

SWISSQUOTE

L'attrait du
modèle suisse

Le boom de
l'enseignement
en ligne

L'essor
des campus
d'entreprises

Le futur de
la formation
selon Patrick
Aebischer

ÉDUCATION
LA CLÉ DE LA CROISSANCE

.....COURSERA.....UDACITY.....GOOGLE.....CRAFTSY.....

.....INFOSYS.....LINKEDIN.....GENERAL ELECTRIC.....VEOLIA.....

ISSN 1663-8379



9 771663 837050

PATRICK
AEBISCHER,
PRÉSIDENT
DE L'EPFL

NOUVELLE PEUGEOT 308 GT

≡ ADOPTEZ L'ESPRIT GT ≡

HAVAS WORLDWIDE ZÜRICH

PEUGEOT RECOMMANDE **TOTAL**

Peugeot 308 GT THP 205 S&S. Consommation mixte de carburant 5,6l/100km. CO₂ mixte 130g/km, catégorie de rendement énergétique C. L'émission moyenne de CO₂ de tous les véhicules neufs proposés en Suisse s'élève à 144g/km.

NOUVELLE PEUGEOT 308 GT AVEC 205 CH. ÉGALEMENT DISPONIBLE EN VERSION 308 SW GT.



La Peugeot 308 est désormais disponible en version GT, plus puissante et plus dynamique. La nouvelle Peugeot 308 GT se distingue par ses lignes aérodynamiques, par ses projecteurs comprenant 62 LED et par ses clignotants à LED. Les jantes 18" diamantées sont entraînées par le moteur essence THP S&S de 205 ch avec boîte manuelle à 6 vitesses ou par le moteur BlueHDi diesel de 180 ch associé à la boîte automatique EAT6 à 6 rapports avec Quickshift. Le Peugeot i-Cockpit révolutionnaire, la sonorité époustouflante du moteur, le châssis sport abaissé jusqu'à 10 mm et la carrosserie élargie parachèvent l'esprit GT. À tester dès maintenant.

NOUVELLE PEUGEOT 308 GT

MOTION & EMOTION



205 CH / CHÂSSIS SPORT / DRIVER SPORT PACK



PEUGEOT



SWISS First

Découvrez un monde nouveau
avant même de changer d'horizon.

It's the education, stupid!

Il était temps, après cinq ans d'existence, que Swissquote Magazine consacre son dossier central au thème essentiel de l'éducation. Ce sujet nous paraissait en effet incontournable, tant la qualité de la formation influence de manière importante les performances économiques. Un constat valable aussi bien à l'échelle des individus que des entreprises et des pays.

La Suisse constitue à cet égard un exemple probant, elle qui figure régulièrement en tête des classements internationaux en matière d'éducation. Beaucoup de pays, dont les Etats-Unis, lui envient son système d'apprentissage dit «dual», qui concilie idéalement la formation pratique en entreprise et des cours théoriques. L'administration Obama vient même de lancer un ambitieux programme, devisé à 100 millions de dollars, s'inspirant directement du système helvétique, sous les bons offices de la Confédération [lire en p. 58].

Mais la Suisse marque aussi des points grâce à ses universités et grandes écoles, comme l'illustre l'aura grandissante de l'EPFL au cours des dernières années, laquelle s'est quasiment élevée au niveau de sa cousine l'ETHZ. La population n'en a pas forcément conscience, mais en l'espace de quinze ans, la fréquentation de l'école lausannoise a doublé, atteignant la barre symbolique des 10'000 étudiants. Ce foisonnement a donné naissance à plus de 2'000 start-up au cours de

cette période, irriguant l'économie de projets innovants, créateurs d'emplois et générateurs de croissance. Une évolution qui doit beaucoup au président visionnaire de l'EPFL, Patrick Aebischer, qui nous a accordé une longue interview (p. 36).

Les entreprises suisses, qui ne peuvent que se réjouir de cette tendance, sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à proposer en retour à ces grandes écoles un soutien financier, sous la forme de sponsoring de chaires ou de partenariats. Signalons au passage que c'est le cas de Swissquote Bank, qui finance la chaire en finance quantitative de l'EPFL. Cette tendance relativement récente en Europe, qui permet un meilleur transfert des connaissances entre les acteurs publics et privés, donne également lieu à de vifs – et sains – débats sur l'indépendance académique. Une question, parmi d'autres, que Patrick Aebischer aborde avec transparence et franchise dans ce numéro.

Bonne lecture,



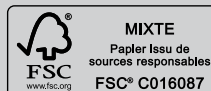
Marc Bürki,
CEO de Swissquote

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 Sigris
et Pierre Grosjean

Direction de projet
Ludovic Chappex

Coordination

Pauliina Ranta

Rédaction

Alexandre Babin
Céline Bilardo
Clément Bürge
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Erik Freudenreich
Séverine Géroudet
Cornelia Gles-zur
Bonsen
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Gaëlle Sinnassamy
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Maquette

Jérémy Mercier

**Responsable visuel
de projet**
Diana Bogisch

Mise en page
Diana Bogisch
Sébastien Fourtouill

Traduction
Technicis Finance,
Paris

Couverture

Vincent Calmel

Photographies
Dominic Büttner
Vincent Calmel
Fred Merz
Keystone
Magnum
Newscom
Reuters

