

# SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

28 PAGES DE DOSSIER

## ENTREPRISES FAMILIALES

**POURQUOI  
ELLES RÉUSSISSENT  
MIEUX**

RENTABILITÉ · PERFORMANCE  
RÉSULTATS À LONG TERME



.....PRADA.....HERMÈS.....L'ORÉAL.....SAMSUNG.....  
 ..THE NEW YORK TIMES.....BMW.....SCHINDLER.....TATA..

ISSN 1663-8379



9 771663 837005



*Cartier*





*Nouvelle Collection TANK MC*



# 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 74 destinations dans le monde entier. Pour en savoir plus : [swiss.com](http://swiss.com)





# Familles heureuses

Quel est le point commun entre Schindler, L'Oréal, BMW, ou Samsung? Hormis le fait que ces firmes ont connu une croissance spectaculaire ces dernières décennies, elles partagent aussi la caractéristique essentielle de se trouver en mains familiales. Rappelons que ce type d'entreprises, loin de se cantonner à la sphère des PME, représente dans certains pays près de la moitié des sociétés cotées en Bourse. Et comme le montre le dossier central de ce numéro de Swissquote Magazine, ces sociétés font souvent figure de placements très solides.

Ce sont les enquêtes statistiques qui le disent: les entreprises familiales, gérées de manière raisonnable et dans une perspective de développement à long terme, inspirent confiance et offrent une certaine sécurité aux investisseurs. Différents indices montrent qu'elles résistent mieux en période de crise. Le Family Index de Credit Suisse est éclairant à ce titre (voir le graphique en p. 33).

Les portraits de ce numéro (p. 35 à 57) retracent les histoires souvent romanesques de quelques-unes de ces dynasties familiales, parmi les plus célèbres et incontournables de la planète. De la New York Times Company à Tata Group, en passant par News Corporation, L'Oréal ou Hermès, il est frappant de constater combien l'esprit des fondateurs a pu perdurer dans chacune de ces firmes. Une lecture distrayante et pleine de surprises!

Cette édition automnale nous offre aussi l'occasion de revenir sur la situation actuelle du Brésil, pays en pleine ébullition auquel nous venons de consacrer un numéro spécial. Les derniers développements économiques et les informations essentielles vous sont présentés sous la forme d'un «follow-up» (p. 28-29) – une rubrique synthétique qui sera désormais intégrée de façon régulière au magazine.

Dans un tout autre registre, celui du divertissement, un grand article est consacré au duel planétaire de la rentrée opposant Sony et Microsoft, qui s'apprêtent à lancer leurs nouvelles consoles de jeux, les PlayStation 4 et Xbox One (p. 62). Les enjeux sont énormes pour les deux constructeurs, qui ont écoulé chacun près de 80 millions de machines de la génération précédente. Malgré une population de joueurs dont le nombre ne cesse d'augmenter, la nouvelle concurrence des tablettes et smartphones vient troubler le jeu et grignote continuellement des parts de marché. La bataille s'annonce plus que jamais impitoyable, et pas seulement sur les écrans de jeu...

Bonne lecture!



Marc Bürki,  
CEO de Swissquote

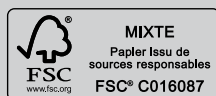
## SWISSQUOTE

### 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

Jade Albasini  
Benjamin Bollmann  
Clément Bürge  
Stanislas Cavalier  
Ludovic Chappex  
Sophie Gaitzsch  
Salomé Kiner  
Serge Maillard  
Patricia Michaud  
Bartek Mudrecki  
Philipp Müller  
Jean-Christophe Piot  
Daniel Saraga  
Gaëlle Sinnassamy  
Armelle Vincent  
Julie Zaugg

### Maquette

Jérémy Mercier

### Responsable visuelle de projet

Clémence Anex

### Mise en page

Clémence Anex  
Caroline Fischer  
Sébastien Fourtouill  
Romain Guerini

### Traduction

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

### Couverture

Yannic Barraud par  
David Mayenfisch pour  
Swissquote Magazine

### Photographies

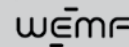
Thierry Parel  
Dominic Büttner/Pixsil  
Newscom  
Reuters

### 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

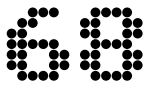
### Swissquote Magazine

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

GLOBE



OAXACA



SUPERCARS



CONSOLES DE JEUX



## SOMMAIRE

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>3. ÉDITORIAL<br/>par Marc Bürki</p> <p>6. HIER, DEMAIN</p> <p>8. GLOBE</p> <p>20. SWISSINSO<br/>L'entreprise suisse qui colorise<br/>les panneaux solaires</p> <p>22. ANALYSES<br/>Les conseils<br/>des professionnels<br/>pour investir</p> | <p>30. ENTREPRISES<br/>FAMILIALES</p> <p>LES RAISONS DU SUCCÈS</p> <p>34. <i>New York Times</i>,<br/>l'excellence journalistique</p> <p>36. L'Oréal, l'âme du chercheur</p> <p>38. Tata Group, le paternalisme<br/>à l'indienne</p> <p>40. Interview de Claude Cornaz, CEO<br/>de l'entreprise suisse Vetropack</p> <p>48. Les trois vies de BMW</p> <p>50. Hermès, une farouche indépendance</p> <p>54. Interview de John Davis, directeur<br/>du programme «familles et affaires»<br/>de l'Université de Harvard</p> <p>56. Prada casse les codes familiaux</p> |
|---|---|





HEUDEK, TERBECK, FORD MOTOR COMPANY, STUDIO DES FLEURS, 2013, BMW GROUP

DOSSIER

ENTREPRISES FAMILIALES

FORD

39



50 HERMÈS



BMW

- |  |   |
|--|---|
| <p>58. <b>WHOLE FOODS</b><br/>Le pionnier américain<br/>des aliments bios</p> <p>62. <b>CONSOLES DE JEUX</b><br/>Sony et Microsoft jouent gros</p> <p>67. <b>SWISSQUOTE</b><br/>La chronique de<br/>Peter Rosenstreich</p> <p>68. <b>AUTOMOBILES</b><br/>Supercars, l'Olympe<br/>des voitures de sport</p> | <p>72. <b>VOYAGE</b><br/>Les trésors d'Oaxaca</p> <p>80. <b>DERNIER MOT</b><br/>Arno Camenisch,<br/>écrivain romanche</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/](http://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

**SWISSCOM CONCURRENCE  
WHATSAPP**

Le nombre de SMS envoyés par les clients de Swisscom diminue. Ils sont passés de 696 millions au deuxième trimestre 2012 à 628 millions au premier trimestre 2013. Cette baisse est largement due à la popularité croissante des applications comme WhatsApp, Skype ou Viber, qui permettent de transmettre des messages ou de téléphoner gratuitement. L'opérateur suisse a donc décidé de contre-attaquer en créant sa propre application, appelée i0. Disponible tant sur l'iPhone que sur les appareils équipés du système Android, elle permet d'envoyer des messages textes en passant par le réseau 3G et 4G ou le wi-fi. Le jour de son lancement, 35'000 personnes ont téléchargé i0.

✉ SCMN

**TEMENOS A PRIS PIED  
SUR LE MARCHÉ BIRMAN**

La récente ouverture politique en Birmanie a fait de ce pays un nouveau débouché commercial. Le groupe suisse Temenos, spécialiste des solutions informatiques pour le secteur financier, fait partie des premières entreprises à en avoir profité. Il a vendu son système T24 à CB Bank, l'un des principaux établissements de Birmanie, qui l'a implémenté en juin. Il proposera prochainement à ses clients un service d'e-banking et la possibilité d'effectuer leurs transactions sur un téléphone portable.

✉ TEMN

**ROCHE ACCUMULE LES  
ÉTUDES SUR L'AVASTIN**

Confronté à l'expiration prochaine de son brevet sur l'Avastin, Genentech, une filiale de Roche, cherche à prouver que ce traitement peut soigner d'autres formes de cancer que celles pour lesquelles il est autorisé. Cela lui permettrait de prolonger son monopole sur les ventes de cette préparation, qui lui a rapporté 6 milliards de dollars en 2012. La société californienne multiplie donc les études, avec plus ou moins de bonheur: l'Avastin a montré des résultats prometteurs pour les patients atteints de cancer du côlon et du col de l'utérus, mais pas pour ceux souffrant d'une forme rare de cancer du cerveau (glioblastome). Le Japon vient malgré tout d'autoriser l'usage de l'Avastin pour traiter cette dernière maladie.

✉ ROG

**SWATCH ATTAQUE ICE-WATCH**

Swatch est en guerre ouverte avec le fabricant belge de la Ice-Watch, une montre en plastique coloré lancée il y a six ans, et vendue entre 50 et 100 euros. La Ice-Watch, qui est entièrement fabriquée en Chine, s'est imposée sur le marché de l'entrée de gamme, au point de figurer dans le top 5 des marques horlogères les plus vendues, avec 3,9% de parts de marché, contre 5,2% pour Swatch. Elle prévoit de lancer cette année encore un modèle plus luxueux (la Ice-Swiss), fabriquée en Suisse par la marque Ronda. De quoi agacer Swatch, qui a lancé 120 procédures administratives contre Ice-Watch en Chine.

✉ UHRN

**OC OERLIKON ALLIÉ À CONTINENTAL**

Le groupe industriel schwyzois OC Oerlikon a choisi d'unir ses forces avec le fabricant de pneus allemand Continental pour développer et commercialiser des systèmes de transmission de moteur pour véhicules hybrides et électriques. Les deux firmes ont signé un accord de coopération, dont le but est d'améliorer l'efficacité de ces pièces et donc in fine des voitures «vertes». Le groupe suisse apportera son savoir-faire par le biais de sa filiale Graziano, qui possède d'importantes compétences en matière de dimensionnement des systèmes de transmission et de logiciels de contrôle.


✉ OERL



## 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


**BASILEA EN GUERRE CONTRE LES BACTÉRIES MULTI-RÉSISTANTES**

Le groupe pharmaceutique Basilea a conclu un accord avec le Département américain de la santé pour développer un antibiotique contre les bactéries multi-résistantes, comme celles que les patients contractent parfois dans les hôpitaux. L'accord porte sur six ans et pourrait déboucher sur 89 millions de dollars de revenus pour l'entreprise bâloise. La recherche sur les antibiotiques a été laissée de côté par l'industrie pharmaceutique ces dernières années, car elle ne rapportait pas assez.  BSLN

**NESTLÉ INVESTIT EN CHINE ET AUX ÉTATS-UNIS**

Nestlé va ouvrir deux nouvelles usines en Chine. Elles auront pour but de doubler la capacité de production de café de Nestlé dans le pays d'ici à deux ans. Le géant de l'agroalimentaire y est déjà le numéro un des ventes de café en grande surface, avec 72% des parts de marché. De l'autre côté du globe, Nestlé va investir 49 millions de francs aux Etats-Unis pour améliorer le profil nutritionnel de ses produits congelés. Washington a récemment limité les quantités de sucre, de sel et de graisse qui peuvent être contenues dans les aliments servis aux enfants dans les écoles, un marché important pour le groupe veveysan.

 NESN**KUONI DÉVELOPPE SES ACTIVITÉS CONSULAIRES**

Le voyageur Kuoni, qui a bouclé l'exercice 2012 sur une perte de 13,2 millions de francs en raison de la faiblesse de la conjoncture européenne, veut se recentrer sur ses activités les plus rentables. Le groupe zurichois a d'ores et déjà renoncé à offrir ses services de tour-opérateur en France, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne et en Russie. Il cherche désormais à développer sa filiale VFS Global: celle-ci opère 875 centres à l'étranger octroyant des visas au nom de 44 gouvernements. Elle a réalisé plus de deux tiers du bénéfice opérationnel de Kuoni en 2012.  KUNN

**GIVAUDAN VA SONDER LES GOÛTS ASIATIQUES**

Givaudan vient de commencer la construction d'un nouveau site à Singapour. Ce centre régional dédié à la création de parfums ouvrira ses portes en 2014. Il servira notamment à renforcer la présence du groupe genevois dans la zone Asie-Pacifique et à améliorer sa compréhension du goût des consommateurs locaux. Le numéro un mondial des arômes et parfums dispose déjà d'instituts de recherche à Mumbai (Inde), Shanghai (Chine) et Yokohama (Japon), ainsi que de centres de production à Bangalore (Inde), Shanghai (Chine) et Jakarta (Indonésie).

 GIVN**STADLER RAIL VEUT JOUER DANS LA COUR DES GRANDS**

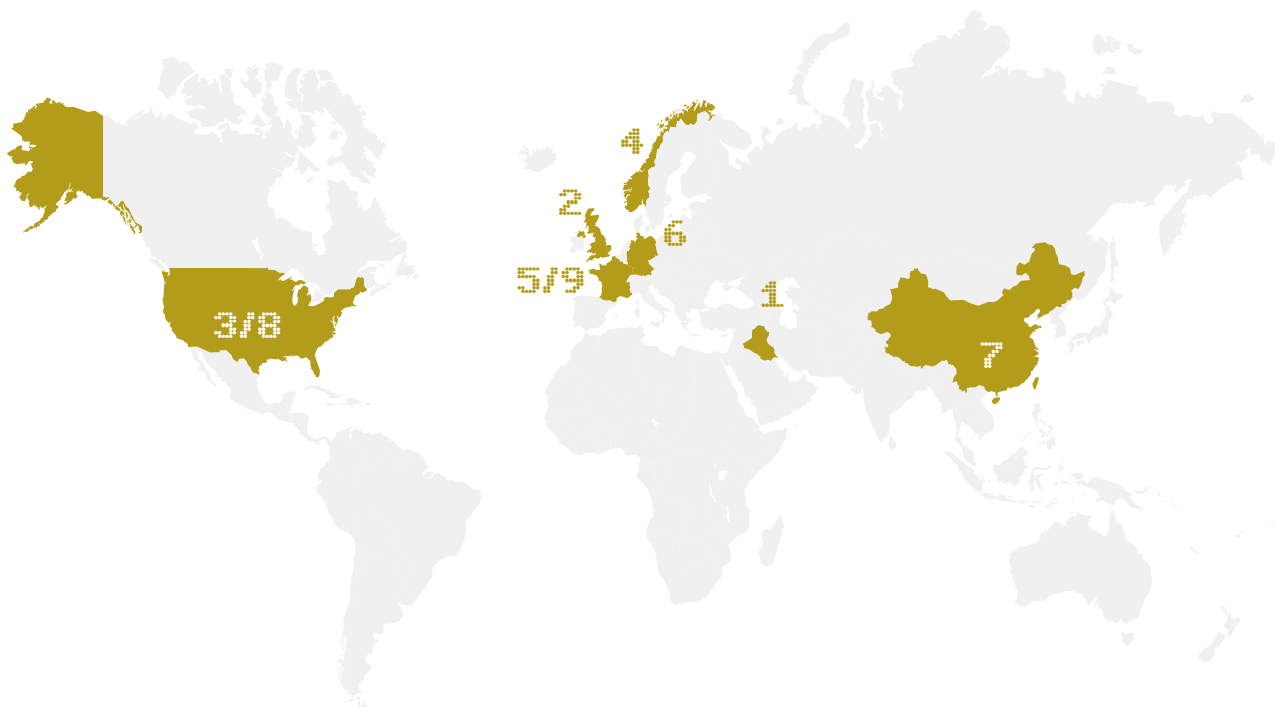
Stadler Rail envisage la création d'une joint-venture avec l'allemand Siemens. Un tel partenariat permettrait au groupe thurgovien d'entrer sur le segment des trains à grande vitesse, alors qu'il se focalise aujourd'hui sur le rail régional. Les deux firmes collaborent déjà dans le cadre du renouvellement du RER berlinois. Stadler Rail étudie également la possibilité d'un partenariat avec les espagnols Talgo et CAF ou avec l'italien Finmeccanica.

 SIE**ORELL FÜSSLI ET THALIA FUSIONNERONT EN OCTOBRE**

La chaîne zurichoise Orell Füssli va fusionner ses activités de librairie avec celles de Thalia, un groupe actif en Allemagne, en Autriche et en Suisse. La première possède 14 succursales, toutes situées outre-Sarine. La seconde en a plus de 200, dont 22 sur sol helvétique. Les deux libraires viennent d'obtenir l'aval de Berlin et Vienne à ce regroupement, qui prendra effet en octobre. Berne avait déjà dit oui en avril. Cette fusion a pour but de renforcer l'assise de ces deux sociétés qui affrontent une concurrence acharnée de la part des e-books et des vendeurs de livres en ligne.

 OFH

## GLOBE



### CITIGROUP RETOURNE EN IRAK

Citigroup a reçu le feu vert de la banque centrale irakienne pour ouvrir une antenne à Bagdad. La banque prévoit deux autres succursales à Erbil et à Bassorah. Elle devient ainsi le premier établissement financier américain à retourner dans le pays depuis l'invasion de 2003. Le secteur bancaire irakien est dominé par Rafidain et Rashid, deux institutions publiques. Des banques du golfe, comme Abu Dhabi Islamic Bank et Qatar National Bank, ont ouvert des succursales dans le pays en 2012 et la britannique Standard Chartered y opère un bureau de représentation.

☒ C



### VIRGIN GALACTIC IRA BIENTÔT DANS L'ESPACE



Virgin Galactic, la firme du Britannique Richard Branson, poursuit son rêve fou d'envoyer des touristes dans l'espace. Elle a mené avec succès un premier vol d'essai fin avril. Son avion supersonique, SpaceShip 2, a été amené à 14'000 m d'altitude par un vaisseau mère, puis est parvenu à se hisser jusqu'à 17'000 m avant de regagner la terre. Le premier vol commercial aura lieu fin 2013. Un ticket coûte 200'000 dollars. Quelque 600 personnes en ont déjà acheté.



### MÉFIANCE AMÉRICAINE FACE AUX OGM

Le Département de l'agriculture américain a décidé de serrer la vis face aux OGM. Il a repoussé l'autorisation de mise sur le marché de nouvelles formes de maïs, soja et coton développées par Dow Chemical et Monsanto. Ces aliments ont été modifiés génétiquement pour résister au 2,4-D et au Dicamba, deux herbicides considérés comme dangereux pour l'environnement et la santé humaine. Les OGM commercialisés aujourd'hui ne sont compatibles qu'avec le Roundup, un herbicide moins virulent mais aussi moins efficace. Plusieurs mauvaises herbes ont en effet développé une résistance face à ce produit.



## LA PETITE NORVÉGIENNE QUI MONTE



La compagnie aérienne à bas coût Norwegian Air Shuttle concurrence EasyJet et RyanAir. Elle vient d'effectuer la plus importante commande aéronautique jamais répertoriée en Europe, avec l'acquisition de 222 avions Boeing et Airbus pour un total de 10 milliards de dollars. Elle a notamment acheté une flotte de Dreamliners 787 qui lui permettront de proposer des vols vers l'Asie et les Etats-Unis. La recette de ce succès? Un usage judicieux de juridictions moins onéreuses que la Norvège. Les avions sont stationnés en Espagne; le back office est basé en Lettonie et le département informatique se trouve en Ukraine.

✉ NWC

## RTL INVESTIT DANS UNE CHAÎNE SUR YOUTUBE

Soucieux de ne pas perdre leur accès à la génération internet, les diffuseurs de TV traditionnels investissent dans la vidéo en ligne. RTL est devenu le premier opérateur non américain à acquérir des parts dans l'une des chaînes de la plateforme YouTube. Le groupe européen a déboursé 36 millions de dollars pour acheter 51% de BroadbandTV, qui agrège 7'800 chaînes et attire 800 millions de vues par mois. ✉ RTL

## DES YAOURTS ALLEMANDS VENDUS PAR PEPSI

Les ventes de yaourts ne cessent d'augmenter aux Etats-Unis. La firme allemande Théo Müller, qui souhaite obtenir une part de ce gâteau, a créé une joint-venture avec PepsiCo pour commercialiser ses produits sur le marché américain. Les deux partenaires vont aussi investir 206 millions de dollars pour construire une nouvelle usine dans l'Etat de New York, qui emploiera 180 personnes. Le marché des yaourts est actuellement dominé par Danone et Yoplait outre-Atlantique. Il s'élèvera à 7 milliards de dollars en 2013.

✉ PEP

## RUYAN, LA FIRME CHINOISE DERRIÈRE LES E-CIGARETTES



Les cigarettes électroniques ont la cote: leurs ventes ont augmenté de 30% par an entre 2007 et 2010 pour atteindre 2 milliards de dollars sur le plan mondial en 2011. Près de 20% des fumeurs les ont essayées au moins une fois. Le phénomène profite surtout à une firme, la chinoise Ruyan. Elle a inventé – et fait breveter dans plus de 50 pays – le mécanisme qui chauffe la nicotine et produit une vapeur ressemblant à de la fumée.

## PAS DE BREVETS SUR L'ADN HUMAIN



Début juin, la Cour suprême américaine a pris la décision historique d'interdire les brevets sur l'ADN humain. Cela a aussitôt mis fin au monopole de la firme Myriad Genetics sur les tests génétiques destinés à dépister les maladies héréditaires, comme le cancer du sein. La société avait en effet fait breveter plusieurs gènes dont les mutations sont examinées dans le cadre de ces examens.

## LES SUV À BAS PRIX DE RENAULT ONT LA COTE

Renault remonte la pente grâce aux ventes de son modèle Dacia Duster, un SUV à bas coût. Il s'en est écoulé 155'729 unités à 12'900 euros la pièce sur les cinq premiers mois de l'année, soit un bond de 59% par rapport à l'année précédente. Les trois quart de ces ventes ont eu lieu hors d'Europe – en Inde, au Brésil, en Argentine et en Russie surtout – ce qui a permis à la marque française de s'imposer sur des marchés où elle n'avait qu'une faible présence. Renault est parvenue à contenir le prix de la Duster en la produisant sur le site peu coûteux de Pitesti, en Roumanie, et en réutilisant 70% des composants d'un autre modèle, la Sendero.

✉ RNO

# SECTEURS

## RAIL

### Une firme de Hong Kong courtise les RER européens

La société de transports MTR, qui opère le métro de Hong Kong, cherche à étendre sa présence en Europe pour réduire sa dépendance sur son marché local. Elle est sur les rangs pour reprendre cinq des 15 lignes de S-Bahn à Berlin d'ici à 2017 et deux trains régionaux de la banlieue de Londres (Essex Thameside et Thameslink). Elle cherche aussi à obtenir le contrat pour opérer la nouvelle ligne de RER qui traversera la capitale britannique d'est en ouest dès 2018 – un projet à 14,8 milliards de livres. MTR, dont le gouvernement de Hong Kong détient 77% des parts, opère déjà une partie du métro aérien londonien (Overground), ainsi que le métro de Stockholm.