**Impression, reliure
et distribution**
Stämpfli SA, Berne

Publicité

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

wemf

REMP 2014: 46'693 ex.
Tirage: 60'000 ex.

imprimé en
suisse

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



SOMMAIRE

- 3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki
- 6. **HIER, DEMAIN**
- 8. **GLOBE**
- 16. **EMS-CHEMIE**
La formule de croissance
- 22. **ANALYSES**
Les conseils des professionnels
pour investir
- 28. **VENTES À DÉCOUVERT**
La tactique des cow-boys
de Wall Street

32. **ÉDUCATION: LA CLÉ DE LA CROISSANCE**

- 35. Les chiffres de l'éducation
- 36. Interview de Patrick Aebischer,
président de l'EPFL
- 44. Les MOOCs montent en gamme
- 48. La mode des MOOCs séduit
les entreprises
- 49. Etats-Unis: la dette
étudiante explose
- 52. Fonds de dotation: le trésor
de guerre des universités américaines
- 54. Campus d'entreprise: l'école
de la vie professionnelle
- 58. L'attrait de l'apprentissage
helvétique



60. PANDORA
La webradio sur mesure
made in USA

64. SWISSQUOTE
La chronique de
Peter Rosenstreich

67. LIVRES ET APPS
La sélection du mois,
à lire et à télécharger

68. AUTO
Les japonaises attaquent

72. VOYAGE
Sightjogging: la ville
au pas de course

80. DERNIER MOT
Patrick Chappatte,
dessinateur de presse

CODE QR



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

H I E R

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

BELL AFFECTÉ PAR L'ÉTÉ



Le producteur de viande Bell subit le contrecoup d'une météo maussade l'été dernier, peu propice aux grillades. La force du franc suisse a en outre encouragé de nombreux consommateurs à faire leurs courses de l'autre côté de la frontière, en France ou en Allemagne. Résultat, le chiffre d'affaires de la marque bâloise a chuté de 0,9%, à 2,6 milliards de francs en 2014, et son volume de ventes de 1,1%, pour s'établir à 215'600 tonnes. Les fruits de mer, le poisson, la volaille, la charcuterie et les produits à forte valeur ajoutée se portent en revanche très bien. Le bénéfice, quant à lui, a augmenté de 14,5% sur un an.

📄 BELL

NESTLÉ, LA PLUS CHÈRE DES MARQUES SUISSES

Nestlé est la marque suisse qui valait le plus cher en 2014 (21,2 milliards de dollars), selon une étude annuelle publiée par le cabinet de conseil Brand Finance. Elle est suivie d'UBS (11,6 milliards) et de Credit Suisse (9,2 milliards). Parmi les autres sociétés helvétiques bien classées figurent aussi Zurich, Swiss Re, Glencore et Swisscom. ABB a en revanche vu sa valeur de marché faiblir de 15,8% l'an dernier. Si l'on s'en tient aux marques suisses les plus populaires, c'est Rolex qui occupe la plus haute marche du podium.

📄 NESN

LOGITECH RETROUVE LA FORME

Logitech a vu ses bénéfices bondir lors du troisième trimestre de son exercice 2014-15. Ils se sont inscrits en hausse de 31% sur un an, à 62,8 millions de dollars. Cette bonne performance est surtout due aux ventes de haut-parleurs mobiles, qui ont presque doublé, et à la croissance enregistrée dans le domaine des accessoires de jeux pour PC. A eux seuls, ces deux segments représentent 30% du chiffre d'affaires du groupe vaudois. Logitech a également subi une baisse de 28% de ses ventes de housses et claviers pour tablettes, car moins de gens achètent des iPad.

📄 LOGN

SCHINDLER BÉNÉFICIE DU BOOM ASIATIQUE



Schindler a quasiment doublé son bénéfice l'an passé. Ce dernier a progressé de 94,8%, à 902 millions de francs. Un résultat notamment dû à la cession des parts de l'entreprise dans le futur centre commercial géant Mall of Switzerland d'Ebikon (LU). Mais le fabricant lucernois d'ascenseurs et d'escaliers roulants a également profité de la forte demande en provenance de Chine, d'Inde et de certains pays d'Asie du Sud-Est, comme l'Indonésie, qui sont en pleine urbanisation. A la fin 2014, son carnet de commandes a atteint le niveau record de 9,26 milliards de francs, 20% de plus qu'un an auparavant.

📄 SCHN

GEBERIT REPREND LE FINLANDAIS SANITEC



Geberit a racheté le finlandais Sanitec, pour 1,29 milliard de francs. Il s'agit du leader européen de la céramique pour salle de bains. Cette opération accroît la présence du groupe saint-gallois sur les marchés européens et augmente son chiffre d'affaires de 860 millions de francs. Au dernier trimestre de 2014, Sanitec a vu son bénéfice augmenter de 15%, à 16,3 millions d'euros, et sa marge s'est améliorée de 10,5%. L'entreprise a bénéficié d'un meilleur mix de produits, de prix en hausse et de coûts plus bas.

📄 GEBN

NATIONALE SUISSE A QUITTÉ LA BELGIQUE

Six mois après son rachat par Helvetia, l'assureur Nationale Suisse, spécialisé dans l'art et le maritime, s'est désengagé du marché belge, qui n'est plus considéré comme stratégique. Après avoir déjà revendu trois filiales de ce pays au groupe Enstar, domicilié aux Bermudes, Nationale Suisse a achevé son retrait de Belgique avec la cession de l'assureur voyage L'Européenne à la société espagnole Mapfre Asistencia. Nationale Suisse continuera d'assurer les risques d'art en Belgique par le biais de sa filiale au Liechtenstein.

📄 HELN

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

ROCHE MISE SUR LA MÉDECINE PERSONNALISÉE

Roche, qui est déjà le leader mondial de l'oncologie, accroît son expertise dans le domaine de la génomique et des traitements personnalisés. La firme bâloise va prendre une part majoritaire dans Foundation Medicine, une entreprise américaine qui a développé une méthode pour séquencer le génome des tumeurs. Cette approche permet de prédire quels médicaments seront les plus efficaces sur chaque patient individuel et d'orienter la recherche sur la découverte de composants qui ciblent certaines mutations génétiques à l'origine de cancers. La transaction s'élève à 1,2 milliard de dollars.

✉ ROG

CLARIANT VA DÉLOCALISER EN ALLEMAGNE

Le groupe chimique bâlois Clariant va délocaliser 200 à 250 postes de travail – principalement en Allemagne – vers des pays où les salaires sont plus bas. La société, qui emploie 17'000 personnes, poursuit depuis cinq ans déjà un programme de transfert des charges vers des pays moins onéreux. Certaines tâches administratives et comptables ont par exemple été exportées en Pologne en 2013. Elle s'est aussi délestée de sa division de produits chimiques de base, pour se concentrer sur ses spécialités à forte valeur ajoutée.

✉ CLN

IMPLENIA PLACE SES PIONS EN EUROPE

Implenia a repris le groupe allemand Bilfinger Construction et ses 1'850 collaborateurs. Ce dernier s'est spécialisé dans la fourniture de services à des grands projets d'infrastructures en Allemagne, en Autriche et dans les pays scandinaves, un domaine sur lequel le groupe de construction zurchois souhaite se positionner. Cela lui rapporte notamment de nouveaux contrats en Norvège à hauteur de 21 millions de francs. Dotée d'une production de 650 millions de francs par année, la société allemande va accroître l'empreinte d'Implenia de près d'un quart.

✉ IMPN

TEMENOS CIBLE LES ÉTATS-UNIS

Le concepteur de logiciels bancaires Temenos va renforcer sa présence sur le marché américain pour profiter de l'expansion des services financiers en ligne dans ce pays. La firme genevoise a créé une division américaine en 2013 et a racheté récemment deux sociétés basées outre-Atlantique, Akcele-rant et TriNovus. Elle table sur une croissance de ses revenus de licence de 15 à 20% et sur une hausse de ses recettes de 8 à 13% en 2015. L'an dernier, elle a vu son bénéfice augmenter de 34%, à 91,6 millions de dollars.

✉ TEMN

GLENCORE VA SE DÉSENGAGER DU PLATINE

Affecté par l'effondrement des cours du cuivre, du charbon et du pétrole, Glencore va réduire ses investissements en 2015. Ils atteindront 6,5 à 6,8 milliards de dollars, au lieu des 7,9 milliards prévus. L'entreprise va aussi se défaire de ses parts dans le groupe minier Lonmin, troisième producteur de platine d'Afrique du Sud, dont elle possède 23,9%. Glencore en a hérité lors de sa fusion avec Xstrata. Ces dernières années, Lonmin a été secouée par de violents mouvements de grève causés par le décès d'ouvriers.