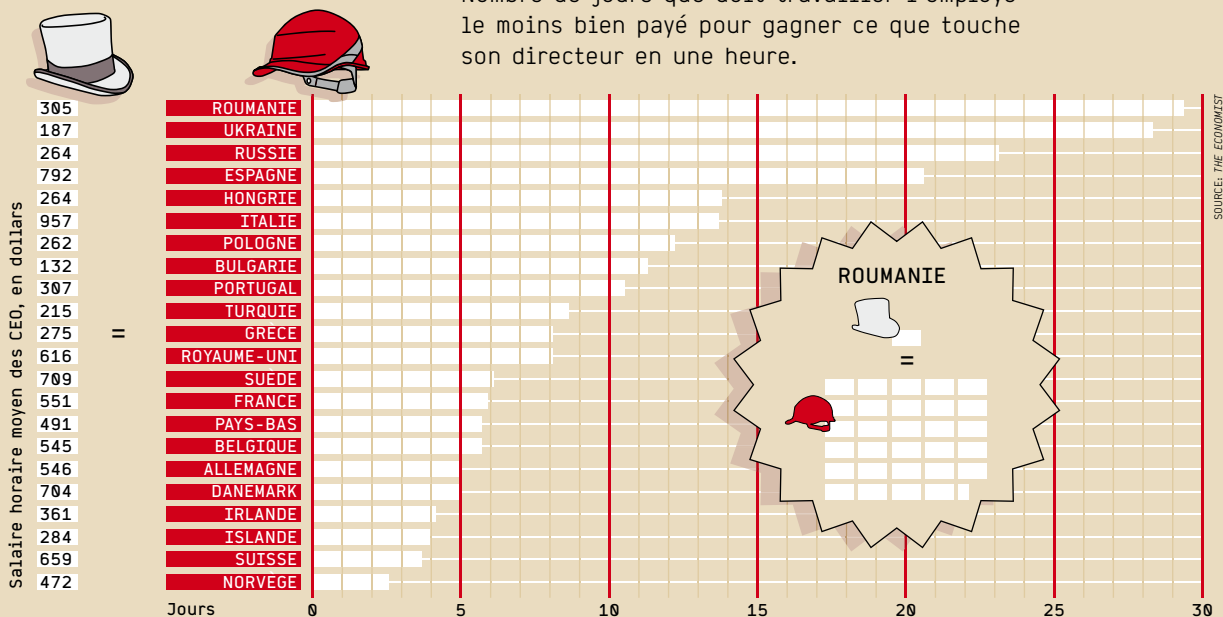
### Ligne express entre Los Angeles et San Francisco

Les travaux pour construire une ligne ferroviaire rapide entre Los Angeles et San Francisco débuteront cet été. A terme, un réseau de trains express reliera San Diego à Sacramento. Deux firmes européennes sont en compétition pour fournir le matériel roulant: Alstom – le fabricant du TGV – et Siemens – qui produit les ICE allemands. Ils auront plusieurs obstacles de taille à surmonter en Californie, comme la présence de voies ferrées de tailles différentes, la nature montagneuse du terrain ou encore la nécessité de circuler à plus de 350 kilomètres par heure pour effectuer le trajet en trois heures maximum et concurrencer l'avion.

## SALAIRES

### Patron et employés: les écarts salariaux en Europe

Nombre de jours que doit travailler l'employé le moins bien payé pour gagner ce que touche son directeur en une heure.



## MOBILE

## Un vent de changement sur l'Europe

Le paysage européen de la téléphonie est en pleine mutation. Le britannique Vodafone va racheter l'allemand Kabel Deutschland pour 7,7 milliards d'euros, l'espagnol Telefonica vend sa filiale irlandaise au hongkongais Hutchinson Whampoa et Telecom Italia discute d'une entrée dans le capital de ce dernier. Confrontés à des clients qui utilisent toujours plus leur téléphone pour se connecter à internet, les opérateurs qui ne disposent pas d'un réseau mobile rapide ne font pas le poids. La solution? Acquérir la technologie manquante, à l'instar de Vodafone qui espère profiter du puissant réseau câblé de Kabel Deutschland.

## Microsoft et Huawei se battent pour Nokia

L'an dernier, Nokia perdait sa domination historique sur le marché de la téléphonie mobile au profit de Samsung. La firme finlandaise ne parvient pas à endiguer la concurrence de l'iPhone d'Apple et de l'Android de Google, malgré le succès de sa gamme Lumia, lancée en 2011. Cela le rend vulnérable face à une acquisition. Des discussions ont déjà été menées avec Microsoft, qui fournit son système Windows aux téléphones de Nokia. Le chinois Huawei a également signalé son intérêt.

## HAUSSE

Sony



Le géant de l'électronique japonais Sony a réalisé un profit de 435 millions de dollars l'an passé.

Ce résultat positif, le premier depuis cinq ans, est dû à la faiblesse du yen et aux économies réalisées par le groupe, qui s'est désengagé de la vente de téléviseurs et de produits chimiques. La mise sur le marché de la PlayStation 4, fin 2013, devrait lui permettre de poursuivre sur cette lancée.

SON1

Xiaomi



Les smartphones de la firme chinoise Xiaomi ressemblent étrangement

à l'iPhone. Son patron Lei Jun entretient un mystère autour de chaque nouvel appareil qui n'est pas sans rappeler le marketing mis en place par Steve Jobs. Cette habile imitation du modèle d'Apple lui a permis de vendre pour 2 milliards de dollars de téléphones portables en Chine l'an dernier. Ses revenus devraient doubler cette année.

Danone



Effarouchés par une série de scandales portant sur des produits laitiers contaminés,

les consommateurs chinois se tournent toujours plus vers les marques étrangères. Le groupe français Danone en a particulièrement profité. Il va investir 325 millions d'euros en Chine ces prochaines années pour augmenter ses capacités de production de yaourts.

BN

## BAISSE

FedEx



FedEx doit réadapter son modèle d'affaires: cherchant à réaliser des économies,

ses clients préfèrent effectuer leurs envois par voie maritime plutôt qu'aérienne – méthode plus rapide mais aussi plus coûteuse. Sa division express a transporté 2% de lettres et de paquets en moins durant le dernier quart. Ses revenus ont atteint 303 millions de dollars durant cette période, contre 505 millions un an plus tôt.

FDY

FNAC



Réintroduite en Bourse à la fin juin, trente-trois ans après sa première cotation, la

FNAC a vu son action dévisser de 13,64% en une seule journée, passant de 22 à 19 euros. L'enseigne française opère dans un marché difficile, caractérisé par une érosion durable des ventes de disques et de DVD. Son entrée en Bourse marquait son divorce avec sa maison mère, Kering, qui cherche à se désengager de la grande distribution.

FNAC

Bloomberg



Bloomberg se retrouve dans l'œil du cyclone après de récentes révélations: les journa-

listes de son agence de presse se sont servis d'informations confidentielles sur les clients de la société pour rédiger leurs dépêches. Ils y accédaient par le biais des terminaux informatiques que la firme new-yorkaise loue aux banques et entreprises financières. Il y en a 315'000 en circulation. En 2012, ils ont généré 85% des revenus de la société.





«Avec le B787, nous avons accompli un saut de génération comparable au passage du bois à l'aluminium.»

Jim McNerney, PDG de Boeing, dans une interview accordée au quotidien français *Les Echos*.



«L'électrique, ce n'est pas un pari, c'est une certitude.»

Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan.



«Je respecte les présidents et les premiers ministres, mais ils ne me font pas peur.»

Lakshmi Mittal, PDG d'Arcelor-Mittal, dans une interview accordée à *Vanity Fair*.



«Je crois que le premier ministre Cameron n'est jamais content quand on discute du budget européen.»

Martin Schulz, président du Parlement européen, lors du sommet européen consacré à la lutte contre le chômage des jeunes (27 juin).



«Nous avons déjà obtenu certains résultats: les déficits ont quasiment diminué de moitié en Europe. Ce n'est pas le moment de perdre patience.»

Angela Merkel, dans un entretien à six journaux européens (*El Pais, Kathimerini, La Stampa, Le Monde, Süddeutsche Zeitung* et *The Guardian*).

# Forme athlétique, prix sportif.

La Classe C «Athletic Edition» à partir de CHF 45 200.-\*

Le modèle spécial «Athletic Edition» doit son aspect sportif au pack Styling AMG et à la grille de calandre à lamelles noires. Les projecteurs bi-xénon de l'Intelligent Light System et le système de navigation COMAND Online vous aident à obtenir une vue parfaite de la route. Profitez maintenant de prix sensationnels. Votre partenaire Mercedes-Benz se réjouit de votre visite.

---

**Maintenant avec un avantage de 25 %.**

---



Une marque Daimler



Mercedes-Benz

579'000



Le nombre d'applications «zombies» sur l'App Store, selon la société de conseil allemande Adeven. Ces applications seraient très peu ou jamais téléchargées. Au dire d'Apple, toutefois, 93% des applications sont téléchargées au moins une fois par mois.

La Suède arrive en tête des nations non anglophones maîtrisant le mieux la langue de Shakespeare, selon l'index annuel de l'entreprise EF Education First, basée à Lucerne. La Suisse se classe au quinzième rang, derrière la Pologne et l'Inde.



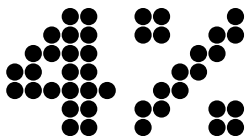
25%



La proportion des membres de l'Association suisse des gérants de fortune qui s'occupent de fonds appartenant à des clients français. Ils n'étaient que 14,8% en 2009.

53%

La proportion des places boursières qui déclarent avoir dû faire face à des cyber attaques l'an passé, selon une étude conjointe de l'International Organization of Securities Commissions et la World Federation of Exchanges.



Le recul des exportations de montres suisses pour le mois de mai, en comparaison annuelle, à 1,84 milliard de francs, selon l'Administration fédérale des douanes (AFD). La demande chinoise a notamment fléchi de 19% en un an.



## UP

## L'impression 3D

L'impression 3D se démocratise. Le groupe Stratasys a racheté la start-up Makerbot, ce qui permettra une diffusion plus large de ses imprimantes à 2'000 dollars. Au même moment, la chaîne de magasins Staples a annoncé qu'elle allait commercialiser les machines à 1'300 dollars de 3D Systems, baptisées The Cube.

## Les firmes pétrolières chinoises

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 acquis des parts dans un champ gazier au Mozambique pour 4,2 milliards de dollars.

## DOWN

## Le marché automobile européen

Les ventes de voitures en Europe ont atteint leur plus bas niveau depuis vingt ans. Il s'en est écoulé 1,04 million en mai, soit 5,9% de moins qu'un an auparavant. Sur l'ensemble de l'année, la baisse devrait atteindre 4% par rapport à 2012. Ebranlés par la crise, les ménages hésitent à se lancer dans de gros achats.

## Les fast-foods américains

La génération Y aime moins le fast-food que ses aînés. La fréquentation de ce genre d'établissement par les 18 à 34 ans, qui préfèrent une nourriture saine et locale, a baissé de 16% ces quatre dernières années aux Etats-Unis. Les fast-foods tentent de s'adapter en proposant des plats «vegan», à base de tofu ou avec du lait d'amande.



# NOMINATIONS

## Nouveau CEO pour Emirates NBD

Shayne Nelson prend la tête de la banque Emirates NBD, le plus grand établissement de Dubaï. L'Australien de 52 ans dirigeait la division banque privée chez Standard Chartered depuis juillet 2010. Il a occupé diverses fonctions au sein de la banque britannique, qu'il a rejointe en 1997. Il a notamment été responsable du marché moyen-oriental et nord-africain. Il aura pour tâche d'aider Emirates NBD à générer un cinquième de ses revenus en dehors de l'émirat d'ici à 2018. ✉ EMIRATESNBD

## Ulrich Spiesshofer devient le CEO d'ABB

Ulrich Spiesshofer a été nommé à la direction d'ABB. Cet Allemand de 49 ans dirige depuis 2009 l'unité d'ABB qui commercialise des solutions d'automation industrielle (moteurs, automates programmables, etc.). Il aura pour principale tâche de faciliter l'intégration au sein du numéro un mondial du réseau électrique de plusieurs grosses acquisitions récentes, comme Baldor Electric, Thomas & Betts et Power-One. Il devra aussi gérer les effets d'un ralentissement en Chine, le second marché d'ABB après les Etats-Unis. ✉ ABBN

## Markus Gygax à la tête de la banque Valiant

Markus Gygax reprendra en novembre la direction de la banque Valiant. Il occupe depuis octobre 2008 le poste de directeur général de la division retail à la Banque Cantonale Vaudoise. De 2002 à 2008, ce Zurichois de 51 ans a fait partie de la direction de PostFinance. Présente dans 11 cantons, la banque Valiant traverse une période d'incertitude. Après avoir renoncé à une fusion avec la Banque cantonale bernoise, elle a choisi de se positionner comme banque indépendante, exclusivement active en Suisse. ✉ VATN



## Douglas Ingram

### accède à la présidence d'Allergan

L'entreprise pharmaceutique américaine Allergan se dote d'un nouveau président en la personne de Douglas S. Ingram. L'homme de 49 ans dirigeait jusqu'ici sa division Europe, Afrique et Moyen-Orient et occupait la vice-présidence du groupe. Il a rejoint cette société spécialisée dans les médicaments contre le glaucome, les implants mammaires et le Botox en 1996. Il a également occupé des fonctions dirigeantes chez Volcom et ECC Capital Corporation. Il a commencé sa carrière comme avocat, auprès de la firme Gibson, Dunn & Crutcher. ✉ AGN



## Sharp a un nouveau président

Kozo Takahashi a été nommé à la présidence du fabricant de téléviseurs Sharp. L'homme de 58 ans, qui a rejoint le groupe japonais en 1980, occupait sa vice-présidence et était chargé de sa division «produits», comprenant les téléviseurs et les téléphones portables. Il avait auparavant dirigé l'unité «environnement et santé», ainsi que ses opérations américaines. Il devra relancer les ventes de la firme, qui a réalisé une perte de 5,3 milliards de dollars l'an passé, notamment dans le domaine des panneaux à cristaux liquides. ✉ SHCAF

# SCAN

## LE SMARTPHONE N'EST PLUS À L'ABRI DES CYBERATTQUES



DANIEL FOSTER

Les cyberattaques sur les téléphones portables ont augmenté de 614% entre mars 2012 et 2013, contre une augmentation de 155% un an auparavant, selon une étude de la firme Juniper Network. Environ 48% des attaques concernaient des chevaux de Troie dissimulés dans des SMS, 29% des applications factices et 19% des logiciels malveillants. Les applications les plus souvent remplacées par des copies malintentionnées sont Angry Birds, Adobe Flash, Google Play et Skype.

## LES CHINOIS ADORENT ACHETER SUR INTERNET

Les Chinois sont les champions du e-commerce, selon une étude de PricewaterhouseCoopers, qui s'est penchée sur 11'000 consommateurs en ligne dans 11 pays. Quelque 58% des internautes chinois interrogés avaient effectué un achat sur la toile au moins une fois par semaine dans les douze mois précédents, contre 42% des américains, 41% des britanniques, 29% des allemands et 13% des français. Plus d'un tiers des sondés dans ce pays d'Asie se sont servis pour cela d'un téléphone portable ou d'une tablette. Le commerce en ligne a généré des ventes combinées de 211 milliards de dollars en Chine l'an passé.

## Porte-documents Louis Vuitton

VS

## Malette Gucci



### EN BREF

Tablettes, smartphones, ordinateurs, les poches des costumes trois pièces ne suffisent plus à transporter l'éventail d'objets caractéristiques de l'homo numericus. Face à ce dilemme, la gente masculine s'adapte et se pare de sacs à main pour les trajets du quotidien. Le porte-documents de Louis Vuitton a toutefois une longue histoire. Créé en 1934 par le légendaire maroquinier, ce modèle iconique servait originellement de porte-couvertures à l'époque où la bourgeoisie parisienne naviguait sur les bateaux à vapeur.

La démocratisation des sacs à main pour homme coïncide avec le grand retour du vintage. Les designers de la maison Gucci s'inspirent des modèles des années 1950 et 1960, reprenant l'esthétique mais aussi les techniques de tannage du fondateur de la marque de luxe. Gucci propose ainsi une collection de mallettes en cuir diamanté, un procédé artisanal à base de poudre de diamant. Dans son premier atelier toscan, Guccio Gucci utilisait déjà ce savoir-faire traditionnel qui solidifie la peau tannée et la protège des agressions extérieures.

### ATOUTS

Modernisé, l'attaché-case de Vuitton offre l'espace adéquat pour y placer un laptop 15 pouces, des dossiers et quelques vêtements. Pour avoir les mains libres, il est possible d'y ajouter une bandoulière réglable et amovible. Ceux qui souhaitent s'affirmer se tourneront vers la version en toile emblématique du monogram; les plus discrets préféreront porter la variante luxe en cuir d'exception.

Cousue main dans les tanneries florentines, la mallette Gucci présente une excellente finition. En noir ou marron, elle n'est pas ostentatoire et convient à de multiples usages. Ce modèle classique est agencé pour le transport d'un laptop (jusqu'à 16 pouces) et de feuillets. La double fermeture éclair avec cadenas à clés ajoute un brin de sécurité lors des déplacements.

### PRIX

Modèle «Voyage» en toile (damier graphite, ébène et monogram macassar): 1'760 francs  
Modèle en cuir (naxos): 5'000 francs

Modèle noir ou marron: 1'740 francs

### CHIFFRES

LVMH  MC	FONDATION	KERING  KER
1987		1963
BERNARD ARNAULT	CEO	FRANÇOIS-HENRI PINAULT
€ 28,1 MIAS (2012)	CHIFFRES D'AFFAIRES	€ 9,7 MIAS (2012)
€ 70,7 MIAS	CAPITALISATION	€ 22,6 MIAS
106'348 (2012)	EFFECTIFS	33'000 (2012)

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](http://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





NATIONAL CHAMPIONSHIP  
**AIR RACES**  
RENO - NV

Thom Richard est l'un des rares pilotes de la planète à avoir le talent, l'expérience et le courage pour disputer la finale des célèbres Reno Air Races – le sport motorisé le plus rapide du monde. Moins de dix champions sont capables de s'affronter à près de 800 km/h, ailes contre ailes, au péril de leur vie, à quelques mètres du sol. C'est pour cette élite des aviateurs que Breitling conçoit ses chronographes, des instruments robustes, fonctionnels et ultraperformants, tous équipés de mouvements certifiés chronomètres par le COSC – la plus haute référence officielle en matière de fiabilité et de précision. Bienvenue dans le monde Breitling.

# "WELCOME TO MY WORLD"



TRANSOCEAN UNITIME PILOT



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

# Panneaux solaires

## La façade à la couleur

Cotée au Nasdaq, la petite société SwissInso a développé une technologie pour colorer les modules solaires afin de les rendre plus attrayants. Les premières ventes sont là.

Par Daniel Saraga

Elégante, l'énergie solaire? Rarement, avec ses panneaux encombrants à la couleur incipide. Mais l'entreprise lausannoise SwissInso veut démontrer le contraire. Grâce à une technique qui permet de colorer les panneaux solaires photovoltaïques et thermiques, la jeune pousse cotée au Nasdaq espère convaincre particuliers et entreprises que l'énergie solaire peut constituer un choix architectural esthétique. Ses panneaux «Kromatix» sont plus pimpants ou, à choix, plus discrets que le bleu un peu terne des modules habituels.

Surtout, les pertes d'efficacité dues à la couleur sont minimales (de 1 à 3% en valeur relative) et génèrent des

surcoûts raisonnables (de 4 à 18%). «Notre technologie permet d'offrir une large gamme de couleurs qui va du bleu à l'ocre, en passant par le vert et le jaune, explique Rafic Hanbali, CEO de la société. Elle crée de nouvelles possibilités architecturales, autant pour les toits de maisons individuelles que pour les façades d'immeubles commerciaux.»

SwissInso ne produit pas les panneaux mais s'associe à des fabricants qui peuvent mettre en œuvre sa technologie. «Nous sommes avant tout une entreprise de R&D, relève Rafic Hanbali. Notre objectif est de mettre en place des systèmes de licences ou de créer des joint-ventures avec des producteurs et

des façadiers.» Avec cette stratégie, la société évite de devoir engager de lourds investissements pour installer une ligne de production, et se protège des prix extrêmement bas qui ont décimé l'industrie solaire au cours des trois dernières années. «Le niveau des prix ne nous affecte qu'indirectement: la part du coût liée à la coloration augmente si le prix du module baisse, mais cela reste très raisonnable», souligne Rafic Hanbali.

### ÉQUILIBRE FINANCIER EN VUE

Les premiers contrats ont été signés au printemps 2013: la façade d'un bâtiment de bureaux à Collombey (VS), un immeuble à Lausanne, une maison de démonstration à Londres et un bâtiment à l'EPFL. Les revenus sont attendus pour l'automne 2013 et l'équilibre financier pourrait être atteint en 2014 – une bonne nouvelle pour cette société qui n'avait jusqu'ici rien vendu depuis sa création en 2006.

SwissInso avait commencé par développer un système solaire de purification d'eau. Malgré les annonces, l'appareil n'avait finalement pas trouvé preneur. «Je préfère attendre d'avoir des annonces concrètes et solides à faire, commente Rafic Hanbali. Il manquait clairement une stratégie commerciale lorsque j'ai rejoint SwissInso en 2012.»

Pour Henning Wicht, responsable du marché du solaire de IHS, un consultant en information et données techniques, le projet commercial n'est pas encore gagné.



## SwissInso, une histoire mouvementée

**08 juin 2006**

L'homme d'affaires Michel Gruering fonde SwissInso pour commercialiser un système de purification et de désalinisation de l'eau.

**20 novembre 2009**

SwissInso entre au Nasdaq pour lever des fonds en se faisant racheter par Pashmina Depot, une obscure société de vente en ligne de vêtements. L'action monte à 2 dollars; la valeur boursière atteint 100 millions de dollars.

**Avril 2010**

SwissInso présente son container de purification d'eau «Krystall».

**15 novembre 2010**

Une vente importante d'actions fait plonger leur valeur de 40%. Elle se stabilisera par la suite à 5 cents.

**18 novembre 2010**

Le financier canadien Myron Gushlak, qui possède entre autres Pashmina Depot, est condamné à six ans de prison pour manipulation de titres boursiers – un déboire qui n'affecte aujourd'hui plus SwissInso, selon son directeur actuel.

**11 janvier 2011**

La société annonce un contrat malaisien pour «Krystall». Il ne se concrétisera pas.

**Janvier 2012**

Rafic Hanbali reprend la direction de SwissInso.

**15 mai 2013**

SwissInso présente ses panneaux solaires colorés «Kromatix» et annonce les premiers contrats.

SWISSINSO SA

La façade du bâtiment de la société Acomet, à Collombey (VS), recouverte par les panneaux solaires de SwissInso. Ces derniers sont disponibles dans les six teintes figurant sur cette page.

«L'écroulement des marges dans le secteur a refroidi les investisseurs. Pour être convaincu du modèle économique, il me faudrait voir un signe fort comme un partenariat avec un géant de la construction qui puisse assurer du volume, tel un Bouygues en France. Et des modules colorés ne constituent pas une offre entière-

ment unique. L'allemand Sunways en produisait également et a arrêté depuis en raison du faible volume écoulé. Le timing de SwissInso s'avérera peut-être plus favorable. Ce marché de niche est en croissance.» ▲

✉ SWHN



# ANALYSES

## ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

### «Le secteur de la santé animale connaît une croissance régulière»

Si la pharma traverse une conjoncture difficile, le marché plus restreint de la santé vétérinaire s'en sort mieux et cette croissance devrait durer.

Christophe-Raphaël Ganet, analyste chez Oddo et Cie, livre son analyse d'un secteur à faible risque.

#### SWISSQUOTE MAGAZINE ►

#### Que représente le secteur de la santé animale dans le monde?

CHRISTOPHE-RAPHAËL GANET ► La santé vétérinaire a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars, à comparer aux 800 milliards du secteur de la santé humaine. Les grands groupes pharmaceutiques y sont le plus souvent présents par l'intermédiaire de filiales comme le leader mondial Zoetis, créé par l'américain Pfizer et coté à Wall Street depuis février 2013, ou Merial, contrôlé par le français Sanofi. Zoetis génère à lui seul un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars, suivi de Merial [2,7 milliards].

#### A quels animaux sont destinés les remèdes proposés?

Le marché se partage équitablement entre des médicaments destinés aux animaux familiers et d'autres réservés au secteur de l'élevage: ovins, caprins, volailles... Les vaccins destinés aux

animaux de rente ou de compagnie représentent 25% du volume global, comme les anti-infectieux. Les préparations antiparasitaires représentent pour leur part 30% du volume des ventes.

#### A quelles évolutions peut-on s'attendre à court et moyen terme?

Le secteur de la santé animale connaît une croissance régulière autour de 3%. Le premier semestre 2013 a vu ce développement se ralentir, mais cette tendance de court terme s'explique par un phénomène surtout conjoncturel: les mauvaises conditions météorologiques dans nombre de pays ont réduit la demande en produits antiparasitaires.

#### Quels sont les facteurs qui influencent ce secteur?

En dehors de crises conjoncturelles comme la grippe aviaire ou la vache folle, le marché des animaux d'élevage est principalement influencé par la demande en protéines animales, tirée par la crois-

sance démographique. L'accès à de nouveaux consommateurs à une alimentation carnée, notamment dans les pays émergents, conduit les éleveurs à augmenter la taille de leurs cheptels. Ceux qui exportent une partie de leur production sont contraints de respecter les standards sanitaires en vigueur dans les pays occidentaux. Cette exigence contribue à augmenter la demande en produits de santé.

#### La situation est-elle aussi prometteuse pour les animaux domestiques?

Certaines pathologies animales autrefois négligées par les propriétaires d'animaux sont désormais prises en charge: arthrite, affections cardiaques, problèmes dentaires... Néanmoins, la crise qui touche les pays occidentaux réduit légèrement la demande, les particuliers ayant tendance à reporter certains soins. Cette contraction relative est compensée au niveau mondial par une évolution notable des



CRISAN

modes de vie. Posséder un animal familier devient courant dans les pays émergents, là où ce trait culturel typiquement occidental était jusqu'ici rare.

**L'expiration de certains brevets génère des pertes considérables pour certains laboratoires pharmaceutiques. Le même phénomène existe-t-il dans la santé animale?**

Non car l'essentiel des produits vétérinaires sont déjà des génériques et les nouvelles molécules sont relativement rares. Seul 15% à peine du marché est protégé. Les effets de seuil liés à des tombées de brevet sont donc limités.

**A moyen terme, à quelles perspectives peut-on s'attendre?**

En dehors de ralentissement à caractère saisonnier comme celui du premier semestre, la tendance à moyen terme est très positive. L'augmentation du cheptel dans les pays émergents et en Amérique du Nord garantit une croissance qui devrait évoluer entre 2,5 et 5% au cours des prochaines années. L'apparition de nouveaux agents pathogènes renforce encore les besoins des producteurs. Le cadre réglementaire, déjà exigeant, ne devrait pas connaître de durcissement susceptible de compromettre la tendance générale.

**Quels conseils donneriez-vous aux investisseurs?**

Le secteur de la santé animale n'est pas propice aux dividendes mais présente de sérieuses garanties et dispose d'atouts qui n'existent

pas en matière de santé humaine. Le secteur dispose d'un potentiel certain et n'est pas menacé. Les possibilités de croissance interne et externe existent toujours sur un marché où les petites et moyennes entreprises sont encore nombreuses. Les opportunités sont d'autant plus réelles pour les investisseurs que le ralentissement observé au premier semestre a conduit à une fragilité conjoncturelle des cours de certains opérateurs. L'américain Keolis ou les français Virbac et Vétquinol constituent des pistes intéressantes. ▲



**Christophe-Raphaël Ganet**  
Analyste financier  
Banque Oddo & Cie  
Paris



# «La demande en eau augmente 2 fois plus vite que la population»

Marché en pleine expansion au niveau mondial, le traitement des eaux usées présente un fort potentiel économique. Explications de Junwei Hafner-Cai, analyste chez RobecoSAM.

## SWISSQUOTE MAGAZINE ►

**Le secteur du traitement des eaux usées connaît une forte croissance.**

**En quoi représente-t-il un bon investissement?**

JUNWEI HAFNER-CAI ►

La croissance du marché de l'eau et du traitement des eaux usées a dépassé d'environ 2% celle du PIB mondial ces cinq dernières années.

Actuellement, sa valeur totale dépasse 510 milliards de dollars, une somme qui devrait grimper à 1'000 milliards d'ici à 2020.

Le dynamisme de ce secteur s'explique par le fait que la demande en eau croît 2 fois plus vite que la population mondiale. Or, les ressources en eau sont limitées et sa qualité a tendance à se détériorer, tout particulièrement dans les pays émergents, en raison du boom démographique. Le traitement des eaux usées représente une solution à la crise de l'eau. Pour les investisseurs, ce secteur offre donc à la fois la promesse d'une forte croissance et celle d'un impact environnemental et social positif.

**Quels sont les domaines d'activités les plus prometteurs?**

Trois technologies s'annoncent particulièrement florissantes: la désinfection de l'eau par ultraviolet, l'ultrafiltration

et l'osmose inverse (ndlr: un système de filtrage très fin qui ne laisse passer que les molécules d'eau). L'analyse et le monitoring des eaux représentent également un marché plein de promesses, étant donné que de nombreux pays émergents deviennent plus stricts en matière de réglementation de la pollution. Parmi les entreprises sur lesquelles miser, on peut citer Danaher, Suez Environnement, Thermo Fischer Scientific, American Water Works, Severn Trent et Xylem.

**Y a-t-il des zones géographiques plus favorables que d'autres?**

Le traitement des eaux usées dispose d'un fort potentiel sur l'ensemble de la planète. Dans les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine, certaines régions qui présentent des systèmes de traitement insuffisants, en raison de leur urbanisation et de leur croissance économique, sont très demandeuses. Au Moyen-Orient, les industries gazières et pétrolières recourent intensivement à l'eau de mer, ce qui fait décoller le secteur de la désalinisation. Du côté de l'Occident, on observe notamment une hausse de l'intérêt pour l'eau ultrapure, destinée à l'industrie de la microélectronique.

**Quels sont les principaux facteurs qui influencent le cours des actions sur ce marché?**

L'évolution des réglementations nationales en matière de traitement des eaux usées joue sans conteste un grand rôle. En Chine, le gouvernement a, par exemple, décidé de relever le ratio de traitement des eaux usées urbaines à 85% durant les cinq prochaines années, contre 70% auparavant.

**Quels conseils pouvez-vous donner aux investisseurs qui décident de miser sur le traitement des eaux usées?**

D'abord, se familiariser avec le marché de l'eau et les réglementations des différents pays est très important. Il est par ailleurs essentiel de connaître les capacités de financement de projets des sociétés actives dans le secteur, ainsi que leur gouvernance d'entreprise et la qualité de leur management. Enfin, avoir une expertise des diverses technologies des acteurs du marché permet de mieux les différencier. ◀



Junwei Hafner-Cai  
Analyste  
RobecoSAM  
Zurich

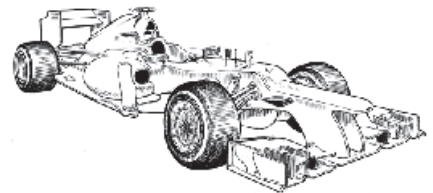
# IL Y A LES GAGNANTS. ET IL Y A LES CHAMPIONS.



**Ingenieur Automatic AMG Black Series Céramique. Réf. 3225:** si les gagnants ont été les meilleurs au moins une fois, les vrais champions le sont pour toujours. Le boîtier et d'autres composants de l'Ingenieur Automatic AMG Black Series Céramique sont en oxyde de zirconium noir, une céramique high-tech utilisée en sport automobile, notamment pour les disques de freins. Le fond transparent en verre saphir révèle l'un des mouvements les plus robustes jamais réalisés

par IWC: le calibre 80110 avec système d'absorption des chocs intégré. Car c'est clair qu'un champion ne peut pas se permettre la moindre faiblesse. **IWC. CONÇUE POUR LES HOMMES.**

Mouvement de montre mécanique, Remontage automatique Pellaton, 44 heures de réserve de marche après remontage complet, Système intégré d'absorption des chocs, Affichage de la date avec réglage rapide au moyen de la couronne, Seconde au centre avec dispositif d'arrêt, Couronne vissée, Verre saphir plat, antireflet sur les deux faces, Fond transparent en verre saphir, Étanche 12 bar, Hauteur du boîtier 14,5 mm, Diamètre 46 mm



Partenaire officiel de  
**MERCEDES AMG PETRONAS**  
Formula One™ Team

IWC Schaffhausen Boutique | Rue du Rhône 2 | 1204 Genève | Tél. 022 310 36 86 | [www.iwc.com](http://www.iwc.com)

# IWC

SCHAFFHAUSEN







THIERRY PAREL

## Expert mondial de la reconnaissance vocale

Créateur de nombreuses start-up, dont la banque MIC Microfinance active dans le micro-crédit, Temitope Ola, 42 ans, est l'actuel directeur de Koemei, société qu'il a fondée en 2010 à Martigny. L'entreprise valaisanne, émanation de l'institut de recherche Idiap spécialisée dans les interactions homme-machine, s'est rapidement imposée comme une référence dans le domaine de la reconnaissance vocale. La start-up a développé un logiciel qui retranscrit automatiquement sous forme de textes les propos d'un contenu audio, permettant même de distinguer différents

interlocuteurs. Cette technologie – pour l'instant disponible en anglais uniquement – se révèle très adaptée dans le cadre des apprentissages e-learning, notamment. Elle a déjà été intégrée par de prestigieuses institutions, telles que les universités de Colombia (NY) et de Berkeley (CA), l'IMD de Lausanne ou encore l'Université de Genève. Dans le domaine privé, la société collabore avec le média qatari Aljazeera. La jeune entreprise, qui compte actuellement cinq collaborateurs à Martigny, prévoit d'ouvrir ces prochaines semaines une filiale à San Francisco.



# Le Brésil sous les projecteurs

Dans son édition de juin, *Swissquote Magazine* consacrait un grand dossier au Brésil. Le point sur les derniers événements. Par Serge Maillard

## DILMA ROUSSEFF: DES RÉFORMES FACE À LA CONTESTATION SOCIALE

La présidente brésilienne, Dilma Rousseff, a subi une descente aux enfers durant le mois de juin: selon l'institut de sondage Datafolha, les avis positifs («bon» ou «excellent») sur son gouvernement ont chuté de 57% à 30% en seulement trois semaines. Si l'annonce de l'augmentation du prix des transports publics et la facture salée du Mondial ont servi de détonateur à des manifestations géantes, la grogne de la classe moyenne était plus profonde, avec une croissance en berne et la menace d'un retour de l'hyperinflation. Pour calmer le jeu, la présidente s'est lancée dans une myriade d'annonces de réformes: investissement de 18,5 milliards d'euros dans les transports publics, référendum sur les institutions politiques ou encore lutte accrue contre la corruption.

## LE MILLIARDAIRE EIKE BATISTA EN CHUTE LIBRE

Une forme de «Schadenfreude» a accueilli au Brésil la dégringolade brutale d'Eike Batista, entrepreneur protéiforme et controversé, dont la fortune est passée de 34,5 à 4 milliards d'euros depuis mars 2012. Il faut dire que l'ex-homme le plus riche du pays agaçait: jamais avare en ambitions démesurées, il avait bâti son empire sur des prévisions très optimistes dans les domaines de l'extraction pétrolière et minière, des infrastructures (dont le fameux stade Maracanã de Rio) ou encore de l'hôtellerie. Trop optimiste: en un peu moins d'un an, la valorisation de son groupe EBX, qui a perdu la confiance des investisseurs suite à des revers dans la branche pétrolière, a été divisée par trois. Un empire se délite.

Ons. d'habitants

Brésil  
+270%

Allemagne  
+11,2%

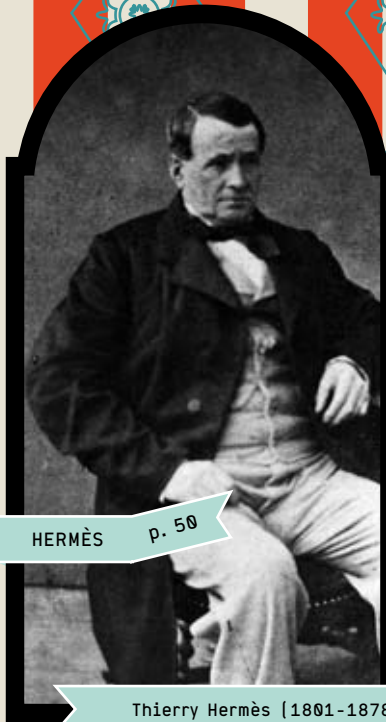
#### PETROBRAS JOUE SON AVENIR AU FOND DE L'OcéAN

Le champion national du pétrole entreprend le plus grand programme de dépenses d'investissement au monde pour une société: il injectera quelque 237 milliards de dollars d'ici à 2017 dans la tentative d'exploitation de gisements au large de Rio. Découverts il y a six ans, les champs «pre-salt» (ainsi nommés car ils sont recouverts d'une épaisse couche de sel au fond de l'océan) pourraient quadrupler la production nationale de pétrole. Les premiers essais s'avèrent encourageants. Un défi technologique et financier d'une rare ampleur.

#### LA BANQUE MONDIALE MISE SUR LE BRÉSIL

La faible croissance enregistrée l'an passé au Brésil n'a pas terni l'image de son économie auprès des investisseurs – du moins ceux de la Société financière internationale (SFI). Comme le souligne le *Financial Times*, le pays a été la plus importante destination d'investissement en une année de cette structure de la Banque mondiale, qui encourage l'émergence du secteur privé dans les pays qu'elle couvre. Quelque 2 milliards de dollars ont ainsi été injectés dans l'économie brésilienne entre juin 2012 et juin 2013. Un investissement judicieux: durant la décennie écoulée, la structure a enregistré des retours sur investissement annuels de 20% ou plus au Brésil.





HERMÈS

p. 50

Thierry Hermès (1801-1878)



BMW

p. 48

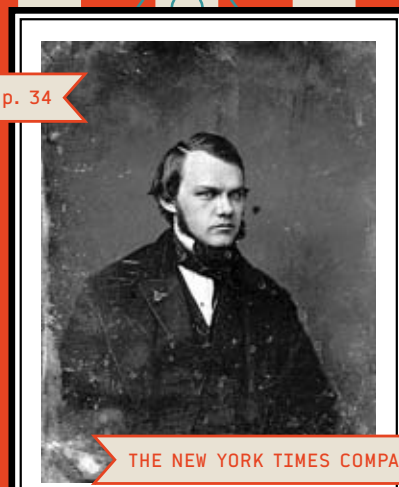
Kurt Golda (1924-2002) et Herbert Quandt (1910-1982)



SCHINDLER

p. 44

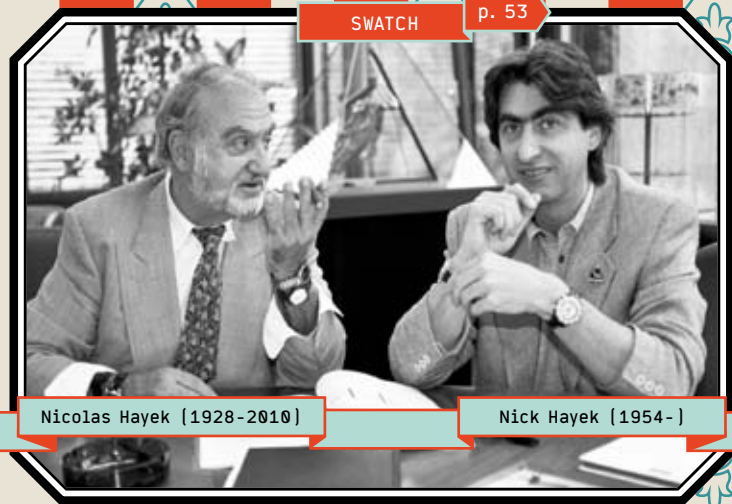
Alfred N. Schindler (1949-)



p. 34

THE NEW YORK TIMES COMPANY

Henry Jarvis Raymond (1820-1869)



SWATCH

p. 53

Nicolas Hayek (1928-2010)

Nick Hayek (1954-)



PRADA

p. 56

Miuccia Prada (1949-)

p. 38

TATA GROUP

Jamsetji Nusserwanji Tata

[1839-1904]

p. 36

Eugène Schueller [1881-1957]

L'ORÉAL

# ENTREPRISES FAMILIALES: LES RAISONS DU SUCCÈS

p. 52

WALMART

Samuel Moore Walton

[1918-1992]

SAMSUNG

p. 39

Lee Byung-chull [1910-1987]

FORD

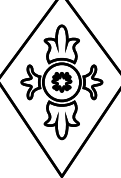
p. 51

Henry Ford [1863-1947]

VETROPACK

p. 40

Claude Cornaz [1961 - ]



# LES VERTUS INSOUPÇONNÉES DES ENTREPRISES FAMILIALES

Davantage concentrées sur leurs performances à long terme que les autres entreprises, les sociétés familiales se révèlent aussi plus rentables que la moyenne. Explications.

Par Ludovic Chappex

On les imagine volontiers conservatrices, voire trop prudentes. Et pourtant: les entreprises familiales ont tendance à être globalement plus performantes que les sociétés appartenant à des investisseurs financiers, comme le montrent plusieurs études. Souvent contrôlées par de riches dynasties, elles présentent comme caractéristique d'avoir mieux surmonté la dernière crise économique, en raison notamment d'un flux de trésorerie supérieur au reste du secteur coté. La dernière grande enquête en date, réalisée conjointement en 2012 par Credit Suisse et Ernst & Young dans 33 pays, en apporte une nouvelle démonstration.

Ainsi, 60% des entreprises familiales interrogées ont annoncé une hausse de 5% de leur chiffre d'affaires l'an dernier, dans un contexte

économique pourtant difficile. L'une des clés de ce succès, selon plus de trois quarts des entreprises sondées, tient à leur style de direction fortement axé sur l'investissement et la gestion à long terme. Une caractéristique liée à la nature même de ces sociétés, appelées à se transmettre d'une génération à l'autre. Selon les économistes de Credit Suisse et Ernst & Young, les entreprises familiales se distinguent également par l'attention particulière qu'elles portent aux critères ESG (préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance).

On précisera, dans les cas d'entreprises devenues d'immenses groupes cotés en Bourse, que la gestion sur le mode paternaliste et bienveillant a tendance à s'effacer, voire à disparaître, au profit du pragmatisme et de l'efficacité.

## Combien de générations?

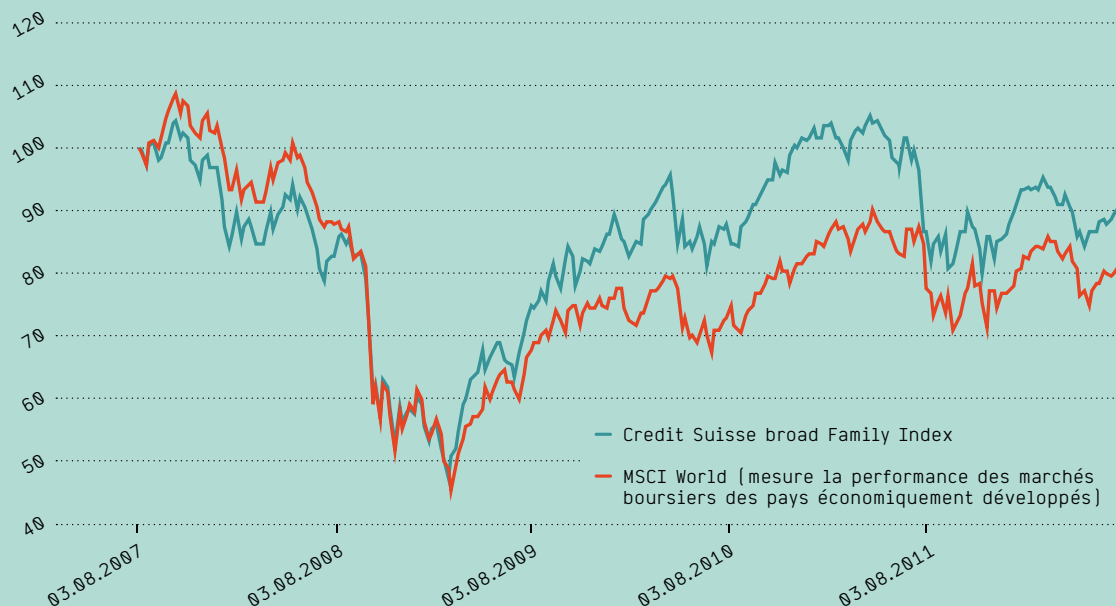
Selon le chercheur américain Craig Aronoff, fondateur et président du «Family Business Consulting Group», seules 3 à 5% des entreprises familiales survivent sous cette forme jusqu'à la quatrième génération. Une statistique qui en dit long sur le défi que représente la transmission d'entreprise dans la durée... Il n'existe d'ailleurs pas de définition unique et mondialement établie de ce qui constitue une entreprise familiale.

Pour répondre à ce critère, le «Family Business Index» de Credit Suisse stipule que la famille doit posséder au minimum 10% des parts de l'entreprise. Autres caractéristiques: chaque entreprise répertoriée est de deuxième génération ou plus, l'entreprise représente la majorité de la richesse de la famille et cette dernière y exerce une influence significative.



## Meilleures performances boursières

Sur les cinq dernières années, les entreprises familiales cotées en Bourse surperforment le marché de 8%.



Pour autant, les valeurs familiales ne sont pas toujours jetées aux oubliettes. L'entreprise zurichoise Vetropack (lire l'interview du CEO Claude Cornaz en p. 40), qui annonce un effectif total de 3'000 employés, offre un exemple de management à taille humaine.

## Les défis liés à la succession constituent un enjeu majeur

Une autre étude, focalisée elle sur les résultats des entreprises cotées à la Bourse suisse, et publiée en avril 2012 par les professeurs de finance Dušan Isakov

de l'Université de Fribourg et Jean-Philippe Weisskopf de l'École hôtelière de Lausanne, aboutissait à une conclusion similaire à l'enquête de Credit Suisse et Ernst & Young. Les auteurs relèvent que les entreprises familiales font preuve d'une rentabilité plus élevée sur la période étudiée (2003 à 2010) en termes de rentabilité des actifs et de rendement des fonds propres. Et il apparaît, là encore, que leur performance a été meilleure lors de la crise financière de 2007-2009.

Les entreprises familiales ont aussi leurs défauts. Leur aversion au risque et leur crainte du changement représentent un danger potentiel: celui de ne pas s'adapter assez rapidement à leur environnement.

Cette caractéristique vaut à ces sociétés une mauvaise réputation dans les écoles de management (lire à ce sujet l'interview du professeur de Harvard John Davis en p. 54).

Les défis liés à la succession constituent l'autre enjeu majeur pour les entreprises familiales, comme le souligne Heinrich Christen, directeur d'Ernst & Young à Saint-Gall: «Pour une entreprise familiale, il n'est pas toujours possible ni souhaitable de nommer l'un des membres de la famille à une fonction de direction. De tels postes requièrent de grandes compétences, qui ne vont pas de soi. Il est vital pour une famille de savoir passer les commandes quand les circonstances l'exigent.» ▲



## Photos de familles

Les entreprises de ce dossier ont en commun de se trouver aujourd'hui encore en mains familiales. Qu'elles se nomment L'Oréal, New York Times, Schindler, Walmart ou BMW, toutes possèdent une histoire passionnante. Imprégnées de la culture et des valeurs de leur fondateur, elles tirent parti d'une image forte, et parviennent à prospérer au fil des générations. Portraits.

# New York Times, l'excellence journalistique

Le média américain de référence a fait de la rigueur sa marque de fabrique. Mais il se distingue aussi par sa capacité à innover, comme en atteste sa longue histoire.