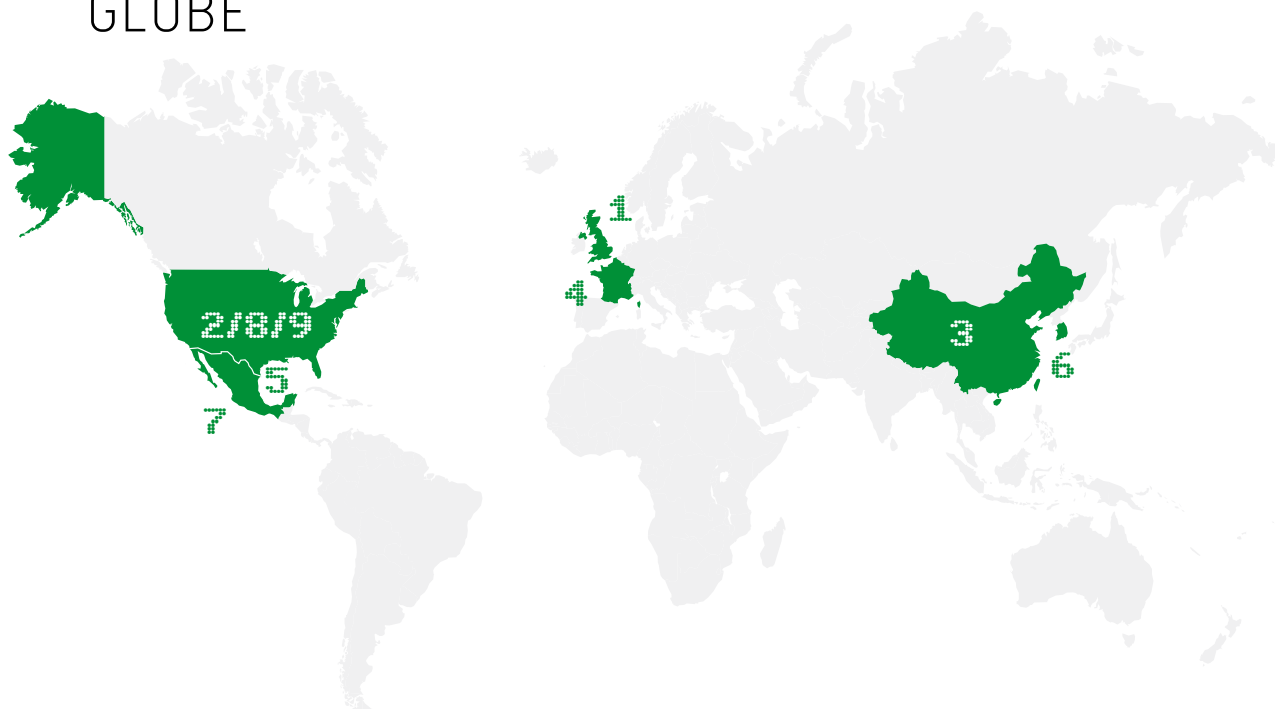
✉ GLEN

MAGGI SE RÉINVENTE EN INDE

En Inde, Maggi est la marque la plus connue de son secteur, selon deux classements publiés en 2014 par les agences WPP et Brand Equity. Mais les carrés de bouillon, assaisonnements et paquets de nouilles vendus par Nestlé sous cette enseigne sont en train de perdre du terrain face aux nouilles chinoises bon marché. Le groupe veveysan a décidé de contre-attaquer: il va lancer une campagne de publicité qui joue sur sa présence depuis plus de vingt-cinq ans dans le pays. Les spots mettent en scène une mère et sa fille, dont le lien est symbolisé par un bol de nouilles Maggi.

✉ NESN

GLOBE



1. DES COLIS LIVRÉS PAR HÉLICOPTÈRE

Le temps c'est de l'argent, en particulier dans le monde de la finance. DHL l'a bien compris et lance un service de livraison express par hélicoptère entre l'aéroport de Heathrow et La City. En survolant la circulation, le Bell 206 Jet Ranger, qui peut transporter plus de 300 kilos de lettres et colis, va gagner au moins une heure. Cela permettra de réduire la durée des envois postaux entre Wall Street et le quartier londonien de la finance – au bord de la Tamise – à moins d'une journée. Ce genre de service a déjà été lancé à New York et à Los Angeles.

DPW

2. LE STREAMING À L'ASSAUT DU CINÉMA



Encouragé par le succès de sa première série TV, «Transparent», Amazon va produire ses propres films. Ils seront diffusés sur son service Prime 4 à 8 semaines après leur sortie en salle, contre 39 à 52 semaines normalement. Il y en aura une douzaine par année, surtout des petites productions indépendantes coûtant entre 5 et 25 millions de dollars. Le géant du e-commerce a également convaincu Woody Allen de lui écrire une nouvelle série.

AMZN

3. L'AMAZON CHINOIS MONTE EN PUISSANCE

Lentement mais sûrement, JD.com conquiert le marché du commerce en ligne chinois. Il pourrait bientôt dépasser son rival Alibaba, grâce notamment aux importants investissements consentis dans ses infrastructures. Le groupe coté à la Bourse de New York a investi 1,5 milliard de dollars dans la construction d'entrepôts et de centres de tri, sur le modèle d'Amazon. Il possède également sa propre flotte de camions et plus de 20'000 livreurs à son service. JD.com compte désormais 46 millions d'utilisateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars l'an dernier.

JD BABA

4 LE GRAND ÉCART DE PERNOD RICARD



Pernod Ricard souffre du désintérêt des milléniaux pour les grandes marques d'alcool fort. Pour remédier à cette situation, le groupe de spiritueux, qui possède notamment la vodka Absolut, a conclu des partenariats avec des revendeurs comme Amazon et Vente-Privée afin de maximiser les acquisitions en ligne. A l'autre bout du spectre, le groupe français souhaite aussi cultiver sa clientèle haut de gamme avec des offres exclusives comme les 100 bouteilles de Glenlivet, âgé de 50 ans et valant 24'000 livres chacune, mises sur le marché l'an dernier.

RI

5 DU PÉTROLE AU LARGE DU MEXIQUE

BP et Chevron se sont associés pour explorer un champ pétrolier au milieu du golfe du Mexique, comprenant 24 gisements. Cette zone géologique, appelée paléogène, se situe à une grande profondeur et très en dessous du fond marin. Le pétrole qu'elle contient sera donc difficile et coûteux à extraire, en raison de sa température élevée et du fait qu'il est sous haute pression. ConocoPhillips explore lui aussi des champs pétroliers dans la même région.

BP. CVX

6 SAMSUNG LANCE SON PORTE-MONNAIE VIRTUEL

Samsung a racheté la start-up américaine LoopPay dans le but de pénétrer le marché des paiements mobiles. La technologie développée par LoopPay permet au client de payer ses achats grâce à la transmission magnétique de ses données bancaires au terminal de vente du magasin. Le groupe coréen cherche à concurrencer Apple, dont le système ApplePay a été lancé il y a quelques mois. Paypal et Google ont également développé des porte-monnaie virtuels. Le marché des paiements mobiles devrait atteindre 36,2 milliards de dollars d'ici à la fin 2016.