Par Clément Bürge

Le jeune Adolf Ochs n'a que 19 ans lorsqu'il rachète en 1878 le *Chattanooga Times*, quotidien d'une petite ville du sud des Etats-Unis, qui compte alors 14'000 habitants. Bien que peu de gens parient alors sur la survie du journal, Ochs prend des mesures radicales pour le relancer: il coupe court au sensationnalisme et applique les canons journalistiques les plus rigoureux. Son choix fait ainsi honneur à son père, un sévère intellectuel allemand qui parle six langues. Dans le même temps, la rédaction du *Chattanooga Times* se dote d'un nouveau moyen d'information révolutionnaire: le télégraphe. En l'espace de quelques mois, la publication revit, un exploit managérial qui fait parler d'Adolf Ochs jusqu'au sein de la métropole new-yorkaise.

En 1895, Ochs décide de racheter un journal tombé en désuétude, le *New York Times*. Et il y applique les mêmes réformes: le titre laisse tomber les nouvelles frivoles, qui étaient très répandues à l'époque, et devient un quotidien sérieux. Couplé à quelques mesures édito-

riales et à une radicale baisse du prix, le *New York Times* fait mieux que survivre. Il sort une série de scoops à l'échelle planétaire, comme l'annonce de la guerre entre la Russie et le Japon en 1904 ou le naufrage du Titanic en 1912. Le lectorat va alors plus que tripler. Les revenus publicitaires explosent.

## L'image de la marque New York Times est unique

«Cette crédibilité est la plus grande de leurs forces», explique Craig Huber, analyste auprès de Huber Research, une firme basée au Connecticut. L'image de la marque New York Times est unique sur la planète. Encore aujourd'hui, tout le monde la voit comme un symbole d'excellence journalistique.» Un état de fait qui confère au journal une position privilégiée dans l'univers médiatique, où la presse écrite ne se porte pas bien. «La circulation de ce médium baisse et les revenus de la publicité aussi», analyse l'expert. Mais la performance



## THE NEW YORK TIMES COMPANY

FONDATION  
1851

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
\$ 1,99 MILLIARDS

EFFECTIFS  
5'563

La news room du *New York Times* en 1942. Durant son histoire, le journal s'est rendu célèbre par la diffusion de nombreux scoops à l'échelle planétaire.

du *New York Times* se démarque au sein de l'industrie.»

Reprise par les fils et beaux-fils d'Adolf Ochs, la New York Times Company est aujourd'hui contrôlée par la dynastie «Ochs-Schulzberger». Pour survivre, les descendants d'Adolf Ochs n'hésitent pas à se diversifier et à recourir aux technologies les plus récentes, comme le créateur du journal l'avait fait avec le télégraphe. Déjà en 1944, l'entreprise rachète des stations radio. Dans les années 1980, la New York

Times Cie acquiert des chaînes de télévision. En 1997, lorsqu'Arthur Ochs Sulzberger Jr. prend la tête du conseil d'administration, il pousse le journal à se développer sur le web.

Aujourd'hui, le *New York Times* se trouve une nouvelle fois à l'avant-garde de l'information numérique, ayant mis en place l'un des premiers sites internet d'information payants. «Leur paywall fonctionne très bien, explique Craig Huber. Il est l'un des seuls qui rapportent

de l'argent avec celui du *Wall Street Journal*.» C'est d'ailleurs là que réside aujourd'hui le potentiel de croissance, selon l'expert, qui estime que le *New York Times* développera toujours plus son offre exclusivement numérique. «Il y a encore des parts de marché à gagner.» ▽

✉ NYT

### REPRÉSENTANT DE LA FAMILLE

Arthur Ochs Sulzberger Jr.: directeur de publication du *New York Times* et président du conseil d'administration







# L'Oréal: l'âme du chercheur

Chimiste de génie, le fondateur du géant de la cosmétique s'est illustré comme un pionnier de l'innovation et du marketing. Plus d'un demi-siècle après sa disparition, sa famille perpétue son héritage.

Par Sophie Gaitzsch

Eugène Schueller possédait un flair indéniable pour capter les besoins et les envies des consommateurs de son temps. En 1907, alors âgé de 27 ans, le chimiste parisien d'origine alsacienne crée ses premières teintures pour cheveux qu'il baptise Oréal, nom évoquant les coiffures en auréole en vogue au début du siècle. Les raisons du succès? La formule utilise des composants chimiques inoffensifs et offre plus de nuances que les autres. Pendant les décennies suivantes, l'entrepreneur multiplie les coups de génie: convaincu que «des millions de brunes voudront un jour être blondes», il lance un produit décolorant au moment où la mode du platine déferle sur Hollywood. Alors que le bronzage entre dans les mœurs et devient gage de bonne santé et de modernité, il crée en 1935, un an avant l'introduction des congés payés, la première huile protectrice contre le soleil, Ambre Solaire. En pleine révolution hygiéniste, il imagine Dop, le premier shampoing prêt à l'emploi destiné au grand public.

Laque pour cheveux, bain moussant, coloration à domicile: après la disparition d'Eugène Schueller en 1957, L'Oréal continue de se démar-

quer et d'enranger des bénéfices en concevant le bon produit au bon moment. Le succès de l'entreprise a également été associé à une forte maîtrise des outils de communication, autre axe stratégique instauré par le fondateur. Inventeur de la publicité chantée à la radio, utilisateur avant l'heure d'opérations de street marketing, Eugène Schueller est considéré comme un pionnier de la publicité moderne.

## Les ventes progressent à un rythme 1,5 fois supérieur au reste de la branche

L'esprit d'innovation d'Eugène Schueller, entretenu par ses héritiers, représente la clé de voûte de l'entreprise. En 2012, le groupe a ainsi consacré 3,5% de ses revenus à la recherche et au développement – contre environ 2,5% pour ses principaux concurrents – et déposé 611 brevets. Pour Béatrice Collin, professeure de stratégie à l'École supérieure de commerce de

Paris et auteure d'un ouvrage sur L'Oréal, «la composante familiale constitue un élément fondamental de sa réussite. La particularité de L'Oréal réside dans le fait que les deux générations qui ont suivi Eugène Schueller n'ont compté chacune qu'un seul enfant, ce qui a permis d'assurer une forte continuité.» Aucun des descendants du fondateur n'a occupé de fonctions opérationnelles. Mais sa fille, Liliane Bettencourt, sa petite-fille, Françoise Bettencourt Meyers, et leurs conjoints respectifs, ont toujours été très impliqués dans le quotidien de l'entreprise en maintenant une grande proximité avec ses dirigeants successifs. Aujourd'hui encore, Jean-Paul Agon, CEO depuis 2006, associe les Bettencourt à ses décisions. La famille est également premier actionnaire de la société avec 30,5% des parts, suivi de Nestlé avec 29,3%.

L'histoire de la famille comporte aussi sa part d'ombre. Dans les années 1930, Eugène Schueller a activement participé au Comité secret d'action révolutionnaire, un mouvement d'extrême-droite. Son gendre, André Bettencourt, plusieurs fois ministre, a lui aussi soutenu la politique du Régime de Vichy. Plus récemment,

Une photographie d'Eugène Schueller devant sa bibliothèque personnelle en 1956, un an tout juste avant sa mort. Le fondateur de L'Oréal possédait une capacité hors norme pour anticiper les tendances.



ARCHIVES L'ORÉAL/DR

Une publicité pour le lancement de la laque Elnett pour cheveux, en 1960.



ARCHIVES L'ORÉAL/DR

L'ORÉAL

FONDATION  
1909CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
€ 22,5 MILLIARDSEFFECTIFS  
72'600

la fameuse saga judiciaire mêlant soupçons de fraude fiscale et de conflits d'intérêts avec le monde politique, sur fond de lutte intestine entre Liliane Bettencourt et sa fille Françoise Bettencourt Meyers, est venue entacher l'image du clan.

Ces événements n'ont pas freiné la croissance du leader mondial de la cosmétique. Présent dans 130 pays et fort de 27 marques, dont The Body Shop, Garnier ou encore La Roche-Posay, L'Oréal affiche un chiffre d'affaires

de 22,5 milliards d'euros (27,8 milliards de francs) en 2012. Ses ventes progressent à un rythme 1,5 fois supérieur au reste de la branche et ses parts de marché augmentent de manière constante depuis vingt ans. Quant au titre, il constitue une valeur attrayante.

«Le cours de l'action a très bien évolué, bien mieux que la concurrence, confirme Michael Winkler, analyste de la Banque cantonale de Zurich. Le caractère familial de l'entreprise lui donne

une bonne vision à long terme: elle a beaucoup investi pour consolider ses marques, en particulier dans les marchés émergents.» ▲ ✉ OR

## REPRÉSENTANTS DE LA FAMILLE

**Françoise Bettencourt Meyers:** membre du conseil d'administration [petite-fille d'Eugène Schueller]

**Jean-Pierre Meyers:** vice-président du conseil d'administration [mari de Françoise Bettencourt Meyers]

**Jean-Victor Meyers:** membre du conseil d'administration [fils de Françoise Bettencourt Meyers]





DANESH SHEDDI/REUTERS

Ratan Tata, président du groupe jusqu'en 2012, prend la pose devant une Nano recouverte d'or et de pierres précieuses, lors d'un événement promotionnel à Mumbai en 2011.

## TATA GROUP

FONDATION  
1868

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
€ 75 MILLIARDS

EFFECTIFS  
456'000

# Tata Group, le paternalisme à l'indienne

Devenue une gigantesque multinationale, l'entreprise fondée au XIX<sup>e</sup> siècle se distingue par sa fibre sociale très développée.

Par Jean-Christophe Piot

Difficile de trouver une entreprise dont l'histoire se confonde autant avec celle de son pays que le groupe fondé par les Tata, famille de pionniers s'il en est. Pionniers et audacieux: quand Ratan Tata annonce en 2003 le lancement de la Nano, une «voiture du peuple» à 1'700 euros, la presse sceptique ne tarde pas à réaliser que ce chiffre est improvisé... A sa sortie en 2007, la Nano coûte l'équivalent de 1691,17 euros. Pari tenu.

L'anecdote en dit long sur l'esprit social de cet empire économique vieux de 145 ans. Son expansion commence en

1858 quand son fondateur, Jamshedji Tata, monte une usine textile à Bombay. Visionnaire, il saisit l'importance de la mécanisation: la croissance de l'entreprise explose. Il cherche ensuite à dominer le marché de l'acier et de l'énergie, crucial pour son activité, et fonde Tata Iron and Steel company (Tisco). Pour loger les ouvriers de ses aciéries, il imagine une ville entière, Jamshedpur, qu'il décrit dans une lettre à son fils: «Assure-toi qu'il y ait beaucoup d'espace pour les pelouses et les jardins. Réserve de vastes zones pour le football et le hockey. Prévois des emplace-

ments pour les temples, les mosquées et les églises.»

Sortie de terre après sa mort, Jamshedpur devient le laboratoire économique et social de l'empire Tata: journée de huit heures en 1912, congé maternité en 1928, intéressement des salariés aux profits de l'entreprise dès 1934... Surnommée Tataville, la septième ville la plus riche de l'Inde, toujours dirigée par le conglomérat, compte aujourd'hui 1,2 million d'habitants. La famille Tata y cultive ce paternalisme assumé, entré dans l'ADN de chacune de ses sociétés: jusqu'en 2000, Tata Steel investissait 12% de



ses profits dans des activités sociales – de quoi expliquer que l'entreprise n'ait pas connu un seul jour de grève en septante-cinq ans. Toujours en retrait, sans jamais s'impliquer directement, le groupe accompagne l'histoire de l'Inde depuis près de cent cinquante ans: financement de la lutte pour l'indépendance, industrialisation, infrastructures, développement de l'éducation, de la santé, œuvres philanthropiques... La dynastie ne s'écartera jamais d'un principe simple: ce qui est bon pour Tata est bon pour l'Inde, et réciproquement. Une large partie du droit social indien découle d'ailleurs des règles créées à Jamshedpur.

La globalisation entamée depuis vingt ans s'accompagne toutefois d'une remise en cause de cette culture d'entreprise. Le groupe s'est profondément modernisé sous la direction de Ratan Tata – au point de multiplier par 13 son chiffre d'affaires en vingt ans. Le paternalisme social est-il compatible avec les règles du management moderne? Un an après que Ratan Tata ait cédé la place à un manager qui pour la première fois n'est pas un membre de la famille, la question reste ouverte. ▲

✉ TTM

#### REPRÉSENTANTS DE LA FAMILLE

**Cyris Mistry:** président de Tata Group et beau-frère de Ratan Tata

**Ratan Tata:** président émérite

**Simone Tata:** conseil d'administration de Tata Industries

**Noel Tata:** directeur général de Tata International et président de Tata Investment Corporation

**Jimmy Tata:** conseil d'administration de Tata Sons Limited



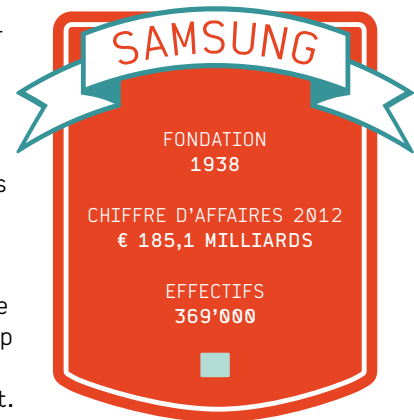
## Samsung, la tyrannie douce qui fait prospérer la Corée

Le succès financier du conglomérat familial le rend presque intouchable. Lee Kun-hee, à la tête de l'entreprise qui comprend notamment Samsung Electronics, mène durement ses troupes.

Par Bartek Mudrecki

Lorsqu'une entreprise contribue à plus de 21% du PIB de son pays, le gouvernement a tout intérêt à la protéger. Il en va ainsi de la Corée du Sud et ses 1'130 milliards de dollars de création de richesses, dont un cinquième sont réalisés par un seul groupe: Samsung. Une réussite que l'entreprise doit beaucoup à Lee Kun-hee, le fils du fondateur et actuel président. Un homme qui exclut de laisser s'installer la routine: en 1993, il ordonne ainsi à ses hauts cadres de «tout changer, sauf leurs femmes et leurs enfants», pour redonner du souffle à l'innovation. Deux ans plus tard, déçu par la qualité de fabrication des téléphones et des fax du groupe, il réunit quelque 2'000 employés pour un bûcher géant, où 150'000 appareils sont détruits par le feu...

Les politiques également ne reculent devant rien pour s'assurer que la République de Corée demeure parmi les quatre Dragons (avec Hong Kong, Singapour, Taïwan). Ainsi, en 2009, le président Lee Myung-bak gracie le président de Samsung, qui avait démissionné en 2008 suite à un scandale d'évasion fiscale.



Le groupe familial aura bâti son empire en quelques décennies seulement. Quand Lee Byung-chull ouvre en 1938 sa petite entreprise d'export de poissons séchés, déjà sous le nom de Samsung, il ne lui faut que dix ans pour la développer à l'échelle industrielle. Parti de presque rien, il aura mis le conglomérat coréen sur la voie du succès. Samsung s'est ensuite diversifié dans les assurances, la construction et surtout l'électronique. La filiale Samsung Electronics constitue aujourd'hui le moteur principal du groupe, représentant les trois quarts de son chiffre d'affaires. ▲ ✉ SSUN

#### REPRÉSENTANT DE LA FAMILLE

**Lee Kun-hee:** président





# «LA SPÉCULATION NE FAIT PAS PARTIE DE NOTRE CULTURE»

Fabricant de bouteilles et de bouchons en verre depuis quatre générations, l'entreprise familiale Vetropack est considérée comme un modèle du genre. Son CEO Claude Cornaz, récent vainqueur du concours «Entrepreneur of the Year 2012 Family Business Award», a reçu Swissquote Magazine au siège de Bülach.

Par Ludovic Chappex

Chemise à manches courtes et contact facile, Claude Cornaz n'est pas de ces hauts dirigeants qui cherchent à intimider leur interlocuteur. Le CEO du groupe Vetropack, qui fabrique des emballages en verre depuis plus de cent ans, donne le sentiment d'un chef à visage humain, très en prise avec les réalités du terrain. Son entreprise, il en partage les destinées depuis sa prime enfance, lui qui a grandi à quelques centaines de mètres de l'ancienne usine et du siège administratif de Bülach, alors dirigés par son père et son oncle. Lauréat du Prix «Entrepreneur of the Year 2012 Family Business Award» décerné par Ernst & young, Claude Cornaz (52 ans) incarne déjà la quatrième génération à la tête de l'entreprise – un cas rare parmi les sociétés cotées en Bourse. Il livre la recette de ce succès dans la durée.

**SWISSQUOTE MAGAZINE ►**  
**Quels sont les aspects qui distinguent Vetropack, en tant qu'entreprise familiale?**

**Claude Cornaz ►** D'abord le fait que nous misons avant tout sur le développement à long terme de la société. La spéculation ne fait clairement pas partie de notre culture. Nous accordons aussi beaucoup d'importance à une gestion harmonieuse du personnel. Il nous arrive certes de prendre des décisions dures, comme la fermeture de l'usine de Bülach en 2012, mais en tant que société familiale, nous appliquons de telles mesures uniquement lorsqu'il n'y a plus d'autres choix, après avoir épuisé toutes les autres pistes de réflexion. Les employés savent qu'une mesure qui les concerne n'est jamais prise à la légère.

**Seules 5% environ des entreprises familiales survivent jusqu'à la quatrième génération. Comment expliquez-vous que Vetropack y soit parvenue?**  
 Après la retraite de mon grand-père, mon père et son frère ont géré l'entreprise en duo durant une quarantaine d'années. Malgré ce modèle de

direction bicéphale, contraire à tout ce que l'on enseigne dans les écoles de management, il n'y a jamais eu de problème ou de dispute car ils ont veillé à bien séparer leurs responsabilités respectives.

Aujourd'hui, je suis le seul représentant de l'ensemble de nos familles dans la gestion de la société. Cette situation permet de limiter les risques de conflits. J'ai grandi en observant l'entreprise de mon père; le verre a toujours fait partie de ma vie. Mais il n'était pas écrit que j'allais automatiquement reprendre la société. D'ailleurs je ne suis pas le seul enfant de ma génération. J'ai deux frères et plusieurs cousines qui ont également grandi à Bülach, près de Vetropack.

**Concrètement, comment s'est passée votre entrée dans l'entreprise?**

J'ai d'abord effectué des études d'ingénieur mécanicien à l'EPFZ, puis j'ai travaillé chez Nestlé comme ingénieur



## Cœur de motard

Contrairement à ce que son patronyme d'origine vaudoise laisse supposer, Claude Cornaz maîtrise parfaitement le dialecte suisse-allemand. Et pour cause: le CEO de Vetropack est né et a grandi dans le canton de Zurich. «J'habite la maison familiale que mon grand-père a construite lorsqu'il s'est installé à Bülach. Une grande partie de ma famille vit encore

en Suisse romande mais, en ce qui me concerne, j'ai appris le français à l'école.» Pour se ressourcer, ce père de deux enfants, marié, enfourche régulièrement sa moto, une BMW R1200 GS avec laquelle il s'offre des escapades dans les Alpes, les Dolomites ou en France. «J'aime rouler seul. Cela offre beaucoup de liberté et permet d'avoir du temps pour soi.»



chef de projets, à Vevey et à l'étranger, notamment en Thaïlande pendant deux ans pour la construction d'une usine Nescafé. Dans toutes mes décisions professionnelles, je laissais ouverte l'option de rejoindre un jour la société familiale. A l'âge de 33 ans, j'ai reçu un coup de fil de mon oncle m'annonçant qu'un projet de réorganisation était

en cours à Vetropack. On m'a proposé d'entrer dans la société et d'assumer la direction du développement de l'entreprise. J'ai pris ensuite une autre fonction dans cette dernière, celle de responsable de la technique de production, de la qualité et de la sécurité. Puis je suis devenu membre de la direction du groupe, et finalement CEO en 2000.

**Est-ce que cette nomination au poste de CEO était considérée comme allant de soi?**  
Il s'agissait d'une décision du conseil d'administration. Les membres de la famille ne peuvent pas décider seuls de ce genre de questions. Nous suivons strictement les règles de corporate governance à cet égard. Actuellement, dans le conseil d'administration

FONDATION  
1911

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
CHF 604,4 MILLIONS

EFFECTIFS  
3'000

VETROPACK



VETROPACK

## Vetropack, toujours plus à l'Est

Bien que Vetropack ait aujourd'hui son ancrage en Suisse alémanique, c'est pourtant dans la petite ville vaudoise de Saint-Prex, dans une ferme en bordure du lac Léman, que tout a commencé. En 1911, alors qu'Henri Cornaz a fait fortune dans le ciment et la construction ferroviaire, la présence de sable fin sur sa propriété l'engage à construire une verrerie. L'audacieux entrepreneur ne tarde pas à imposer ses bouteilles et bocalaux dans toute la Suisse. Il rachète en 1917 la verrerie de Bülach, où se trouve aujourd'hui le

siège administratif du groupe Vetropack. Reprise par les neveux du fondateur, Adolphe et Charles Cornaz, la société entre en Bourse en 1975, poursuivant progressivement son expansion européenne par le biais de rachats successifs dans les pays de l'Est.

Désormais présente dans six pays (Suisse, Autriche, République tchèque, Slovaquie, Croatie, Ukraine), Vetropack a cessé la production à Bülach mais néanmoins conservé son site à Saint-Prex, aujourd'hui unique verrerie helvétique.

«Nos activités en Suisse ne représentent plus que 10 à 15% de celles du groupe, relève l'actuel CEO Claude Cornaz. En Europe de l'Ouest, la demande augmente très peu, contrairement à la situation dans les marchés de l'Est, où le pouvoir d'achat et la consommation progressent constamment. Nos deux plus grandes usines se situent d'ailleurs en Croatie et en Ukraine. C'est là que résident les plus fortes opportunités de croissance.»

VET



de Vetropack figurent sept membres, dont trois personnes de notre famille – moi inclus. Les quatre autres membres du conseil sont externes.

**Y a-t-il un héritage familial que vous pouvez revendiquer, ou qui vous inspire dans votre management?**

La fascination pour le verre joue un rôle central. Cette passion s'est transmise à travers les générations. Notre cœur d'activité n'est pas interchangeable.

**Vous avez néanmoins tenté de diversifier vos activités avec le commerce de bouteilles en PET, dans les années 1980...**

En vue du développement du PET pour les eaux minérales et les soft drinks, l'idée était d'occuper ce marché et de pouvoir ainsi offrir une alternative à nos clients. Mais cela a nécessité trop d'investissements techniques et nous avons réalisé qu'il ne s'agissait pas de notre savoir-faire traditionnel. Nous avons compris qu'il était difficile de faire deux choses en même temps.

**Comment a été prise la décision d'introduire l'entreprise en Bourse? Et quels avantages en retirez-vous?**

J'étais assez jeune à l'époque... Je ne connais donc pas tous les détails mais la raison principale tenait évidemment à l'accès facilité au capital. Le fait d'être en Bourse a aussi permis à l'entreprise de se montrer plus transparente aux yeux du public, ce qui peut représenter un avantage.

**Les objectifs de long terme s'opposent parfois aux attentes des actionnaires et analystes**

**financiers. N'avez-vous jamais eu à regretter l'introduction en Bourse de la société?**

Non. Nous ne nous sommes jamais sentis sous pression, dans la mesure où les résultats sont là. L'aspect le plus contraignant se situe au niveau des innombrables règles et législations à respecter. Il faut se montrer très consciencieux. En cas d'erreur, nous pouvons être sanctionnés. Cela nécessite beaucoup de travail et nous dérange beaucoup plus que le fait d'être transparents.

**On reproche parfois aux entreprises familiales leur faible capacité à innover, qui peut dans certains cas les menacer de disparition. Est-ce un risque que vous prenez en considération?**

Selon moi, la culture de l'innovation est liée au management. Je ne vois pas forcément de risque plus important pour une entreprise familiale. Le danger est probablement plus grand pour les PME familiales, où le fondateur est souvent aussi directeur et actionnaire principal de son entreprise. La possibilité existe qu'il se trompe dans son jugement. Dans notre cas, le conseil d'administration se compose de membres au background très différent, ce qui contribue à réduire le risque.

**Quid de votre succession? Comment préparez-vous l'avenir sur ce point?**

La planification des successions représente une tâche très importante, qui relève de la responsabilité du conseil d'administration. La limite d'âge dans notre conseil est fixée à 70 ans. Comme les

trois représentants de notre famille sont de ma génération, cela nous laisse un peu de temps... Concernant la succession au poste de CEO, il n'y a encore aucun plan de fixé. Mais c'est une question que nous devons nous poser assez tôt. Il est possible que l'entreprise confie le management à un membre extérieur à la famille. Il ne faudrait en tout cas pas que ce critère devienne un problème. L'essentiel est de trouver la meilleure solution pour l'entreprise. Il se pourrait très bien qu'un CEO extérieur prenne les commandes pour une période de dix ou quinze ans, avant qu'un membre de la famille ne reprenne la direction des opérations. Nos familles peuvent exercer leur influence non seulement par le biais de la fonction de CEO, mais aussi par la représentation au conseil d'administration.

**Vous faites référence à la prochaine génération... Y a-t-il déjà des candidats sur les rangs?**

J'ai un fils de 18 ans et une fille de 20 ans. Ma fille n'a aucune envie de faire carrière chez Vetropack. Cela a au moins le mérite de la clarté (rire)! Quant à mon fils, il s'intéresse à l'entreprise mais il faut d'abord qu'il accomplisse des études et qu'il fasse ses expériences dans différents milieux, de préférence aussi à l'étranger, comme je l'ai fait moi-même. Je trouve cela très important. Et puis, il y a dans la famille d'autres enfants de la même génération, cousines et cousins, âgés de 10 à 25 ans environ, qui sont également susceptibles de reprendre un jour le flambeau. ▲



# Schindler, un savoir-faire préservé

La famille lucernoise, à la tête d'un des plus grands fabricants d'ascenseurs au monde, se tourne résolument vers l'Asie. Elle défend fermement la continuité à la tête de l'entreprise.

Par Serge Maillard

En 1980, le comité exécutif du géant suisse de l'ascenseur Schindler signe un document qui va faire date: la première «joint-venture» entre une compagnie industrielle occidentale et une entreprise publique chinoise. A l'époque, le pays est encore loin d'apparaître comme un eldorado pour les sociétés suisses. Mais ce mouvement précurseur est avisé: plus de trente ans plus tard, sept ascenseurs sur dix dans le monde sont vendus en Asie. Numéro un mondial des escaliers mécaniques et numéro deux pour les ascenseurs, Schindler vient d'annoncer le plus grand programme d'investissements de son histoire, dont la construction de deux nouvelles usines en Chine et deux autres en Inde.

«Schindler reste l'une des plus grandes réussites du capitalisme familial en Suisse, souligne Stéphanie Ginalska de l'Université de Lausanne, qui a consacré un doctorat à la question. Fondée en 1874 à Lucerne par Robert Schindler et Edouard Villiger, la société passera rapidement des engins fonctionnant à l'eau aux premiers systèmes électriques. L'ouverture d'une filiale à Berlin en 1906 donne le coup

d'envoi de son expansion internationale, jusqu'à figurer aujourd'hui parmi les leaders mondiaux de ce domaine ultra-compétitif, mais aussi entaché par des ententes illicites – la Commission européenne a condamné en 2007 les quatre grands acteurs du secteur, dont Schindler, à une amende salée (qui vient d'être confirmée en appel) pour avoir violé les règles de la concurrence.

Pas de quoi déstabiliser durablement la dynastie lucernoise, toutefois, qui a rempli un carnet de commandes record à plus de 8 milliards de francs (juin 2013). Une famille qui s'est toujours assurée de rester fermement à la tête de son entreprise, présidée aujourd'hui par Alfred N. Schindler, représentant de la quatrième génération. «Au cours du siècle dernier, les membres de famille ont mis en place plusieurs stratégies en ce sens, précise Stéphanie Ginalska. Par exemple, la nomination temporaire de proches à la tête de l'entreprise lorsque l'un des héritiers était trop jeune, ou la création dans les années 1960 d'une société financière pour garantir la possession de la firme par la famille.»

Aujourd'hui dirigée par le Suédois Jürgen Tinggren, la société a su préserver son savoir-faire, y compris au sein de la relève: «Le cliché dans les structures familiales laisse entendre que les descendants sont dispensés d'une formation de pointe, poursuit la spécialiste. Rien n'est moins vrai chez Schindler, qui a toujours misé sur l'éducation.»

Alexandre Vincent, gestionnaire de fortune à la banque Bonhôte & Cie, garde une position «neutre» sur le titre de Schindler: «En comparaison sectorielle, la valorisation de la société est déjà assez élevée, représentant 20 fois les bénéfices prévus cette année. Par ailleurs, le titre ne propose pas un très grand dividende, à 1,7%. Or, nous avons vu ces derniers temps qu'un fort dividende est particulièrement recherché par les investisseurs, ce qui soutient le cours de l'action.» ▲

☒ SCHN

REPRÉSENTANT  
DE LA FAMILLE  
Alfred N. Schindler:  
président







# SCHINDLER

FONDATION  
1874

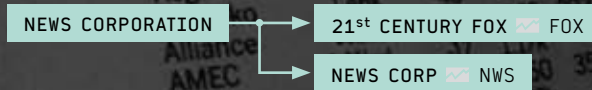
CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
CHF 8,26 MILLIARDS

EFFECTIFS  
45'000

# Rupert Murdoch: L'empire remodelé

Après le scandale des écoutes téléphoniques au Royaume-Uni, le magnat des médias a scindé en deux son ancienne société News Corporation. Une refonte largement applaudie par les actionnaires.

Journaliste: Benjamin Bollmann  
Graphiste: Sébastien Fourtouill



Rupert Murdoch a promis de «recommencer à zéro». En 2011, son empire familial News Corporation, l'un des plus grands groupes de médias au monde, a été ébranlé par une série de scandales touchant son tabloïd britannique *News of the World*. Ses journalistes ont piraté des téléphones portables et payé des policiers en échange d'exclusivités.

Contre toute attente, News Corporation a non seulement survécu à la crise, mais l'action de la société a plus que doublé en deux ans. La famille Murdoch s'est considérablement enrichie. Les actionnaires ont applaudi la décision de séparer News Corporation en deux entreprises distinctes: News Corp, qui rassemble l'édition et le secteur en difficulté de la presse papier, et 21<sup>st</sup> Century Fox, qui concentre les activités bien plus lucratives de la télévision et du divertissement. La scission a été opérée en juin 2013.

Autre nouvelle qui ravit les investisseurs: la culture d'entreprise a profondément changé, observe la Britannique Claire Enders, analyste des médias qui suit la famille Murdoch depuis près de trente ans. «Rupert Murdoch conserve certes un rôle stratégique, mais il n'a plus voix au chapitre sur les décisions quotidiennes. Les sociétés sont désormais gérées de manière beaucoup plus professionnelle et transparente.»

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

### Un espoir pour News Corp

De nombreux journaux du groupe News Corp rencontrent des difficultés financières, souligne Claire Enders, analyste des médias: «News Corp cherche actuellement à atteindre son seuil de rentabilité. Pour l'heure, l'action reste stable, ce qui montre un certain espoir sur le marché.»

### 21<sup>st</sup> Century Fox, une valeur robuste

Claire Enders se montre très optimiste pour l'avenir de la 21<sup>st</sup> Century Fox. «On remarque que les nouvelles offres comme Netflix ou YouTube ne grignotent pas les parts de marché de la télévision traditionnelle. Au contraire, ce modèle continue de progresser.»

**1931**

**Rupert Murdoch**

**L'IMPITOYABLE**

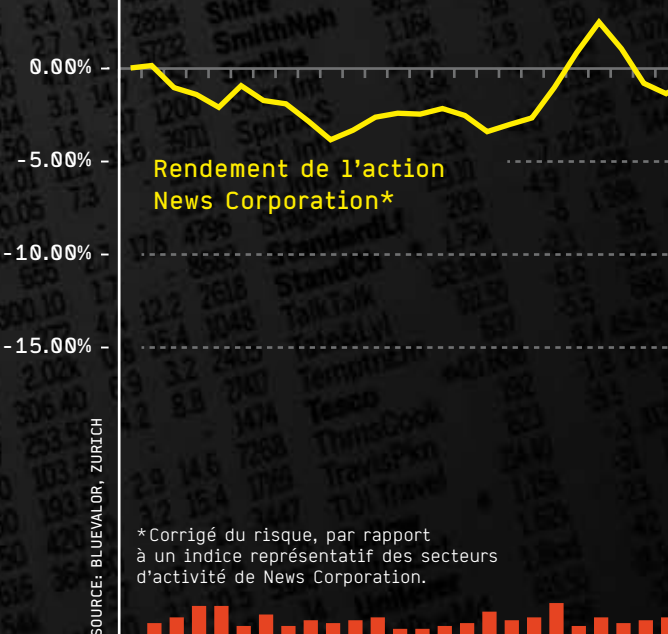
Fils d'un patron de presse australien qui prônait un journalisme intègre et intelligent, Rupert Murdoch emprunte une voie radicalement différente: il rassemble la société familiale autour de journaux à scandale comme *The Sun* ou le *New York Post*.

**NEWS CORPORATION EN 2012**  
EMPLOYÉS: 48'000

**CHIFFRE D'AFFAIRES:**  
33,7 MILLIARDS DE DOLLARS  
(+1% SUR UN AN)

## Le scandale de 2011

Bien que l'action News Corporation ait plongé après les révélations des écoutes téléphoniques illégales, le cours a rebondi une semaine plus tard seulement, dès l'instant où les actionnaires ont compris que le scandale n'aurait pas d'influence sur les revenus du groupe.



\*Corrigé du risque, par rapport à un indice représentatif des secteurs d'activité de News Corporation.



1958

**Prudence MacLeod**  
**L'OUTSIDER**

Longtemps laissée à l'écart des affaires familiales, Prudence MacLeod met un pied dans News Corporation en 2011 en entrant au conseil d'administration de Times Newspapers.

**Patricia Booker**

[mariés de 1956 à 1967]

**Anna Maria Torv**

[mariés de 1967 à 1999]

1968

**Elisabeth Murdoch**

**LA RUSÉE**

Elisabeth Murdoch quitte News Corporation en 2001 pour fonder une maison de production indépendante: Shine. Dix ans plus tard, elle la revend à son propre père pour 670 millions de dollars.

**Wendi Deng**

[mariés de 1999 à 2013]

1971

**Lachlan Murdoch**

**L'HÉRITIER**

Seul enfant qui partage avec son père une véritable passion pour la presse écrite, Lachlan Murdoch pourrait un jour hériter de la nouvelle société News Corp.

**Grace Murdoch et Chloe Murdoch**  
**LES DEUX DERNIÈRES**

En juin 2013, Rupert Murdoch divorce de Wendi Deng, de trente-huit ans sa cadette. Leurs deux filles n'obtiendront pas de droit de vote dans les sociétés familiales.

1972

**James Murdoch**

**LE PRODIGE**

Après avoir interrompu ses études à Harvard, James Murdoch fonde un label de hip-hop qui produira Eminem. Aujourd'hui, le cadet Murdoch est connu comme un technocrate intraitable en affaires.





# Les trois vies de BMW

Née en 1916, BMW a plusieurs fois failli disparaître du paysage. Sauvé par l'engagement de la famille Quandt et son sens de l'innovation, le constructeur bavarois est aujourd'hui presque centenaire, et en pleine forme.

Par Jean-Christophe Piot

Comme souvent, les blasons en disent long. Le logo de BMW, aux couleurs de la Bavière, symbolise une hélice en rotation sur fond de ciel bleu et rappelle qu'avant de devenir l'une des firmes automobiles les plus réputées du monde, Bayerische Motoren Werke commença par fabriquer des moteurs d'avion pour la chasse allemande. Une famille d'industriels, les Quandt, entre alors au capital. L'aviation en est à ses débuts mais dans un tel contexte, le goût de l'innovation de BMW, qui accumule les records d'altitude et de vitesse, la fait progresser à grands pas.

Le Traité de Versailles, en 1919, porte un coup dur à la société en privant l'Allemagne de toute activité aéronautique. D'abord reconvertis dans les machines agricoles, ses ingénieurs ne tardent pas à trouver un nouveau terrain de jeu technologique: les motos. La fameuse R32, à la silhouette caractéristique, devient le premier grand succès commercial de BMW qui en vend 100'000 exemplaires en dix ans, dans une Europe



Johanna Quandt et son fils Stefan, propriétaires à eux deux de plus de 30% des actions BMW.

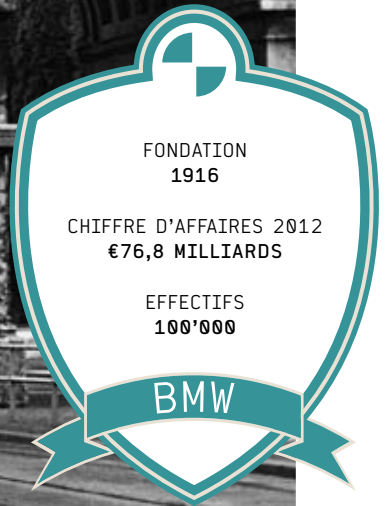
pourtant frappée de plein fouet par la crise économique des années 1930. Tirée par les succès de ses modèles sportifs, la marque se lance dès 1932 sur le marché de l'automobile grand public, riche d'une solide réputation d'excellence.

## SOUTIEN AU RÉGIME NAZI

Vient alors la période sombre des compromissions de Günther Quandt avec le régime nazi, puis les bombardements alliés,

qui manquent de tuer l'entreprise. Ses secrets industriels pillés, ses usines détruites, BMW en est réduite à fabriquer quelques années des bicyclettes. La production de motos redémarre en 1947 et celle des voitures en 1952. Arrogante, trop pressée de retrouver sa gloire passée, BMW est au bord du gouffre, d'autant que ses modèles font pâle figure comparés à ceux de son rival Mercedes, qui tente de la racheter en 1959.






Une publicité d'époque pour l'illustre BMW 1500, lancée en 1961. Élégante et bien née, cette berline de milieu de gamme a permis de relancer la marque.

C'est le tournant: à deux doigts de vendre, Herbert Quandt se ravise. Contre l'avis de ses banquiers, il accroît au contraire sa participation et investit l'essentiel de sa fortune dans l'entreprise, en l'orientant vers les berlines de milieu de gamme. BMW profite à plein de la croissance des Trente Glorieuses et redore petit à petit son blason. La marque s'étend et réalise une spectaculaire percée sur le marché

américain, puis asiatique. Elle relance la Mini, rachète Rolls Royce...

Prosperé et toujours innovante, BMW distance Mercedes ces dernières années et a réalisé en 2012 des bénéfices avant impôts de près de 8 milliards d'euros. Les analystes estiment que le cours de l'action pourrait gagner 10% dans les prochains mois, tiré par de bonnes perspectives à moyen terme: progression des ventes

en Asie et aux Etats-Unis, arrivée de nouveaux modèles au second semestre et présentation de la première voiture électrique. L'innovation, toujours.  BMW

#### REPRÉSENTANTS DE LA FAMILLE

**Johanna Quandt:**  
17,4% des actions de BMW Group

**Stefan Quandt:**  
16,7% des actions de BMW Group

**Suzanne Quandt-Klatten:**  
12,5% des actions de BMW Group



# Hermès, une farouche indépendance

Dans l'une des plus grandes maisons mondiales du luxe, la sixième génération qui arrive au pouvoir lutte face à la montée au capital du grand rival LVMH.

Par Serge Maillard

Ces sept dernières années ont constitué une rupture dans la tradition de la maison de luxe parisienne Hermès: pour la première fois en plus de 170 ans d'histoire, un membre extérieur à l'illustre famille a en effet pris les commandes de l'entreprise. Une situation qui ne s'est toutefois pas éternisée, avec l'entrée en fonction en juin dernier d'Axel Dumas, descendant de sixième génération du fondateur Thierry Hermès, à la codirection du groupe.

Comme ses cousins Pierre-Alexis Dumas, directeur artistique, et Guillaume de Seynes, directeur général du pôle «amont et participations», le quadragénaire a d'abord effectué un simple stage: il est donc capable de coudre lui-même certains produits «maison», dans la plus pure tradition d'une société qui se veut avant tout «artisanale».

De fait, le fabricant de maroquinerie, d'horlogerie, de parfums, bijoux ou soies bénéficie d'une forte image de marque et d'une tradition d'indépendance qu'elle a su préserver au fil des décennies et des générations. La marque a notamment pris son envol sous le règne de Jean-Louis Dumas, directeur de 1976 à 2006: le chiffre d'affaires, de 42 millions d'euros à son entrée en fonction, est passé à 3,48 milliards d'euros l'an dernier, la société réussissant même le tour de force d'augmenter ses ventes annuelles de 15% dans une Europe en crise. Au premier semestre de cette année, le groupe affichait une croissance de 11%, porté notamment par la demande chinoise.



STUDIO DES FLEURS

Le «studio des fleurs», atelier et showroom d'Hermès situé au 24, rue du Faubourg-Saint-Honoré à Paris.

Mais le plus grand défi pour Axel Dumas consistera à préserver l'indépendance de son entreprise, convoitée par le mastodonte du luxe LVMH. Un groupe qui vient de se voir infliger une amende de 8 millions d'euros par l'autorité française des marchés financiers pour sa prise de participation non transparente dans le capital d'Hermès, qui a déposé plainte pour ce qu'elle considère comme la «fraude la plus importante de l'histoire du marché boursier français». Ce sera la «bataille de notre génération», a récemment confié l'héritier au quotidien *Le Monde*.

Du point de vue de sa performance boursière, la valorisation déjà très haute du groupe incite les analystes à la prudence: «neutre»



Pierre-Alexis Dumas,  
descendant du fondateur  
et directeur artistique  
de la marque.

FONDATION  
1837

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
€ 3,48 MILLIARDS

EFFECTIFS  
10'000

HERMÈS

pour UBS, qui souligne une progression supérieure aux attentes au premier trimestre, et «vendre» pour Aurel BCG, qui ne voit pas de risque à la baisse, mais estime que «seul un véritable retour de la spéculation pourrait offrir un réel catalyseur sur le titre». ▲

✉ RMS

#### REPRÉSENTANTS DE LA FAMILLE

**Axel Dumas:** codirecteur

**Pierre-Alexis Dumas:**  
directeur artistique

**Guillaume de Seynes:** directeur  
du pôle «amont et participations»



## Et aussi...

Roche

### Une dynastie bâloise

Aujourd'hui leader dans le traitement du cancer, le groupe pharmaceutique fondé par le Bâlois Fritz Hofmann-La Roche en 1896 emploie plus de 82'000 employés pour un chiffre d'affaires de 45,5 milliards de francs l'an passé. Les membres de la famille Hofmann-Oeri contrôlent 45,01% des droits de vote à l'assemblée générale – à noter que Maja Oeri s'est retirée en 2011 du pacte d'actionariat familial avec 5% de droits de vote. Par ailleurs, Novartis détient le tiers des voix. A la mi-juillet, le consensus des analystes classait l'action sous «outperform».

ROG

Ford

### La réduction des coûts

Le mythique constructeur automobile a transformé toute l'industrie américaine. Lorsqu'Henry Ford crée sa compagnie en 1903, l'ingénieur de formation a un rêve: fabriquer une voiture bon marché pour tous les Américains. Grâce à ses efficaces chaînes de production, il abaisse les coûts de façon faramineuse.

Le Modèle T qu'il fabrique devient alors l'automobile la plus vendue au monde. «Ce savoir-faire issu de Henry Ford va se perdre lors des années 1990 et 2000, ce qui a coûté cher à l'entreprise», explique James Albertine, analyste chez Stifel Nicolaus. En 2008, Ford a frôlé la faillite lors de la crise automobile de Détroit. «Mais l'art de la gestion des coûts est de retour, se réjouit l'expert. Ford a réussi à éliminer plusieurs plateformes de construction, et leurs différentes voitures sont désormais construites sur des modèles extrêmement similaires,

VALÉRIE ARCHENO

# Walmart, l'observation minutieuse

Profilage des clients et choix méticuleux des emplacements, tels sont les deux atouts cultivés de longue date par le géant américain du supermarché, plus grande entreprise mondiale.

Par Clément Bürge

Au début des années 1960, Sam Walton observe son Midwest natal, au cœur de l'Amérique profonde. Une chose le frappe: les petites et moyennes villes de sa région n'ont simplement pas de commerces de taille respectable. Il décide alors de lancer une chaîne de magasins bon marché dans l'Oklaoma, au Missouri et en Arkansas. «C'était un coup de génie, commente Charles Fishman, auteur de *The Walmart Effect*. Il n'y avait rien dans cette région. Les gens devaient faire quatre heures de route pour se rendre dans une ville et trouver un magasin convenable.»

Sam Walton a toujours accordé une importance particulière à l'observation de sa clientèle, qui est aujourd'hui encore un pilier de la stratégie de Walmart. «Il avait le talent requis pour comprendre le comportement des acheteurs», explique Charles Fishman. L'homme savait également où et quand ouvrir de nouveaux magasins. Il avait même acheté un petit avion privé pour sélectionner chacun des nouveaux emplacements. «En sillonnant le ciel, il observait les villes pour repérer les nœuds de trafic et les espaces vides, note l'auteur. Cela lui permettait

de voir quel quartier avait le plus besoin d'un magasin. Il a choisi lui-même les 700 premiers emplacements.»

Sam Walton a formé une équipe spécialisée dans la sélection de nouveaux magasins pour transmettre ce savoir-faire. Et Walmart a conservé cet art de l'observation. «En 2012, la société a flairé le boom du pétrole de schiste à Williston, une petite ville du Dakota du Nord, et y a rapidement implanté une enseigne, explique Charles Fishman. Aujourd'hui, il s'agit de l'un de leurs magasins les plus rentables aux Etats-Unis.»

Walmart a également été la première société à employer des ordinateurs pour recenser tous les achats. «D'après les estimations, c'est aujourd'hui la compagnie qui dispose du plus grand nombre d'ordinateurs au monde, juste après le gouvernement américain, dit Charles Fishman. Ils arrivent à savoir à tout moment qui achète quoi, et à anticiper les achats futurs.»

Une fois les bases de l'empire Walmart établies dans le Midwest, la chaîne s'est progressivement étendue dans tous les Etats-Unis, dès les années 1980.



FONDATION  
1962

CHIFFRE D'AFFAIRES  
2012  
\$ 444 MILLIARDS

EFFECTIFS  
2 MILLIONS

WALMART

«La firme est devenue si grande qu'elle a pu faire baisser nettement les prix de ses fournisseurs», explique Robert Sosnick, analyste auprès de Gilford Securities.

«Walmart revendique une véritable philosophie, voire un idéal, inculqué par Sam Walton: les employés ont comme mission d'aider les clients en baissant les prix», explique Gregory Malich, analyste auprès de l'ISI Group. On économise sur tout: la logistique, la présentation des produits, même les voyages d'affaires, lors desquels les employés partagent des chambres d'hôtel. L'héritage Walton s'est toutefois un



Le président Rob Walton lors de son speech annuel aux actionnaires du groupe, ici le 1<sup>er</sup> juin 2012 à Fayetteville (Arkansas).

JACOB SLATON/REUTERS

peu dilué après le départ du fondateur. «La société a commencé à traiter moins bien ses employés, la qualité de ses produits a baissé et elle a été impliquée dans divers scandales, dont une histoire de pots-de-vin au Mexique, explique Robert Sosnick. Walmart a su corriger le tir, mais son image reste mauvaise.»