SMSN

7 L'ÉOLIEN ESPAGNOL À LA CONQUÊTE DU MEXIQUE



Les trois groupes espagnols Iberdrola, Gamesa and Acciona vont investir 7,6 milliards d'euros au Mexique pour développer des champs éoliens. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un projet sur quatre ans initié par le gouvernement mexicain, qui veut limiter sa dépendance aux énergies fossiles. Il cherche à réunir 14 milliards de dollars au total. Iberdrola exploite déjà plusieurs fermes à vent au Mexique.

IBE1 GTQ1 AJ3

8 LE BLUES DES FABRICANTS DE SODAS



Les fabricants de sodas souffrent de la désaffection grandissante des Occidentaux pour les sodas, perçus comme malsains et calorifiques. Aux Etats-Unis, les ventes de Coca-Cola ont stagné ou décliné durant les trois premiers trimestres de 2014 et augmenté très légèrement (+2%) durant le dernier. Pour lutter contre cette tendance, le groupe d'Atlanta a lancé un lait sans lactose appelé Fairlife, qui contient moins de sucre et plus de protéine. Son concurrent Pepsi tente aussi de se diversifier avec une ligne de sodas à base de stévia, un édulcorant naturel.

KO PEP

9 L'INTERNET VENU DU CIEL

La Silicon Valley se démène pour amener l'internet jusqu'aux derniers recoins du globe. Google vient d'investir 1 milliard de dollars dans Space X, une entreprise qui fabrique des fusées. Le géant de l'internet espère pouvoir s'en servir pour mettre en orbite des mini-satellites ou des drones solaires. Virgin et Qualcomm ont pour leur part placé leurs billes dans le fabricant de satellites OneWeb. Facebook a, quant à lui, racheté un fabricant britannique de drones.

GOOGL QCOM FB

SECTEURS

TÉLÉPHONIE MOBILE

Un marché européen consolidé

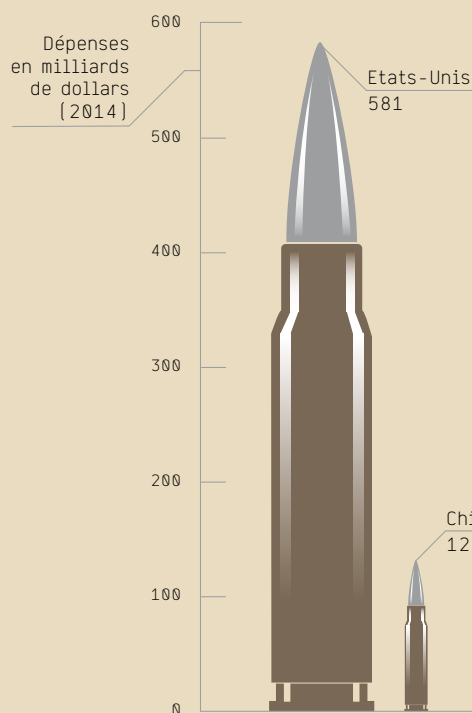
Le marché européen de la téléphonie voit se multiplier les fusions et acquisitions, dans le sillage de nouvelles régulations de l'UE qui visent à réduire le nombre d'opérateurs. Les 28 pays de l'Union en comptent plus de 100 actuellement. British Telecom a racheté EE – le joint-venture constituée en 2010 par Orange et Deutsche Telekom – pour 12,5 milliards de livres. L'espagnol Telefonica a lui aussi multiplié les rachats d'opérateurs régionaux ces derniers mois et le hong-kongais Hutchison Whampoa va racheter le britannique O2, une transaction évaluée à 15 milliards de dollars. Les fusions et acquisitions dans le secteur des télécoms ont atteint 145 milliards de dollars en 2014 sur le plan mondial.

Le portable qui marche au wi-fi

Le groupe américain Cablevision vient de lancer un service de téléphonie mobile qui fonctionne uniquement avec le wi-fi, ce qui lui permet de se passer entièrement d'un opérateur classique. Appelé Freewheel, cette offre ne fonctionne qu'avec le smartphone Moto G de Motorola et coûtera 29,95 dollars par mois, soit bien moins que les tarifs de la concurrence. Il permettra à ses abonnés de téléphoner et de se connecter à l'internet de façon illimitée partout dans le monde, pour autant qu'une borne wi-fi se trouve à proximité. Dans la région de New York, Cablevision a déjà installé 1,1 million de ces hotspots.

■ CVC

DÉFENSE



Dépenses militaires en hausse

Les dépenses globales des Etats dans le secteur militaire ont augmenté de 1,7% en 2014, après trois ans de baisses consécutives. Les gouvernements ont consacré plus de 1'600 milliards de dollars à la défense l'an dernier. Plus de la moitié de cette hausse provient de trois pays: l'Arabie saoudite (+21%), la Chine (+9,7%) et la Russie (+8,3%). A l'inverse, les Etats-Unis (-3,2%) ont réduit leur budget, tout comme les Européens dont les dépenses diminuent de 2% par an en moyenne depuis 2010. Les Etats-Unis demeurent toutefois – de très loin – le premier portefeuille militaire de la planète: ils ont investi davantage dans ce domaine que les neuf autres pays du top 10 cumulés en 2014.

Source: Military Balance 2015, International Institute for Strategic Studies, février 2015.