Les bases jetées par la famille Walton ont néanmoins permis à la compagnie de devenir la plus grande chaîne de supermarchés des Etats-Unis, et accessoirement la plus grande entreprise au monde. «C'est vraiment impressionnant», glisse Robert Sosnick, qui considère la société

comme un excellent investissement. «Sa taille est devenue son principal talon d'Achille, tempère Gregory Malich. Walmart cherche à s'étendre en Chine et en Amérique du Sud, mais il reste très difficile de s'adapter aux préférences locales des consommateurs dans l'industrie de l'alimentation. D'ailleurs, l'entreprise n'a pas réussi à s'implanter en Europe, un marché trop différent de celui des Etats-Unis... Elle demeure toutefois une excellente valeur refuge.» ✉ WMT

REPRÉSENTANT  
DE LA FAMILLE  
Robson Walton:  
président du conseil  
d'administration



ce qui permet à la société de s'adapter rapidement aux demandes du marché et d'économiser sur les frais de production.» Aujourd'hui, l'expert considère que Ford peut encore croître au niveau international, qu'il jouit d'un avantage en se trouvant au cœur du marché américain, l'un des seuls où les ventes d'automobiles ont une chance de progresser en 2013.

✉ F

Swatch

### Tel père tel fils

Nicolas Hayek avait pour habitude de porter une montre à chaque bras, issues des entreprises horlogères qu'il possédait. Son fils Nick, qui dirige aujourd'hui le groupe biennois, fait de même, exploitant habilement les rouages du storytelling pour marquer les esprits. Nayla Hayek, la fille de la famille, préside le conseil d'administration. L'entreprise, rare industrie de masse à produire des montres de qualité, a les faveurs des analystes. ✉ UHRN

DKSH

### Nouvelle venue suisse à la Bourse

«Tout garder, ne rien céder, ne rien vendre», telle est la devise de Markus Keller, chargé de l'image du groupe familiale DKSH et descendant du fondateur. Une logique demeurée intacte depuis la fondation de l'entreprise en 1865. Active principalement en Asie, l'entreprise suisse qui vient de faire son entrée en Bourse aide les firmes occidentales à pénétrer les marchés étrangers. Les analystes y placent leur confiance. En 2012, l'entreprise familiale a enregistré un chiffre d'affaires de près de 9 milliards de francs.

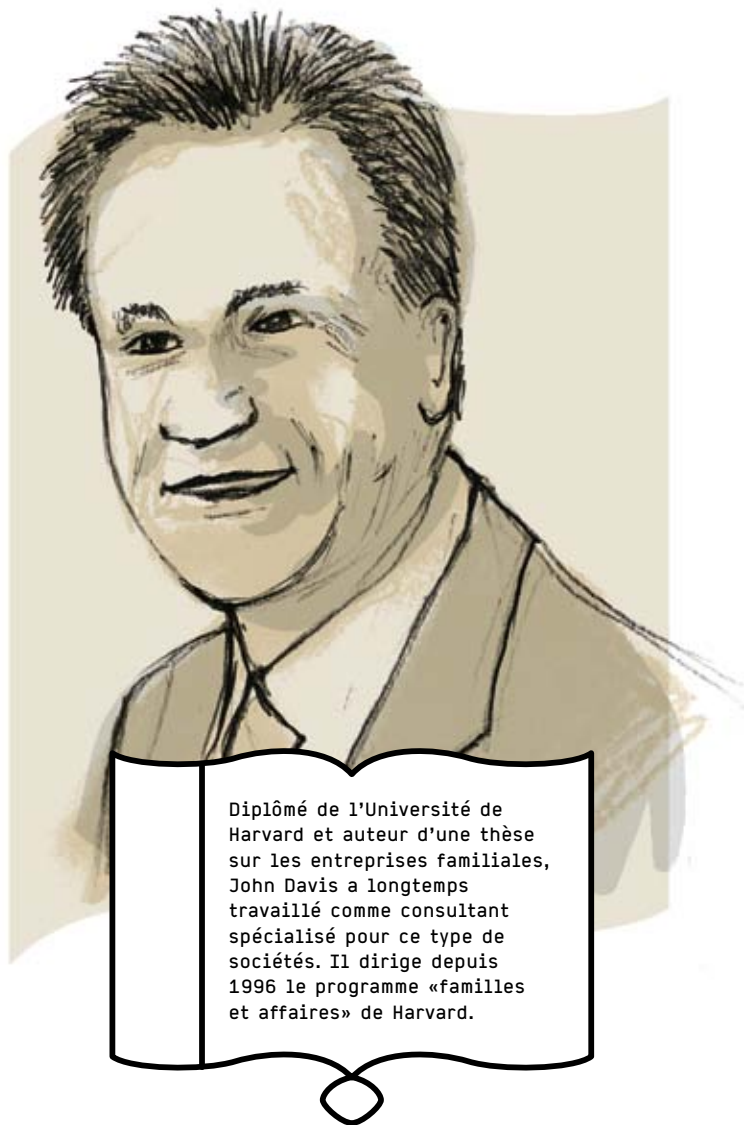
✉ DKSH



# «LES ENTREPRISES FAMILIALES DOIVENT SE MONTRER MOINS PRUDENTES»

Le contexte économique actuel, où tout évolue très vite, met les sociétés familiales sous pression. Ces firmes doivent aujourd'hui changer de mentalité et investir davantage pour survivre, estime John Davis, expert de l'Université de Harvard.

Par Clément Bürge



SÉBASTIEN FOURTUILL

Diplômé de l'Université de Harvard et auteur d'une thèse sur les entreprises familiales, John Davis a longtemps travaillé comme consultant spécialisé pour ce type de sociétés. Il dirige depuis 1996 le programme «familles et affaires» de Harvard.

## SWISSQUOTE MAGAZINE ►

**Pourquoi les entreprises familiales ont-elles parfois mauvaise réputation?**

**John Davis ►** De nombreux stéréotypes collent à l'image de ces sociétés: elles seraient peu professionnelles, peu réactives, et représenteraient une sous-forme du capitalisme. C'est la vision que s'en fait habituellement le monde académique, en particulier les facultés de management. Cette impression est liée au fait que les sociétés familiales sont souvent plus conservatrices que d'autres types d'entreprises. Elles se montrent en général moins ouvertes à l'innovation et investissent plus prudemment. Pourtant, dans les faits, leurs performances se révèlent tout aussi bonnes que celles des autres sociétés! En période de crise, leurs résultats sont même meilleurs, notamment parce qu'elles sont moins endettées.

**Y a-t-il d'autres aspects qui distinguent ces entreprises?**

Elles démontrent une capacité de survie remarquable, et cela pour une raison très simple: leur objectif n'est pas le profit immédiat mais



la transmission de la société à la prochaine génération. Ces entreprises se concentrent sur le long terme. Elles ne s'endettent pas massivement pour augmenter leur bénéfice en l'espace de quelques mois. Elles construisent de vraies relations avec leurs clients et leurs fournisseurs, elles améliorent la qualité de leurs produits et elles cultivent la loyauté de leurs clients. En général, elles font également tout pour garder leurs employés compétents.

L'histoire compte de nombreux exemples d'entreprises familiales à succès: Johnson & Johnson, l'entreprise pharmaceutique qui a été fondée en 1886 par Robert Wood Johnson, se trouve toujours aux mains de la famille fondatrice. Le *New York Times* reste la propriété de la dynastie Ochs-Sulzberger depuis 1895 et s'impose comme l'un des journaux les plus importants de la planète. Plus impressionnant encore: Kikkoman, le producteur japonais de sauce soja, a été fondé en 1603 et appartient toujours aux familles Mogi et Takanashi.

#### **A l'avenir, quel sera le plus grand défi pour les compagnies familiales?**

Elles doivent s'adapter plus rapidement, au risque de disparaître. Comme ces entreprises sont conservatrices, elles ont de la peine à changer d'environnement, à développer de nouveaux produits et à s'adapter aux goûts changeants des consommateurs. Auparavant, les tendances évoluaient lentement. Il existait une ou deux marques de dentifrice

sur le marché, quelques marques de savon. Aujourd'hui, les clients sont submergés par l'offre. La compétition est clairement plus féroce. Un produit devient presque obsolète le jour de sa mise en vente. En Suède, la famille Wallenberg l'a appris à ses dépens quand la marque de téléphones portables Ericsson, qui lui appartenait, a raté le virage des smartphones. Leurs appareils ont disparu.

### **«Leur objectif n'est pas le profit immédiat mais la transmission de la société à la prochaine génération.»**

#### **Comment les entreprises familiales peuvent-elles réagir?**

En se montrant ouvertes au changement. Durant les dix dernières années, de nombreuses familles ont tenté de résoudre ce problème en envoyant leurs enfants se former – ou faire leurs armes – à l'étranger. La dynastie Ochs-Sulzberger, qui contrôle le *New York Times*, a fait figure de pionnier: Arthur Ochs Sulzberger Jr. a d'abord travaillé pendant plusieurs années à Londres avant de s'impliquer dans la gestion du journal. Ce type d'approche a rendu les entreprises familiales nettement plus flexibles qu'auparavant.

#### **Au sein de telles entreprises, existe-t-il un plus grand risque de tensions entre les dirigeants?**

Les conflits peuvent effectivement ravager une société. Entre frères et sœurs, cousins et cousines, ou oncles et

tantes, le plus petit conflit peut hanter une entreprise. De vieilles histoires peuvent aussi refaire surface et rendre la société ingérable. La famille Koch s'est déchirée durant des années comme une meute de loups. Chez les Gucci, le conflit s'est terminé avec le meurtre de l'un des membres les plus influents de la famille. Inutile de préciser que ces événements ont miné les résultats de ces groupes.

#### **Et comment garantir qu'une famille ne prenne pas de décisions qui vont à l'encontre des intérêts de la société?**

Ce type de tension est omniprésent: lorsqu'une société veut déplacer son siège pour des raisons fiscales ou logistiques et que la famille souhaite rester dans sa ville d'origine, cela pose bien entendu un problème. Ou lorsque la famille veut imposer un de ses membres comme CEO, alors qu'il n'est pas compétent pour occuper la fonction, la relation avec les autres dirigeants ou les actionnaires s'en trouve détériorée. La famille Brown-Forman, de la société américaine de distillerie du même nom, gère parfaitement ces questions. Elle s'est dotée d'un set de règles qui formalise ses relations avec l'entreprise. Elle a mis en place une vraie mécanique qui l'empêche de faire des choix qui vont à l'encontre des intérêts de la firme. A l'inverse, le groupe hôtelier Marriott a mis du temps à comprendre cela, et vient tout juste de nommer, pour la première fois, un CEO qui n'est pas un membre de la famille... ▲



# Prada case

## Les codes familiaux

Rebelle et visionnaire, Miuccia Prada a transformé la paisible entreprise de son grand-père en empire mondial du luxe.

Par Sophie Gaitzsch

«Je hais les rituels de la bourgeoisie. Le bon goût est horrible par définition», déclarait il y a quelques mois Miuccia Prada au magazine *T*, édité par le *New York Times*, dans une de ses rares interviews. La reine de la mode italienne, figure de proue du groupe de luxe Prada, a fait de l'anticonformisme sa marque de fabrique et le moteur de son succès.

Fondée à Milan en 1913 par Mario Prada, le grand-père de Miuccia, la maison Prada se spécialise alors dans la maroquinerie haut de gamme. Situé dans la Galleria Vittorio Emanuele II, le magasin prospère en attirant la bonne société lombarde et devient le fournisseur officiel de la famille royale italienne. Née en 1949, Miuccia Prada grandit dans ce milieu conservateur qu'elle juge sévère et ennuyeux et dont elle se démarque: elle embrasse les causes communiste et féministe et obtient un doctorat en sciences politiques à l'Université de Milan. Elle se passionne aussi pour le mime, qu'elle pratique au fameux Piccolo Teatro.

Lorsque Miuccia Prada intègre l'entreprise familiale à la fin des années 1970, elle en brise rapidement les traditions. Elle entame sa révolution en créant un sac à dos en nylon, matière utilisée jusqu'ici dans la boutique pour emballer les produits, qui rencontre un succès phénoménal. Elle ouvre une deuxième arcade à Milan au début des années 1980, avant d'investir les avenues les plus en vue de New York, Paris et Londres. Souvent minimaliste et jouant avec les clichés de la beauté, son style avant-gardiste s'impose au fil des ans comme une référence.

De simple magasin d'accessoires, la société se mue en géant de la mode. Sa réussite est due au talent créatif de son héritière

et à son aura de modernité, mais aussi aux capacités de manager de Patrizio Bertelli, époux de Miuccia Prada. Personnalité à la réputation volcanique qui occupe la fonction de directeur général, il a dès le début vu grand et encouragé la diversification des activités de la société avec la production de chaussures et de vêtements.

L'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 3,3 milliards d'euros l'an dernier, en progression de 29% sur un an. Le bénéfice net a quant à lui connu une hausse de 44,9%, pour atteindre 626 millions d'euros. Outre Prada, le portefeuille du groupe compte les marques Miu-Miu, Church's et Car Shoes. En 2011, Prada a levé 1,5 milliards de dollars lors de son introduction à la Bourse de Hong Kong, ce qui a porté la capitalisation de l'entreprise à 13 milliards de dollars.

«Prada est une marque forte: elle plaît aux consommateurs et affiche de bons résultats tant en Europe et aux Etats-Unis qu'en Asie, analyse Andrea Gerst, gestionnaire auprès de Swiss and Global Asset Management. Dans le domaine du luxe, sa créativité et la gestion de ses finances s'avèrent exemplaires. Le titre a doublé de valeur en 2012 et bien que la performance se révèle plus faible cette année, Prada demeure une valeur très intéressante. Les perspectives sont bonnes, notamment dans les marchés émergents avec des possibilités de croissance très importantes.» ▲

PRP

#### REPRÉSENTANTS DE LA FAMILLE

**Miuccia Prada:** présidente du conseil d'administration et directrice exécutive

**Patrizio Bertelli:** mari de Miuccia Prada, CEO



DR



FONDATION  
1913

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012  
€ 3,3 MILLIARDS

EFFECTIFS  
9'427 COLLABORATEURS

PRADA

Docteur en sciences politiques de l'Université de Milan, Miuccia Prada possède un parcours atypique. Elle se distingue par son avant-gardisme.

# Le supermarché des bobos

La chaîne américaine Whole Foods a vu ses ventes exploser depuis une dizaine d'années et multiplie les nouvelles enseignes. Elle surfe sur la vague du bio qu'elle a habilement su exploiter.

Par Julie Zaugg, New York

Une montagne de poivrons charnus côtoie une pyramide de mangues juteuses. Des variétés oubliées de tomates, cultivées à Brooklyn, sont exposées comme s'il s'agissait de mini-œuvres d'art. Des œufs de poule, d'autruche et de canard couchés dans la paille paraissent sortir tout droit du poulailler. Non loin de là, un étalage de poissonnerie regorge de burgers de saumon à la tomate séchée, de crabe et de crevette à l'orange et au gingembre. A l'étage de ce supermarché situé au cœur de Manhattan, un gigantesque comptoir propose des salades, des sushis et des cupcakes multicolores à emporter.

«Ce qui distingue Whole Foods des autres supermarchés, c'est son extraordinaire diversité de produits bons, frais et sains», juge Roger Beahm, professeur de marketing à l'Université Wake Forest, en Caroline du Nord. Dans les magasins de la chaîne texane, 67% des produits sont frais, 30% sont organiques (cultivés sans pesticides, engrais chimiques ou OGM) et 26% proviennent de l'un de ses 2'000 fournis-

seurs locaux. Mais la qualité de l'offre n'est que l'un des ingrédients de la recette qui lui a assuré 11,7 milliards de dollars de ventes en 2012, le meilleur résultat de son histoire.

## La cote d'amour de Whole Foods lui permet d'économiser sur ses frais de marketing

«Whole Foods fait preuve d'une créativité sans bornes pour exposer et mettre en scène ses produits, souligne Edward McLaughlin, professeur à l'Université Cornell et spécialiste de l'industrie alimentaire. Y faire ses courses est une expérience gastronomique et théâtrale. Le comptoir à poissons imite, par exemple, un célèbre marché à ciel ouvert de Seattle. Il n'est pas rare de voir un employé lancer un saumon entier à son collègue, qui le dépèce ensuite devant vous.»

Whole Foods joue également sur son image d'entreprise

éthique «pour attirer une clientèle féminine, jeune, éduquée et urbaine, sensible aux questions environnementales et de responsabilité sociale», note Roger Beahm. Le CEO John Mackey a limité son salaire à 1 dollar par an. Sur l'ensemble de la société, le cadre le mieux payé ne peut pas gagner plus de 19 fois plus que le travailleur le moins bien rémunéré. Le groupe octroie des micro-crédits à ses producteurs dans les pays en développement et des prêts bon marché à ceux qui se trouvent sur sol américain. «Ces bonnes œuvres font partie de la stratégie de communication de Whole Foods», souligne Edward McLaughlin. Dans ses magasins, les fournisseurs ayant bénéficié de ses largesses posent sur de grandes affiches avec leurs vaches ou le poisson qu'ils viennent de pêcher.

Le groupe présent aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Canada est en outre parvenu à bâtir un lien fort avec sa clientèle, qui a presque l'impression de faire partie d'un club. «Nos magasins représentent un «troisième lieu» entre



# Buy Local



SUPPORT  
& MIDWEST  
FARMERS!

## Cinquante ans de culture bio

Le mouvement organique a vu le jour aux Etats-Unis au début des années 1960, avec la publication en 1962 de *Silent Spring*, un ouvrage de Rachel Carson détaillant les effets néfastes des pesticides sur l'environnement. Si quelques magasins vendant des produits naturels existaient déjà – le premier, Martindale's Natural Market, a été fondé en 1869 à Philadelphie –, ils n'ont vraiment décollé qu'à partir des années 1970. John Mackey, le CEO de Whole Foods, a inauguré en 1978 à Austin son premier magasin estampillé organique – l'équivalent du label « bio » que l'on trouve en Suisse à la Coop ou à la Migros.

A l'époque, il y avait moins d'une douzaine d'échoppes comparables aux Etats-Unis. En 1980, il s'est associé à un compétiteur pour ouvrir une surface de 10'000 m<sup>2</sup> dans une ancienne boîte de nuit. Il a eu le flair d'y vendre non seulement du tofu et des petites graines, mais aussi de la viande, des bières et du vin. D'autres magasins ont vu le jour à Austin, Houston et Dallas, puis à la Nouvelle-Orléans en 1988 et à Palo Alto en 1989. Il s'en est suivi une expansion effrénée à travers tout le pays et une cotation en Bourse en 1991. Whole Foods s'est étendu au Canada en 2002 et en Grande-Bretagne en 2004.

L'actrice américaine Jessica Alba en plein shopping au magasin Whole Foods de Beverley Hills.

le bureau et la maison, où les gens peuvent se réunir, rencontrer d'autres clients et découvrir les joies de la bonne chair», dit l'entreprise dans son rapport annuel. «Je ne connais aucun autre supermarché qui possède une connexion émotionnelle aussi forte avec ses clients; ils adorent la marque et cela génère une énorme loyauté de leur part», constate Raj Sisodia, un professeur de finance qui a corédigé un ouvrage sur le «capitalisme responsable» avec John Mackey.

La cote d'amour de Whole Foods lui permet d'économiser sur ses frais de marketing, qui représentent à peine 0,4% des ventes. C'est près de 3 fois moins que Safeway, une autre enseigne américaine. «La chaîne n'a pas besoin de payer des affiches ou des publicités à la télévision, fait remarquer Roger Beahm. Les clients se passent le mot. Toute la promotion se fait par le bouche à oreille.»

Cette image de marque soigneusement entretenue représente «à la fois le principal atout et le talon d'Achille de Whole Foods, met toutefois en garde l'académicien. Comme son modèle d'affaires repose presque entièrement sur cette réputation de supermarché éthique et sain, la moindre pratique négative peut avoir des effets désastreux.» Exigeants et investis, ses clients ne lui pardonnent rien. Lorsque le CEO John Mackey a publié une colonne critiquant la réforme de la santé de Barack Obama, ils ont organisé un boycott de ses magasins. Lorsqu'une ONG de défense des animaux a dénoncé la vente de foie gras par la chaîne, elle a dû immédiatement le retirer de ses rayons.

La société texane a tout de même quelques autres atouts à faire valoir. Comme un timing parfait. «Son essor a coïncidé avec l'urgence

du mouvement organique et locavore», relève Raj Sisodia. Les ventes de produits organiques aux Etats-Unis sont passées en 1997 à 21,1 milliards de dollars en 2008. La chaîne doit également son succès à une politique d'expansion astucieuse, fondée sur les fusions et les acquisitions de petites chaînes organiques. «Elle a avalé tous ses concurrents, profitant de leur expertise et de leur clientèle déjà établie», indique Roger Beahm. Son entrée sur le marché britannique s'est, par exemple, faite au moyen du rachat de la chaîne locale Fresh & Wild.

Pour s'implanter sur de nouveaux marchés, le groupe texan a développé un critère original qui lui permet de repérer les lieux propices à l'ouverture d'un magasin: le nombre d'universitaires qui vivent à moins de seize minutes en voiture du site étudié. ▲ ✉ WFM

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

### «Une croissance impressionnante et qui devrait se maintenir»

L'analyste Sean Naughton de Piper Jaffray ne pense pas que Whole Foods soit surévalué: «Sa croissance est impressionnante, alors que le reste de l'industrie alimentaire fait du surplace.» Ses ventes ont augmenté de 8% par an en moyenne ces quinze dernières années, contre 2-3% pour les autres supermarchés. «Whole Foods représente un investissement intéressant, surtout sur le

long terme, poursuit-il. Sa croissance devrait en effet se maintenir, voire passer à 15-20%.» Hormis en Californie, où le groupe possède déjà 69 enseignes, le marché n'est pas saturé. «Les zones périurbaines présentent le plus d'opportunités, tout comme les centre ville de New York, Chicago ou Boston, où il y a de la place pour des magasins plus petits», souligne l'analyste.

A moyen terme, Whole Foods devrait poursuivre son expansion à l'étranger, qui ne représente que 3,2% de ses ventes actuellement. Il relève toutefois une importante faiblesse: «Ses prix élevés.» Cela rend la firme sensible au moindre soubresaut de l'économie. En 2009, durant la crise, ses ventes ont chuté de 4,3%. Autre risque, elle opère dans un milieu très compétitif. «Whole Foods

se retrouve en concurrence avec les supermarchés traditionnels, comme Safeway et Walmart, qui ont récemment investi le segment organique, mais aussi avec les épiceries et les restaurants».





# Plate Tableware or part of a watch movement?

Discover the world  
of Fine Watchmaking  
at [www.hautehorlogerie.org](http://www.hautehorlogerie.org)



**Plate** | The plate which bears the various movement parts and in particular the bridges. The dial is usually affixed to the bottom side of the plate. The plate is pierced with holes for the screws and recesses for the jewels in which the pivots of the movement wheels will run.

**FHH**  
FONDATION DE LA  
HAUTE HORLOGERIE

THE FOUNDATION'S PARTNERS | A. LANG & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | BOVET | CARTIER | CHANEL | CHOPARD | CHRISTOPHE CLARET  
CORUM | DE BETHUNE | GREUBEL FORSEY | HARRY WINSTON | HERMÈS | HUBLOT | IWC | JAEGER-LECOULTRE | MONTBLANC | PANERAI | PARMIGIANI  
PIAGET | RALPH LAUREN WATCH & JEWELRY | RICHARD MILLE | ROGER DUBUIS | TAG HEUER | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS | ZENITH



# Consoles Next Gen Sony et Microsoft jouent gros

Annoncées pour la fin de l'année, les consoles PS4 et Xbox One de nouvelle génération entrent dans un marché potentiel de plus d'un milliard de joueurs. Mais les accros au joystick ne les suivront pas forcément.

Par Bartek Mudrecki

La guerre des consoles Next Gen a réellement commencé un mardi 21 mai 2013, trois semaines avant l'ouverture du Salon international du jeu vidéo (E3) de Los Angeles. Pour gagner la première bataille de la communication, le géant américain Microsoft avait dégainé avec un temps d'avance et en grande pompe – en live conférence sur internet – sa nouvelle Xbox One, qui succédera dès novembre à la Xbox 360.

PR NEWS PHOTO SONY COMPUTER ENTERTAINMENT AMERICA, LLC



## PlayStation 4

**PRIX**  
449 francs

**CAMÉRA DE JEU INTERACTIVE**  
PSEye non incluse

**PROCESSEUR**  
AMD Jaguar 8 cœurs (2Ghz)

**PROCESSEUR GRAPHIQUE**  
AMD Radeon de 7<sup>e</sup> génération

**VITESSE DE CALCUL**  
1,84 TFLOPS

**LECTEUR OPTIQUE**  
Blu-Ray

**RÉTROCOMPATIBILITÉ DES JEUX**  
Oui (via la plateforme de streaming Gaikai aux USA en 2014)



GUS RUELAS/REUTERS



Le 10 juin à Los Angeles, son concurrent japonais Sony lui a donné la réplique en dévoilant dans les détails la PlayStation 4 (PS4), descendante de la PS3, annoncée pour la fin de l'année. La sortie suisse de la Xbox One est prévue pour le début 2014.

Pour les deux entreprises, le secteur du jeu peut rapporter plus que de la petite monnaie. L'agence néerlandaise Newzoo, spécialisée dans l'analyse de marché, a pronostiqué

que ce divertissement représenterait 70,4 milliards de dollars en 2013. Un taux de croissance de 6% par rapport à 2012, totalisant 1,2 milliard de joueurs. Bienheureux le constructeur qui réussira à brancher sa console à l'écran plat du salon. Et tout est bon pour faire perdre des points marketing au concurrent.

#### SONY PROFITE DU PLANTAGE DE MICROSOFT

Sur un plan technique, les deux machines sont très similaires, offrant comme

attendu des graphismes spectaculaires en haute définition (full HD) et un affichage fluide à 60 images par seconde. Alors, pour se démarquer, il faut jouer des coudes, voire porter quelques tactes. Lors de sa présentation, Sony a ainsi annoncé un prix moins élevé pour sa machine que sa rivale américaine: en Suisse, elle se vendra au prix de 449 francs, contre 629 francs pour la Xbox One.

Pour rappel, on se souvient qu'il fallait déboursier près de 700 francs pour la PS3 à son lancement en 2007, alors que la Xbox 360 se vendait autour de 450 francs à son arrivée en 2005, soit bien avant la console japonaise. Selon les spécialistes, cette différence de prix avait eu pour incidence de faire stagner les ventes de la console de Sony à sa sortie, profitant ainsi à la machine américaine.

«Sony a aujourd'hui l'avantage d'un prix plus bas pour sa PS4 afin d'attirer les joueurs», commente l'analyste américain Rob Enderle, spécialisé dans le marché des nouvelles technologies.



Le salon du jeu vidéo E3 de Los Angeles (ici en juin dernier) attire chaque année des milliers de visiteurs. C'est à cette occasion que les grands constructeurs annoncent ou présentent leurs nouvelles machines.

## Xbox One

**PRIX**  
629 francs

**CAMÉRA DE JEU INTERACTIVE**  
Kinect 2 intégrée

**PROCESSEUR**  
AMD Jaguar 8 cœurs (1,6 GHz)

**PROCESSEUR GRAPHIQUE**  
AMD Radeon 7790

**VITESSE DE CALCUL**  
1,23 TFLOPS

**LECTEUR OPTIQUE**  
Blu-Ray

**RÉTROCOMPATIBILITÉ DES JEUX**  
Non



2013 MICROSOFT

Sony a également très bien joué le coup en prenant le contrepied systématique des innombrables faux pas commis par son concurrent lors de sa première conférence. Le 21 mai, Microsoft avait en effet annoncé l'obligation d'une connexion internet permanente pour pouvoir jouer, une caméra intégrée façon «Big Brothers playing with you» et l'impossibilité de prêter les jeux ou de les revendre. L'annonce avait horripilé les gamers et immédiatement enflammé les forums. Le 10 juin, Le CEO de Sony Computer Entertainment, Andrew House, annonçait le sourire en coin qu'il ne serait pas nécessaire d'avoir une connexion permanente et que les jeux pourraient s'échanger et se revendre comme sur la PS3.

Une semaine après avoir présenté la Xbox One à l'E3, Don Mattrick, président de l'unité Interactive Enter-

tainment Business chez Microsoft, a donc opéré une mise à jour sur le mode de la marche arrière... Il ne sera plus nécessaire d'être connecté pour jouer avec une Xbox One et les jeux pourront être revendus et prêtés. «De meilleurs titres de lancement que ceux de la PS4 et un budget marketing plus important peuvent faire oublier ces revers», analyse Rob Enderle. Rien n'est perdu car ce sont les sorties de jeux phares qui «feront la différence dans l'achat des consoles», estime aussi Charles Planade, analyste financier de la société française Arkéon.

#### LA CONCURRENCE DES TABLETTES ET SMARTPHONES

Mais de nouveaux acteurs pourraient bien venir troubler les plans des deux grands rivaux. Pour les analystes de Newzoo, les supports tactiles (smartphones et tablettes)

## Nintendo hors jeu



TOKYOSHUP

Nintendo n'arrive pas à vendre sa nouvelle machine, la Wii U, sortie en décembre 2012. La firme japonaise a annoncé pour la fin de l'année le retour des grands classiques de la maison (Super Mario, Donkey Kong) et l'extension Wii Fit qui avait boosté les ventes de la Wii.

Sauf que, pour Michael Pachter, «il n'est pas nécessaire d'avoir la haute résolution pour faire du sport avec la Wii Fit, cela ne servira à rien d'acheter la Wii U pour ça». Nintendo semble aussi distancé pour Rob Enderle: «Il n'y a pas de buzz autour de la console.» Les récentes annonces faites par Nintendo n'ont en tout cas pas eu un grand écho dans le ramdam que provoquent les Xbox One et PS4.



Une image «in-game» du futur blockbuster «Killzone: Shadow Fall», édité par Sony, et qui sortira uniquement sur PS4. Les exclusivités jouent un rôle clé pour permettre aux constructeurs de se distinguer. De son côté, Microsoft répondra avec le nouveau «Halo», la franchise la plus populaire sur Xbox.

SONY

vont représenter en 2013 18% de parts de marché des jeux vidéo, contre 13,7% l'an dernier. Ils rapporteront 12,3 milliards de dollars contre 9,1 milliards en 2012. «Sony et Microsoft vont se trouver sous la pression des tablettes et smartphones, qui attirent nombre de casual gamers et détournent l'attention des Xbox et PlayStation», prédit Steve Bailey, analyste chez IHS.

## Sur le papier, la PS4 est plus puissante que sa concurrente américaine

«Les deux compagnies doivent penser à mieux intégrer les nouvelles habitudes nomades dans l'expérience de jeu en salon», propose-t-il. Car les nouveaux écrans mobiles grignotent des parts de marché aux consoles, mais aussi aux machines portables de Sony et Nintendo, la PS Vita et la 3DS. «Sony et Microsoft devraient s'associer pour créer une nouvelle plateforme exploitant le système Android, et ainsi s'accaparer le marché des casual gamers», suggère même Rob Enderle.

Les sorties de novembre vont-elles être un échec? Dans un rapport, NPD Group pronostique que seulement

29% des core gamers, le cœur de cible de Sony et Microsoft, achèteront une PS4 ou une Xbox One dès leur sortie. «Les casual gamers, et tous ceux qui sont sensibles au prix et au gameplay davantage qu'aux graphismes, ne se tourneront pas tout de suite vers ces consoles», estime Charles Planade. «Par ailleurs, Nintendo va baisser cet hiver le prix de sa Wii U et pourrait s'attirer des clients [lire l'encadré en p. 64].»

Sur le papier, la PS4 est plus puissante que sa concurrente américaine. Elle ne devrait pas pour autant prendre le dessus sur la Xbox One. «On ne s'attend pas à une grande différence dans les ventes mondiales», précise Steve Bailey. Pour lui, le prix fixé par Sony lui donne un avantage sur la Xbox One, mais «Microsoft propose une offre de jeux en ligne meilleure que celle de PlayStation. Le tableau ne dessine pas de grand gagnant.»

Depuis quelques années, les ventes des consoles de salon sont en déclin, autant pour Sony que Microsoft. Les prémices d'une fin de règne? «Pas nécessairement», estime Steve Bailey. Le marché suit des cycles, et il se trouve actuellement dans sa partie basse. Nous nous attendons à un retour de la croissance dans le marché des consoles pour 2014. Le pic des ventes n'atteindra pas celui des générations précédentes, mais le volume total devrait rester comparable.» ▲

## Ouya et GamePop, les alternatives low cost

Sans grandes prétentions techniques, les consoles low cost entrent dans le marché du casual gaming. L'américaine Ouya, sortie en mars 2013, ne coûte que 99 dollars. Branchée à l'écran télé, elle offre au joueur la possibilité d'essayer gratuitement des jeux sur Android avant de les acheter. Pour les gamers plus avertis, un kit de développement de jeu est fourni lors de l'achat afin de créer ses propres divertissements et les vendre ensuite.



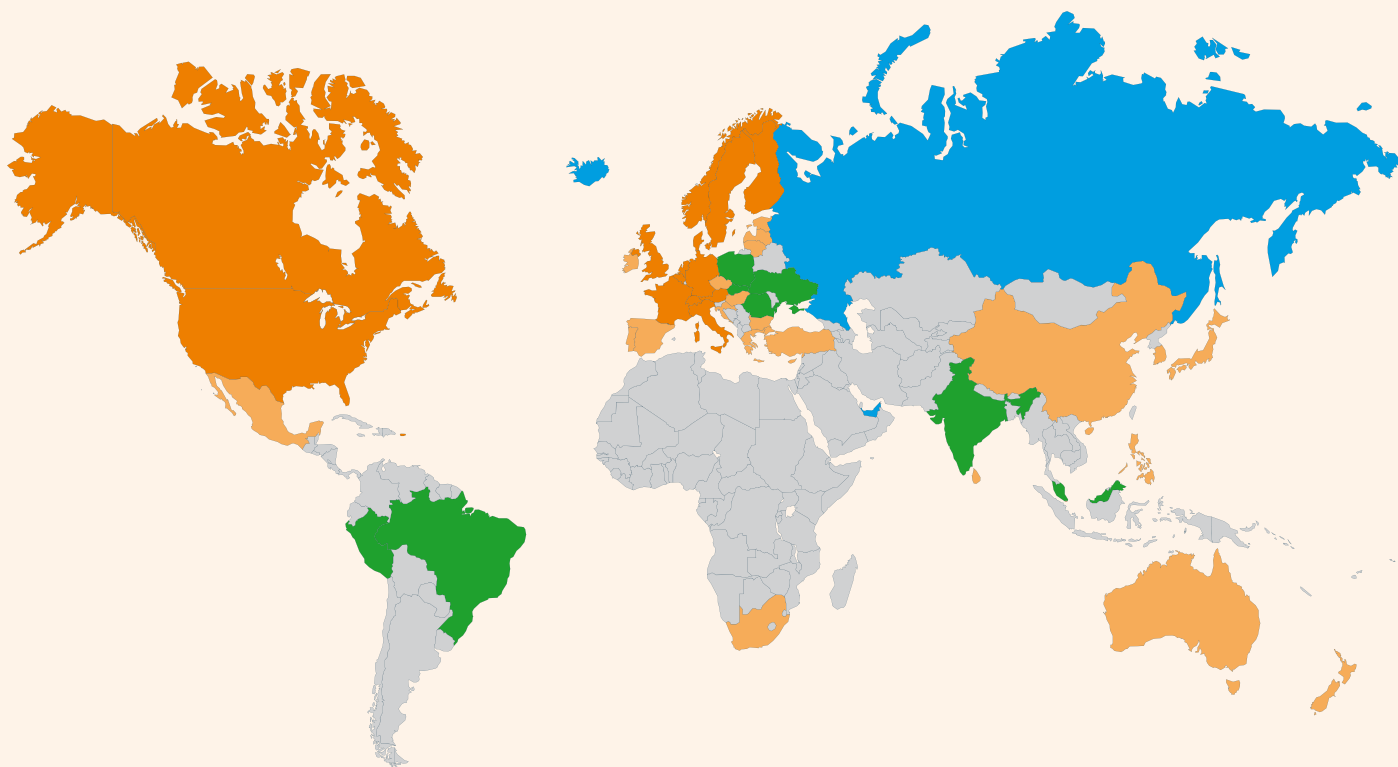
Autre projet alternatif, la GamePop fonctionne elle aussi sous Android. Connexée à l'écran du salon, elle permet de jouer soit avec une manette fournie soit avec son smartphone. A sa sortie, elle ne coûtera rien, mais il faudra s'abonner pour accéder aux contenus à 6,99 dollars par mois.



Des nouvelles venues pas chères dans le casual gaming, qui plus est branchées dans le salon. De quoi faire peur à Sony, Microsoft et Nintendo? Pour Michael Pachter, il ne s'agit toutefois pas d'alternatives menaçantes: «Tout comme YouTube vis-à-vis de la télévision, ce ne sont pas de vrais substituts, en raison de la faible qualité graphique.»

# 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





## Le nouveau paradigme pétrolier

Depuis un an, on constate une étrange évolution des cours du brut, avec notamment des courbes du WTI et du Brent en déport («backwardation») étendu. Une courbe des prix à terme à pente descendante est dite en «déport» lorsque le cours du brut livrable immédiatement est supérieur au cours du brut livrable à une échéance future. Ce phénomène et d'autres récentes anomalies de prix vont à l'encontre de théories à long terme sur lesquelles les analystes de marché fondent traditionnellement leurs prévisions.

Dans un marché «normal», le prix de livraison de matières premières se négocie au-dessus du prix au comptant. La courbe des prix est logique, car elle reflète le fait que l'acheteur à terme doit couvrir le coût d'entreposage et les intérêts sur les montants payables à une date ultérieure. Une courbe des prix à terme à pente ascendante est dite en «report» («contango»), soit le contraire d'une courbe en déport.

La configuration de marché standard correspond à une courbe des prix à pente ascendante. En effet, la théorie dominante repose sur l'hypothèse du «pic pétrolier», formulée dans les années 1960. Selon cette théorie, la production de pétrole atteindra bientôt un pic, puis chutera rapidement. Cependant, les avancées technologiques comme la fracturation hydraulique, controversée, ainsi que l'exploitation de nouveaux gisements de pétrole et de ressources alternatives, comme le gaz naturel, génèrent actuellement une offre abondante qui contredit les prévisions classiques.

Une autre hypothèse émise de longue date veut que les effets conjugués de la croissance démographique naturelle et de l'élévation du niveau de vie dans les pays émergents, comme la Chine ou l'Inde, stimulent la demande de pétrole. Or ici encore la demande de brut se

contracte du fait des gains d'efficacité dus au progrès technologique – moteurs à combustion nouvelle génération, matériaux de construction plus légers et plus solides ou encore véhicules hybrides électriques performants.

La réglementation environnementale aux Etats-Unis, en Europe et même en Chine contribue elle aussi à ce que certains experts et le magazine *The Economist*, dans un récent article intitulé «Yesterday's Fuel» (Le carburant d'antan), considèrent comme un changement radical de paradigme. Ce dernier rompt avec la théorie du pic pétrolier prévisible qui a été pertinente, il faut l'admettre, des années 1960 jusqu'à nos jours. Nous réalisons désormais que la situation qualifiée de «déport» n'est pas une aberration passagère, mais le premier signe d'une «nouvelle normalité».

Certaines voix (à l'instar de l'OPEC) affirment évidemment que les nouvelles théories sur l'évolution du cours du pétrole sont absurdes et qu'il faut s'attendre à son renchérissement. Et l'une des menaces qui pèsent sur le nouveau paradigme est un recul marqué des cours, susceptible de mettre un terme à la recherche de carburants alternatifs et au développement de technologies pointues. Nous sommes loin de savoir de quoi l'avenir sera fait, mais notre approche gagne en adeptes et sa pertinence est confirmée par le marché (voir la flambée spectaculaire du cours de Tesla). La situation de déport ne perdurera pas éternellement et ne provoquera pas automatiquement une baisse des cours. Elle signale néanmoins un changement des attentes relatives au prix anticipé. L'idée ancienne selon laquelle les cours du brut sont voués à une hausse certaine est remise en question. ▀

---

Peter A. Rosenstreich,  
Chief FX Analyst, Swissquote

# SUPERCARS

## DANS L'OLYMPES DES VOITURES DE SPORT

En 2013, les supercars ont repris leur ascension stratosphérique. Elles affichent des données qui défient l'entendement.

Par Philipp Müller

Parmi les supercars récentes, il y en a des plus performantes et plus high-tech que d'autres, que l'on nomme «hypercars», pour ainsi dire des formules 1 de route. Elles s'appellent Ferrari LaFerrari, McLaren P1 ou Porsche 918 Spyder et revendiquent toutes le titre de «voiture de série homologuée pour la route la plus rapide sur circuit». Une façon de dire que les records de puissance brute – la chasse gardée des Koenigsegg Agera R ou Bugatti Veyron Super Sport (jusqu'à 1'200 chevaux pour le 16 cylindres 8 l suralimenté de la version Super Sport) – ne sont pas une fin en soi, pas plus que la seule vitesse de pointe qui alimentait autrefois les fantasmes.

Aujourd'hui, c'est l'efficacité qui prime, la vitesse de passage en courbe, l'accélération et le freinage, à force d'allègement, de boost électrique et d'aérofrein. Des domaines pour lesquels nos trois mousquetaires possèdent quelques bottes secrètes.

La Ferrari LaFerrari est issue d'une longue lignée de supercars produites en petite série, qui a débuté en 1984 avec la 288 GT0. Ont suivi les F40, F50 et Enzo. Composée en majeure partie de carbone, comme ses rivales directes, la LaFerrari renferme un traditionnel 12 cylindres en V de 800 chevaux en position centrale arrière, mais celui-ci est de surcroît épaulé par un dispositif appelé KERS (kinetic energy recovery system) hérité de la F1, qui apporte temporairement 163 ch supplémentaires via un moteur électrique. La puissance maximale cumulée de 963 ch a plus que doublé depuis la F40 de 1987 (478 ch).

Voilà qui met en lumière les développements techniques survenus sur la même période et qui expliquent également pourquoi une «simple» Audi S3 actuelle fournit 300 ch, comme une Ferrari 348 d'il y a vingt ans. Même observation chez Porsche avec une 918 Spyder (887 ch) incompara-

blement plus musclée que la 956 de 1986 (450 ch) et chez McLaren avec une P1 de 916 ch reléguant la F1 de Gordon Murray (1992, V12 6,1 l 627 ch) – longtemps inégalée – au rang d'antiquité de grand standing.

Outre le fait de fournir toujours plus de puissance, les ingénieurs ont tout autant cherché à la canaliser vers le sol! S'il est désormais possible d'exploiter pleinement près de 1'000 chevaux, on le doit en grande partie au travail en soufflerie. On ne se contente plus, pour générer l'appui nécessaire, de monter de gigantesques spoilers. Ceux-ci, désormais extractibles et motorisés, sont surtout utiles au freinage. Les flux d'air sont par ailleurs canalisés à l'intérieur même de la carrosserie, rendant l'aspect de ces bolides sans doute plus sobre qu'il ne l'a jamais été. Enfin, façon de parler, car le syndrome de Stendhal pourrait bien guetter ceux qui les contemplant trop longtemps.

**Prix**  
env. 1'500'000 francs

**Volume de production**  
499 unités

**Accélération**  
0 à 100 km/h  
3 s  
0 à 200 km/h  
< 7 s

**Puissance**  
963 ch  
(V12 6,3 l de 800 ch + moteur électrique de 163 ch)

**Poids à vide**  
1'370 kg

**Vitesse de pointe**  
> 350 km/h



**FERRARI LaFERRARI**



2013 FERRARI, DR. ING. H.C.F. PORSCHE AG

**Prix**  
985'000 francs

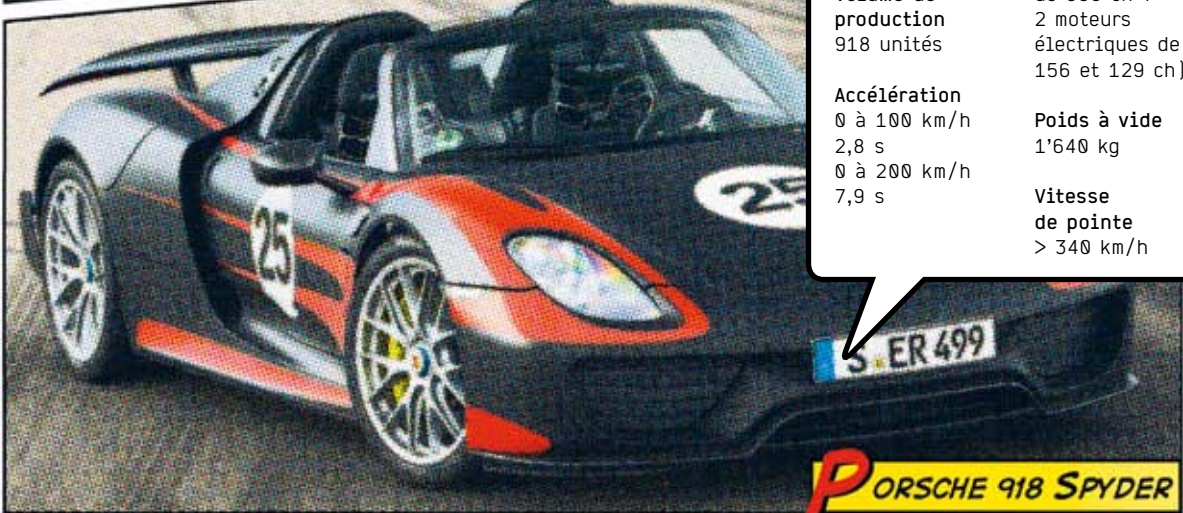
**Volume de production**  
918 unités

**Accélération**  
0 à 100 km/h  
2,8 s  
0 à 200 km/h  
7,9 s

**Puissance maxi**  
Disponible  
887 ch (V8 4,6 l de 608 ch + 2 moteurs électriques de 156 et 129 ch)

**Poids à vide**  
1'640 kg

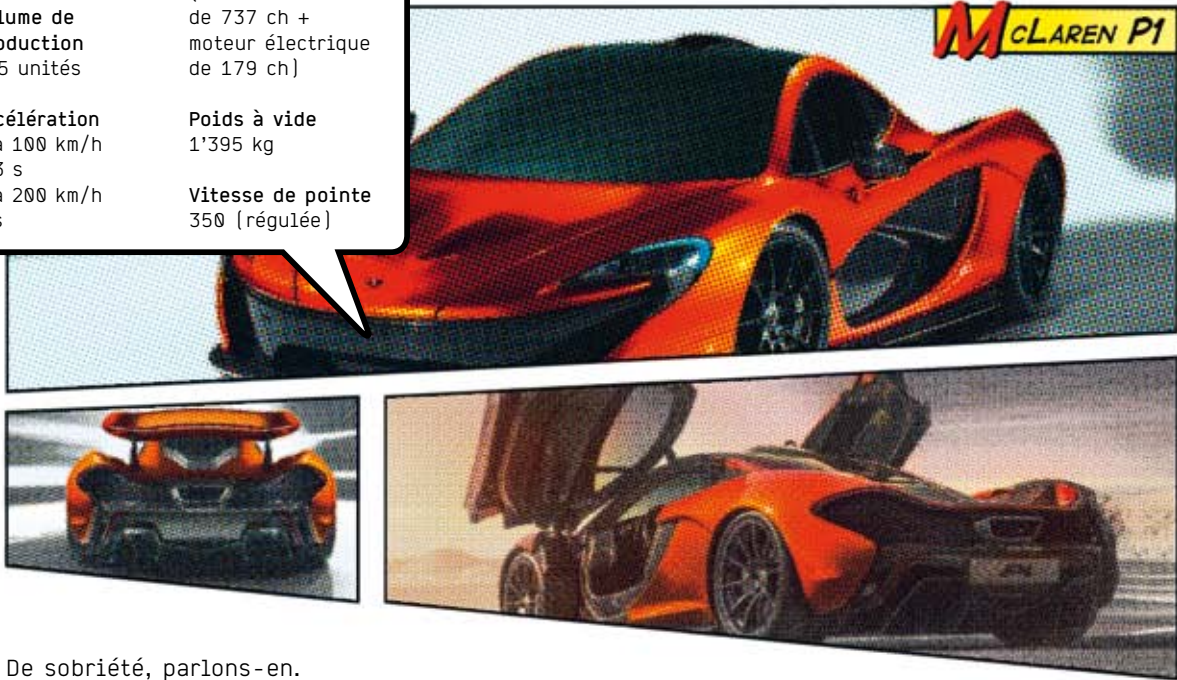
**Vitesse de pointe**  
> 340 km/h



**PORSCHE 918 SPYDER**



Prix 1'216'000 francs	Puissance 916 ch (V8 biturbo de 737 ch + moteur électrique de 179 ch)
Volume de production 375 unités	
Accélération 0 à 100 km/h < 3 s	Poids à vide 1'395 kg
0 à 200 km/h 7 s	Vitesse de pointe 350 [régulée]



De sobriété, parlons-en. Mais à la pompe. Retenue par Porsche, Ferrari et McLaren sous des formes différentes, l'hybridation électrique sert sans doute davantage les tours chronométrés que l'écobilan planétaire, mais il n'empêche que les supercars n'ont jamais autant peu consommé de carburant fossile. Une remarque qui vaut tout particulièrement pour la McLaren P1, de type «plug-in» (rechargeable) et capable de se mouvoir une petite dizaine de kilomètres sur sa seule force électrique, sans faire intervenir son V8 3,8 l biturbo. La Porsche 918 Spyder, avec ses deux moteurs électriques, un à l'avant et un autre accolé au V8 à l'arrière (elle est la seule quatre roues motrices du trio) est aussi capable d'une telle performance, sur une vingtaine de kilomètres. En conséquence, les constructeurs peuvent annoncer des consommations normalisées sur le cycle mixte européen tout bonnement

incroyables, de 8,5 l aux 100 km pour la P1 et de 3,3 l aux 100 km (!) pour la 918 Spyder. Quand bien même ces véhicules engloutiront plus sûrement une bonne vingtaine de litres durant une séance de roulage rapide. Le cas de la Ferrari est un peu différent. Comme en formule 1, le dispositif KERS est uniquement rechargé par récupération d'énergie cinétique, et restitue cette dernière à l'accélération. Pas moyen ici de rouler en mode «zéro émission» ce qui porte la donnée euromix à 14 l aux 100 km. Moins écologique peut-être, plus près des réalités, sûrement.