... AUTOS ...

Parfum Bentley et lunettes Ferrari

Les fabricants d'automobiles cherchent à capitaliser sur leur image en apposant leur logo sur une gamme de produits de plus en plus diversifiée. Cela permet de fidéliser une clientèle qui n'a pas (encore) les moyens de se payer la voiture de ses rêves. Bentley vient ainsi de lancer un nouveau parfum, le cinquième en deux ans. Le groupe britannique possède déjà une ligne de meubles, des skis, des sacs à main, des montres Breitling et des suites d'hôtel à son nom. Ferrari a pour sa part apposé sa griffe sur un jeu d'échecs rouge et noir, des mocassins Tod's et des lunettes de soleil Oakley. Lamborghini, Maserati et Tesla ont des lignes d'accessoires en cuir et Porsche une collection de vêtements.

SUV ultra haut de gamme en approche

Rolls-Royce, propriété de BMW, va lancer son premier véhicule 4X4. Cela permettra aussi au constructeur britannique, qui a vu ses ventes bondir de 12% l'an passé avec plus de 4'000 voitures écoulées, d'élargir sa gamme. Son concurrent Bentley, qui appartient à Volkswagen, a des projets similaires. Pour son modèle SUV baptisé Bentayga, qui verra le jour en 2016, l'anglais a déjà reçu 4'000 réservations. Jaguar, membre de l'écurie Tata Motor, vient également de confirmer le lancement d'un 4X4, nommé F-Pace.

HAUSSE

MICHAEL KORS



Michael Kors a vu ses revenus croître de 30% durant le dernier trimestre

de 2014, pour atteindre 1,31 milliard de dollars. Au Japon et en Europe, ses ventes ont carrément bondi de 72,1%. La marque américaine, qui a ouvert 194 nouveaux magasins durant cette période, profite de la popularité du segment du luxe abordable, dont elle est le chef de file aux côtés d'autres marques comme Kate Spade ou Coach.

☒ KORS

PEUGEOT



Le résultat opérationnel de Peugeot a atteint 905 millions d'euros en 2014, contre

-364 millions en 2013. Le constructeur automobile français profite d'une ambitieuse restructuration qui a permis de réduire ses stocks de 30%, d'automatiser ses usines et de faire baisser le prix de revient de la fabrication de 730 euros par véhicule en Europe.

☒ UG

EXPEDIA



Expedia poursuit sa conquête du secteur des voyages en ligne. Après

Travelocity et Wotif.com cet été, il vient de racheter Orbitz pour 1,3 milliard de dollars. L'américain devient ainsi le numéro deux incontesté de ce domaine, dont il détient 6% de parts de marché, derrière le groupe Priceline. Parmi les autres sites de réservations en ligne qui lui sont affiliés figurent Hotels.com, Trivago et Hotwire.

☒ EXPE

BAISSE

SIEMENS



Siemens a vu ses profits chuter de 25% à 1,1 milliard d'euros durant les trois derniers mois

de 2014, dans le sillage de la baisse du prix du pétrole. Sa division qui livre des équipements au secteur des hydrocarbures a même vu ses profits baisser de 39%. L'entreprise allemande a annoncé des mesures d'économie de l'ordre de 1 milliard d'euros.

☒ SIE

SKYMARK



SkyMark, la troisième compagnie aérienne japonaise, est en faillite.

Elle a souffert d'un plan d'expansion trop ambitieux, qui a notamment abouti à l'acquisition de plusieurs gros-porteurs A330 et A380. Elle s'est aussi heurtée à la concurrence des transporteurs à bas prix Jetstar et Air Asia, qui ont récemment pénétré le marché nippon.

☒ 9204

CARLSBERG



Le brasseur danois Carlsberg a vu son bénéfice reculer de 5%, à 5,5 milliards

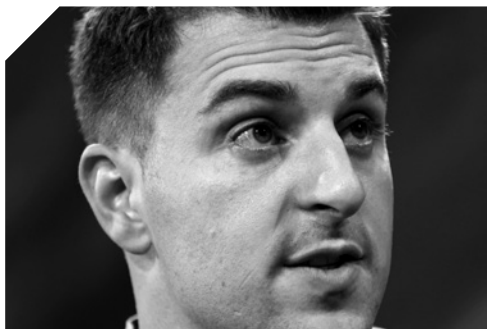
de couronnes (772 millions de francs) en 2014. Il a souffert de la chute du rouble, la monnaie de son plus important marché, la Russie. Il héberge en effet le brasseur national Baltika et vend 38% de la bière consommée dans ce pays. Le volume global de la boisson houblonnée écoulé l'an passé par Carlsberg en Russie s'est contracté de 7%.

☒ CARL^B



«Les révélations de Snowden ont atteint la confiance entre le gouvernement et ces entreprises.»

Barack Obama, évoquant les relations tendues de son gouvernement avec les entreprises de la Silicon Valley, dans une interview accordée au site internet Re/code, dédié aux nouvelles technologies.



«N'écoutez pas vos investisseurs... La plupart n'ont jamais lancé une société et ne peuvent pas comprendre.»

De passage à Paris pour passer du temps avec ses équipes et rencontrer des officiels de la Mairie, le fondateur et CEO d'Airbnb, Brian Chesky, en a profité pour donner quelques conseils à de jeunes entrepreneurs.



«L'Europe n'est pas le paillason des Etats-Unis dans le numérique. Nous sommes aussi capables d'innover.»

Stéphane Richard, PDG d'Orange, en marge de la présentation des résultats annuels du groupe, et en réponse énervée à Barack Obama, qui avait déclaré en février que les entreprises américaines de la new economy étaient hors de portée de la concurrence.



«Aujourd'hui, il y a un ralentissement de la demande du fait de la conjoncture économique. Mais il s'agit d'un cycle, je ne crois pas à une diminution durable de la demande d'énergie dans le monde.»

Patrick Pouyanné, le nouveau PDG du groupe pétrolier français Total, ne s'inquiétant pas de la chute des prix du pétrole, dans le cadre du 45^e Forum économique mondial de Davos.



«On était sur un terrain miné, les forces conservatrices en Europe ont tenté de nous piéger pour nous conduire à une asphyxie financière.»

Dans un discours devant le comité central de son parti, la gauche radicale Syriza, le premier ministre grec, Alexis Tsipras, a critiqué l'attitude de certains pays lors des négociations entre Athènes et l'Union européenne.

...PARCE QUE L'INFO EN LIGNE
NE SUFFIT PAS TOUJOURS...



**Vous appréciez la qualité, la stratégie à long terme
et les lignes claires?**

Alors abonnez-vous dès maintenant à SWISSQUOTE Magazine
et profitez d'un regard sans compromis
sur l'actualité économique. Informations exclusives,
dossiers de référence, conseils d'analystes.

**Votre abonnement: 6 numéros par an
CHF 40.-**

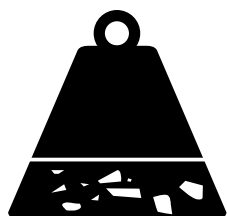
[+ frais d'expédition, TVA comprise, prix au numéro: CHF 8.-]

199'000

En milliards de dollars, la dette cumulée en 2014 de tous les acteurs économiques mondiaux (ménages, entreprises, Etats, établissements financiers), selon un rapport du McKinsey Global Institute. L'endettement global a augmenté de 57'000 milliards depuis la crise financière de 2007 et représentait 286% du produit intérieur brut mondial l'an dernier, contre 269% en 2007.

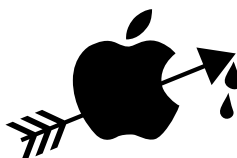


1.837.333



En tonnes, le volume des ventes de chocolat suisse en 2014, soit près de 4'900 tonnes de plus que l'année précédente, selon Chocosuisse, la Fédération des fabricants suisses de chocolat. Le chiffre d'affaires de l'industrie chocolatière helvétique, qui regroupe 18 fabricants, a progressé de 2,7% sur un an, à 1,73 milliard de francs.

- 3,2%



La baisse des ventes mondiales de tablettes électroniques lors du dernier trimestre 2014 par rapport à la même période de l'année précédente, à 76,1 millions d'unités, selon la société d'analyse américaine IDC. C'est la première fois que les ventes de tablettes tactiles déclinent depuis l'introduction de l'iPad par la firme californienne Apple en 2010.



755

En dollars, le prix atteint en février par une boîte de préservatifs sur un site de vente aux enchères vénézuélien, selon Bloomberg. Le pays fait face à une crise économique aggravée par la chute des cours du pétrole, qui représente 95% des recettes à l'exportation du Venezuela. Le taux d'inflation a été de 68,5% en 2014 et de nombreux produits de base, largement importés, sont frappés de pénurie.

60

En millions de dollars, l'estimation des recettes fiscales tirées de la vente de marijuana en 2014 dans le Colorado, aux Etats-Unis, une année après la légalisation de la consommation et de la vente de cannabis dans cet Etat qui a fait figure de pionnier dans le pays. Le marché est passé de 1,5 milliard à 2,6 milliards entre 2013 et 2014, selon des évaluations.



UP

Le cacao

Le coût du cacao a explosé ces derniers mois. Le prix de la tonne a oscillé entre 3'270 et 2'921 dollars entre août et décembre 2014, contre 2'825 dollars à la fin 2013. C'est une conséquence de la hausse de la demande chinoise, d'une mauvaise récolte en Afrique de l'Ouest à cause du climat et de l'épidémie Ebola.

Le whisky américain

Les whiskys et bourbons américains ont connu une très bonne année 2014. Les ventes ont augmenté de 9,6%, pour atteindre 2,7 milliards de dollars. Les exportations se sont, elles, établies à 1 milliard de dollars pour la deuxième année de suite. Cette hausse est portée par la mode des cocktails et des alcools distillés artisanaux.

DOWN

Les géants du bureau

Staples et Office Depot vont fusionner. La transaction, évaluée à 6,3 milliards de dollars, a pour but de les aider à lutter contre l'érosion de leurs revenus. D'autres géants du matériel de bureau, comme OfficeMax, ont déjà disparu. Ils souffrent de la concurrence des hypermarchés comme Walmart ou Target et des revendeurs en ligne comme Amazon.

Le pétrole canadien

Le secteur des hydrocarbures canadien va réduire ses investissements de 33% en 2015, en réaction à la chute du prix du baril. Ils passeront de 69 milliards à 46 milliards de dollars. Dans la région des sables bitumineux, où le pétrole est particulièrement coûteux à extraire, ces investissements atteindront 25 milliards de dollars.