Bien sûr, il existe bon nombre d'autres sportives à très hautes performances telles que les Koenigsegg Agera, Pagani Huayra ou encore Lamborghini Veneno, mais seules les marques qui s'investissent intensivement dans le sport automobile disposent des compétences,

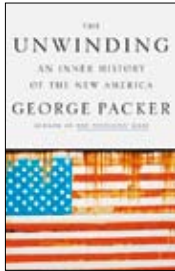
et accessoirement des moyens nécessaires, pour implémenter dans leurs supercars les technologies les plus pointues, à l'instar de la propulsion hybride. Plus que la cavalerie, c'est indubitablement la course à la haute technologie, le prestige et le tirage limité qui font tout l'intérêt de ces sportives de l'ultime. Car si les chevaux n'ont jamais été aussi bon marché sous le capot de nos voitures – on trouve des GTI de 200 ch à moins de 30'000 francs (moins de 150 francs le cheval) – ils sont toujours très chers quand on les ramène aux sommes famines que coûtent nos protagonistes, qui frisent ou dépassent le million de francs (soit plus de 1'000 francs le cheval). Mais puisque les carnets de commandes sont déjà pleins, il faut croire que Ferrari, McLaren et Porsche, ont tous eu le nez fin. ▲



## À LIRE

## THE UNWINDING, AN INNER HISTORY OF THE NEW AMERICA

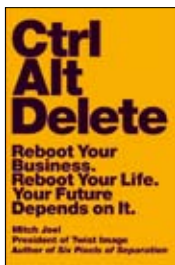
Par George Packer (FSG, 2013)



L'histoire des quatre dernières décennies des Etats-Unis vues à travers une série disparate de portraits d'Américains ordinaires (un agriculteur, une militante) et moins ordinaires (Oprah Winfrey, Peter Thiel) pour expliquer la détérioration du tissu social. Tel est le pari de George Packer dans cet ouvrage qui fait l'objet de critiques dithyrambiques. Le constat de l'auteur? Si les Américains jouissent de davantage de libertés qu'auparavant, cette liberté est bien solitaire.

## CTRL ALT DELETE REBOOT YOUR BUSINESS. REBOOT YOUR LIFE. YOUR FUTURE DEPENDS ON IT.

Par Mitch Joel (Grand Central Publishing, 2013)



La transformation du monde a lieu en mode accéléré, la nature du commerce a complètement changé et nous sommes menacés d'être continuellement dépassés dans nos vies personnelles et professionnelles. Il faut donc sans cesse redémarrer sur de nouvelles bases et s'adapter. Expert des nouveaux médias, Mitch Joel livre ses recettes pour s'adapter à cette nouvelle réalité.

## À TÉLÉCHARGER

## INCOMMUNICADO? NO MORE

(Android)



Plus besoin de paniquer lorsque son portable s'éteint en plein milieu d'une conversation, d'un texto ou d'un e-mail. Last Message surveille en permanence la durée de vie restante de la batterie et, lorsqu'elle est sur le point de rendre l'âme, envoie automatiquement un message aux amis et collègues pour les prévenir que le portable est momentanément hors service.

Last Message  
Gratuit

## NON, JE N'AI RIEN OUBLIÉ

(iPhone, iPod, iPad)



Outil ultime pour préparer sa valise, Stow commence par demander les noms, surnom, sexe, particularités de l'utilisateur (porte-t-il par exemple des lunettes?), l'heure et le jour du départ, etc. Il suggère ensuite des articles à emporter selon qu'il s'agit d'un déplacement d'affaires ou d'agrément, dans une région froide ou chaude, montagneuse ou océanique etc.

Stow  
\$1,99

## CONSEILS DE BRICOLAGE

(Android)



Il est parfois difficile d'expliquer par oral un problème technique. Fixya permet de le filmer pour le partager et faire appel à l'expertise d'un amateur membre du même réseau. L'application regroupe une grande variété de produits (électronique, informatique, matériel de bureau, bijouterie, jardinerie, etc.).

Fixya  
Gratuit

## RÊVES DE RADIO

(iPhone, iPod, iPad)



S'essayer à la radio est désormais à la portée de tous. Avec Mixlr, n'importe quel aficionado peut jouer au DJ ou enregistrer sa propre émission, la diffuser en direct ou en différé et même faire intervenir des auditeurs. Mixlr regroupe déjà 500'000 visiteurs uniques par mois et 14'000 animateurs.

Mixlr  
Gratuit

VOYAGE

# LES TRÉSORS D'OAXACA

L'Etat mexicain d'Oaxaca cumule richesses culturelles et paysages paradisiaques dans un périmètre réduit. Une destination automnale idéale.

Par Salomé Kiner



ALFONSO DE BEJAR

La plage privée idyllique de l'Hôtel Zoa, à Mazunte, à l'extrême sud de l'Etat d'Oaxaca.



Entourée par quelque 1'000 sites archéologiques, protégée par un cirque de montagne, la ville d'Oaxaca fait figure d'exception dans le paysage urbain mexicain. Exemple réussi de la période coloniale espagnole, elle déploie ses chefs-d'œuvres architecturaux dans une ambiance joyeuse. Cette cité chatoyante est une destination prisée des amateurs d'histoire et d'archéologie, des artistes et des épicuriens. Ils viennent s'y délecter de ses maisons multicolores, de sa gastronomie légendaire et de la qualité de son artisanat, qui rayonne sur tout le Mexique et dans le monde entier.

«La première halte doit avoir lieu à la terrasse en arcades du restaurant El Jardin, sur la place du Zócalo», recommande Isis Lopez, de l'Office du tourisme de la ville. Ce point névralgique, animé par les mariachis et les vendeurs ambulants, ouvre sur la rue piétonne Alcalá, bordée d'échoppes, de glaciers et de galeries d'art. Elle monte jusqu'à l'église Santo Domingo et son ancien couvent, qui abrite aujourd'hui le Musée des cultures de Oaxaca: 14 salles chargées de vestiges et de repères chronologiques, en guise d'introduction aux visites à venir.

## Après la sieste, on s'équipe d'un tuba pour aller chatouiller étoiles de mer et poissons-globes

A trente minutes de voiture d'Oaxaca, les pyramides de Monte Alban constituent l'une des principales attractions. Les visiteurs du monde entier se pressent pour voir cette ville sainte précolombienne, ancienne capitale zapotèque construite en 200 av. J.-C., qui déploie toute sa force mystique dans la lumière rasante du matin ou du soir.

Monte Alban s'intègre dans le circuit des sites incontournables, qui commence en principe par El Árbol del Tule (l'«arbre de Tule»). Avec ses 14 m de diamètre, ce cyprès d'environ 2'000 ans est considéré comme l'arbre le plus large du monde.

### Quand partir?

La saison des pluies dure au Mexique de juin à septembre. En octobre, la végétation luxuriante démultiplie la beauté des paysages. Oaxaca revêt aussi ses habits de

lumière, puisqu'elle célèbre la Fête des Morts autour du 2 novembre. Réputée pour ses traditions, la ville s'anime d'autels fleuris, de théâtre de rue, de distributions d'offrandes et d'animations en tout genre.





## LES MARCHÉS

**Le plus facile d'accès:** Marché Benito Juárez, Oaxaca.

**Le plus gourmand:** Mercado 20 de Noviembre, où se dégustent toutes les spécialités locales.

**Le plus authentique:** Marché de Tlacolula, à 30 km à l'est de Oaxaca. Tous les dimanches, les artisans régionaux s'y pressent pour vendre leurs produits.

**Le plus éco-friendly:** El Pochote, tous les vendredi et samedi. Exclusivement réservé aux produits biologiques et organiques. On y trouve le meilleur mezcal de la ville.

Habitants d'Oaxaca en habits traditionnels.

Il se trouve sur la route de Mitla, autre pépite archéologique de l'ère zapotèque.

## BAIN DE NATURE

De là, on peut rejoindre les cascades pétrifiées de Herve el Agua, au terme d'une route mémorable. A 2'700 mètres d'altitude, ce site géologique offre en guise d'apothéose deux piscines naturelles d'une eau riche en minéraux. La baignade, qui surplombe un panorama vertigineux, fait partie de celles qui marquent toute une vie.



Le site géologique d'Herve el Agua, à 70 km à l'est de la ville d'Oaxaca. Sa piscine naturelle située à 2'700 m d'altitude offre un panorama à couper le souffle.

A quelques heures d'Oaxaca, San Agustinillo déroule sa côte ocre et turquoise aux amateurs de farniente et de nature. Accessible par la route, située entre la station balnéaire de Huatulco et le repaire de surfeurs de Puerto Escondido, ce petit village de pêcheurs éco-touristique est taillé pour accueillir les retraites amoureuses, les amateurs de surf ou les séjours familiaux. Ses lagons et ses baies, sa jungle verdoyante, sa plage ourlée de palmiers et ses délicieux restaurants de poissons en font une perle secrète du Pacifique.



**À GOÛTER**

Le **mole poblano**, une sauce noire à base de chocolat et d'épices, servie avec du poulet.

Les **chapulines**, criquets comestibles frits au piment et à l'ail, à déguster avec de la bière.

Les **tlayudas**, tortilla de maïs garnie de haricots, fromages, avocats, tomates, et cuite au feu de bois.



Le site archéologique de Monte Alban, dans le sud de l'Etat d'Oaxaca. L'une des premières villes méso-américaines de l'histoire.

Les nombreuses «cabañas» de la plage offrent une vue splendide sur l'inépuisable spectacle de l'océan Pacifique, et plusieurs piscines permettent aux nageurs craintifs de s'épargner l'épreuve des vagues. On y dort les pieds dans l'eau, bercé par le bruit des flots. On y déjeune de noix de coco fraîches et de jus tropicaux. Après la sieste, on s'équipe d'un tuba pour aller chatouiller étoiles de mer et poissons-globes, ou on s'embarque à bord des barques de pêcheurs pour des sensations plus extrêmes. Professeur de surf, Efren Mendez Avalos organise des sorties en mer: «De novembre à avril, nous allons



Un marché traditionnel en ville d'Oaxaca.



Un quartier paisible d'Oaxaca, capitale de l'Etat du même nom.

voir passer les baleines en route vers le Costa Rica. Le reste du temps, à chaque sortie, les touristes peuvent approcher les dauphins et plonger à dos de tortues de mer.» Une escale paradisiaque addictive, dont le plus dur sera de repartir... ▲



# BOUTIQUE

## Dandy chic

De l'or rose, un cadran fumé signé Moser, des aiguilles effilées en forme de feuille, la version 2013 du modèle Monard mise sur l'élégance sans pour autant sacrifier la technique: son calibre 343 à remontage manuel et son système de stop seconde permettent une mise à l'heure de la montre à la seconde près.

[www.h-moser.com](http://www.h-moser.com)

**22'000.-**



## Abracadabra

Les designers Kevin Fries et Jakob Zumbühl se sont improvisés magiciens à la demande d'Eternit et ont créé une table donnant l'illusion de flotter dans les airs. Entièrement élaborée à la main en fibre de ciment à Payerne, l'Hocus Pocus s'utilise comme table de chevet, d'appoint ou table haute.

[www.eternit.ch](http://www.eternit.ch)

**195.-**



## Fleur mécanique

Malgré ses allures de poste de radio high-tech, la «Fleur mécanique» ne produit aucun son, mais dispense des effluves parfumés destinés à la maison, choisis parmi la sélection ultra-pointue de l'éditeur de hautes fragrances Frédéric Malle. Facile d'utilisation et sans fil, la boîte se recharge aussi simplement qu'un téléphone portable.

[www.fredericmalle.com](http://www.fredericmalle.com)

**295.-**



## Gothic addict

Station d'accueil en forme de crâne (doté de lunettes de soleil) et télécommande aux allures de fémur, Jarre Technologies joue la carte du bling-bling. Avec ses entrées mini-jack où se branchent lecteur CD, baladeur ou PC, l'Aeroskull se décline en une dizaine de coloris. Mortel.

[www.jarre.com](http://www.jarre.com)

**490.-**





### Time spirit

Cadran monocoque tridimensionnel, mouvement automatique avec réserve de marche de cinq jours, Peter Speake-Marin revisite son modèle iconique avec la Spirit Mark 2. Point commun avec la Pioneer? La devise «Combattre, Aimer et Persévérer» gravée sur le boîtier, leitmotiv de son créateur.

[www.speake-marin.com](http://www.speake-marin.com)

6'490.-



### A la claire fontaine

Adieu les bonbonnes à eau en plastique disgracieuses. Le designer québécois Manuel Desrochers a dessiné Ovipur, une fontaine ultra-lookée. Avec sa ligne en forme d'œuf, le réservoir en porcelaine renferme un système de filtration et de rafraîchissement respectueux de l'environnement. Beau et écologique.

[www.aquaovo.com](http://www.aquaovo.com)

690.-

### Cacao à fumer

Un cigare qui suscite une adhésion unanime. S'il ressemble comme deux gouttes d'eau à un vrai, le module du chocolatier parisien Jean-Paul Hévin ne se consume pas en volutes parfumées. Présenté dans une boîte-étui et composé de 64% de cacao, le Havane des épicuriens gourmands se dévore d'une traite.

[www.jeanpaulhevin.com](http://www.jeanpaulhevin.com)

14.-



### Le mur à boire

L'entreprise canadienne Stact a inventé une solution de rangement pour les bouteilles. Conçu par le designer Eric Pfeiffer, le mur à vin modulaire en aluminium anodisé et placage en bois transforme les caves en œuvre d'art. Les œnophiles qui ne savent plus où stocker leur collection vont adorer.

[www.getstact.com](http://www.getstact.com)

138.-

# BOUTIQUE

SÉLECTION HIGH-TECH



## Homme des bois

Ebène, acajou, merisier ou hêtre, les casques LSTN Headphones sont confectionnés à la main en bois exotique recyclé. Soucieuse du développement durable, la marque californienne reverse une partie de ses profits à un organisme caritatif aidant les enfants malentendants. Chic et éthique, on adhère sans réserve.

[www.lstnaudio.com](http://www.lstnaudio.com)

142.-

## Bien carrossée

Une souris qui a de la classe! Imaginée par le studio néerlandais Intelligent Design, la Titanium ID Mouse affiche une ligne épurée très stylée et se compose de matériaux rares, avec une coque en titane et résine. Compatible PC et Mac, la souris bluetooth à optique laser fonctionne sur piles.

[www.intelligent-design.nl](http://www.intelligent-design.nl)

490.-



## Haut les voiles

Partenaire des plus prestigieuses courses mais aussi de marins tels que Loïck Peyron ou Ben Ainslie, Corum se devait de réaliser un garde-temps spécial voile. C'est désormais chose faite avec l'Admiral's Cup AC-One 45 Regatta, doté d'une fonction régata alliant compte à rebours et chronographe.

[www.corum.ch](http://www.corum.ch)

11'200.-



## Battement d'ailes

Basée dans un loft à Brooklyn, la marque Oswald's Mill Audio fabrique de façon artisanale des amplificateurs, platines et haut-parleurs. Elle se distingue sur le marché de la hi-fi hyper-luxe au design rétro-futuriste. Coup de cœur pour l'enceinte Monarch, modèle deux voies à très haut rendement, en bois précieux et au look de papillon

[www.oswaldsmillaudio.com](http://www.oswaldsmillaudio.com)

54'900.-





# 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](http://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'auteur et illustrateur Christophe Badoux, place à l'écrivain Arno Camenisch.

## «Ecrire, c'est comme faire de la luge»

par Arno Camenisch

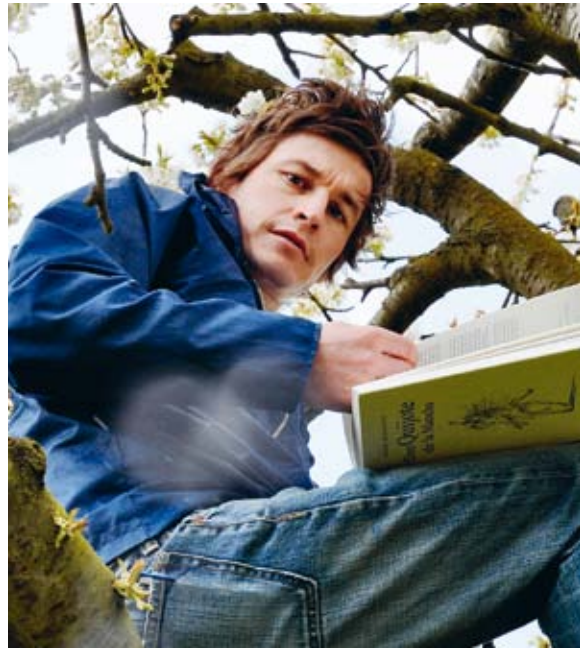
«Je me méfie des idées, car une idée doit d'abord s'incarner pour servir de matière littéraire. Les meilleures histoires me viennent à l'esprit avant de m'endormir. Si l'histoire me hante encore au réveil, tant mieux, sinon tant pis. Le cerveau a cette saine capacité d'effacer tout ce qui est secondaire. C'est salutaire pour l'écriture, mais aussi pour l'existence. Ecrire, c'est extraire ce qui a de la valeur; éliminer le superflu, c'est tout un art.

Je vis et je travaille dans mon atelier-appartement à Bienne. Le mobilier est très sommaire. La table en bois massif est le meuble le plus important. Quand j'écris, je me retire du monde et je m'enferme. La monotonie de mon quotidien me permet de concentrer toute la vie dans le texte.

Je ne prends jamais de notes. Les romans se façonnent entièrement dans ma tête. Ce n'est que lorsque je sais exactement à quoi un livre va ressembler que j'entame sa rédaction. Au préalable, je préfère laisser flotter la matière afin de pouvoir la malaxer.

Mes romans s'inspirent de ma vie quotidienne et de celle de mes semblables. Il me paraît important de parler de ce que l'on connaît bien. C'est la seule manière d'être précis, et j'ai une fascination pour la précision.

Le cinéma m'influence davantage que la littérature. J'aime les films de Godard, Jarmusch, Fellini et Kaurismäki. Quand j'écris, j'ai toujours des images en tête. Il s'agit ensuite de traduire ces images en mots, puis de réduire la matière de telle façon que l'image apparaisse aussi claire que du verre.



YVONNE BOHLER

Auteur confédéral par excellence, le jeune écrivain grison Arno Camenisch, 35 ans, avait fait sensation avec son premier roman bilingue «Sez Ner», paru en 2009 en sursilvan (l'un des cinq idiomes de la langue romanche) et en allemand. Deux livres, «Derrière la gare» (2010) et «Ustrinkata» (2012), ont succédé à cette histoire d'alpage, formant une trilogie grisonne. L'écrivain s'y amuse à métisser l'allemand de romanche, d'italien et de trouvailles lexicales. Il a remporté plusieurs distinctions, dont le Prix fédéral de littérature en 2012. Son œuvre est aujourd'hui traduite en 18 langues.

J'ai un faible pour les figures d'originaux. Ce qui m'intéresse dans un personnage, ce sont ses joies, ses forces et ses peurs, ses doutes et ses contradictions. Lorsqu'un personnage est vulnérable, il entre en résonance avec les lecteurs.

Pour progresser, il est capital de se poser sans cesse des questions, en regardant d'un œil critique le travail passé. Avec l'écriture, ce qui compte, c'est de développer un style personnel, à nul autre pareil.

Seul mon éditeur a accès à ce que j'écris avant que le livre soit terminé et relu. Ensuite, j'ai pour habitude de transmettre mon manuscrit à deux personnes très proches. Elles relisent de manière critique et me donnent leur avis sur des points précis pour lesquels j'ai encore des doutes.» ▲



PANERAI.COM



Mediterranean Sea.  
"Gamma" men in training.  
The diver emerging from the water  
is wearing a Panerai compass on his wrist.

**HISTORY** AND **HEROES.**

**RADIOMIR 1940 3 DAYS** (REF. 514)  
AVAILABLE IN STEEL AND RED GOLD

**PANERAI**  
LABORATORIO DI IDEE.

Exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.



## 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 :

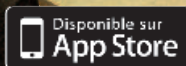
- EUREX dès CHF 1.50 par contrat
- Swiss DOTS – plus de 40'000 produits dérivés pour seulement 9.-/Trade
- 9.- flat sur plus de 3'000 fonds
- Crédit lombard à des conditions attrayantes

Jugez-en par vous-même !

Plus d'informations sur [www.swissquote.ch](http://www.swissquote.ch)



Swissquote Apps



 **SWISSQUOTE**  
BANKING. SELF-MADE.