NOUVEAU RAPPORT DE FORCE. LA F-TYPE ALL-WHEEL-DRIVE.

Il est temps d'allier les hautes performances d'un authentique bolide de sport à la maniabilité parfaite en toutes conditions. Il est temps de découvrir un nouveau rapport de force. Conjuguée au système de régulation «Intelligent Driveline Dynamics» (IDD), la transmission intégrale des nouvelles JAGUAR F-TYPE S AWD et F-TYPE R AWD optimise en permanence la traction et la stabilité et distille des sensations de conduite inédites à ce jour.

Testez un nouveau rapport de force à l'occasion d'une course d'essai au volant de la nouvelle F-TYPE AWD chez votre spécialiste JAGUAR.

JAGUAR.CH



HIGHLIGHTS TECHNIQUES:

- Au choix avec moteur 3.0 L V6 de 380 ch ou 5.0 L V8 de 550 ch
- Boîte automatique 8 rapports Quickshift
- Transmission intégrale «Intelligent Driveline Dynamics»
- Carrosserie monocoque en aluminium
- Système de freinage JAGUAR en carbone/céramique (option)



Modèle illustré: JAGUAR F-TYPE R 5.0 V8, S/C Coupé AWD, 2 portes, aut., 4WD, 550 ch/405 kW. Prix de vente net clients CHF 141'500.- moins prime Swiss Deal CHF 16'000.-, prix de vente effectif CHF 125'500.-, hors option: système de freinage en carbone/céramique avec jantes en alliage léger forgé 20" «STORM» et mâchoires jaunes CHF 14'500.-, consommation mixte 11.3 l/100 km, émissions Ø CO₂ 269 g/km. Catégorie de rendement énergétique G.

JAGUAR F-TYPE S 3.0 V6, S/C Coupé AWD, 2 portes, aut., 380 ch/280 kW. Prix de vente net clients CHF 109'700.- moins prime Swiss Deal CHF 12'000.-, prix de vente effectif CHF 97'700.-, consommation mixte 8.9 l/100 km, émissions Ø CO₂ 211 g/km. Catégorie de rendement énergétique G, émissions Ø CO₂ de tous les véhicules proposés en Suisse 144 g/km.

EMS-Chemie, la formule de croissance

Les résultats record s'enchaînent chez EMS-Chemie, sous l'impulsion de sa CEO Magdalena Martullo-Blocher, fille de l'incontournable tribun zurichois. Sa formule: miser sur les spécialités innovantes.

Par Cornelia Glees-zur Bonsen

Quand l'anniversaire d'une entreprise connaît un formidable retentissement, il y a peut-être des raisons de s'y intéresser de plus près. Il en va ainsi des 75 ans d'existence d'EMS-Chemie qui n'ont a priori rien d'extraordinairement palpitant. Et pourtant: l'exposition consacrée jusqu'à fin 2015 à l'histoire du principal fabricant de plastiques à haute performance a déjà attiré plus de 16'000 visiteurs à l'usine grisonne de Domat/EMS, à tel point qu'elle a dû être prolongée plusieurs fois depuis son inauguration en 2011. Son titre – «L'incroyable histoire d'EMS-Chemie» – véhicule

une nostalgie ancienne, sorte de version suisse du rêve américain mettant en scène le plongeur de restaurant devenu millionnaire. L'essor d'EMS-Chemie a effectivement tout pour fasciner. Comment une modeste entreprise spécialisée dans la production d'éthanol à base de déchets de bois s'est-elle muée en un groupe chimique international réalisant d'impressionnants bénéfices?

Pour l'expliquer, on peut remonter loin ou s'intéresser simplement aux grandes étapes de son développement. EMS-Chemie semble avoir fait beaucoup de bons choix,



Moulage par injection à l'usine d'EMS-Chemie.

1936	1969	1972	1979	1983	1988
Werner Oswald fonde la société Holzverzuckerungs AG (Hovag) pour produire de l'éthanol à base de cellulose de bois.	Christoph Blocher entre chez Emser Werke AG. (ex-Hovag et futur EMS-Chemie) en tant qu'étudiant salarié.	Christoph Blocher devient président de la direction et CEO du conseil d'administration d'Emser Werke AG.	Mort du fondateur Werner Oswald.	Christoph Blocher acquiert la majorité des droits de vote dans EMS-Chemie Holding AG.	Concentration des activités sur les matériaux polymères, la chimie fine et l'ingénierie.



En chiffres

1,97

En milliard, le chiffre d'affaires net réalisé en 2014, une hausse de 4,6% par rapport à 2013. Un nouveau record, comme le résultat d'exploitation qui progresse de 14,7% à 423 millions de francs.

139

Le nombre d'apprentis chez EMS-Chemie en Suisse. Plus grande entreprise formatrice de Suisse occidentale, le groupe investit chaque année 4 millions de francs dans la formation professionnelle.

96,12

Le chiffre d'affaires net réalisé à l'étranger, dont 27% en Asie.

26

Le nombre de sites de production, répartis sur 16 pays.

2'865

Le nombre de collaborateurs

EMS-CHEMIE

1991

EMS-Chemie lance une nouvelle génération de polyamides ultra-rigides qui en fait le leader de la substitution de métal.

2001

Magdalena Martullo-Blocher entre chez EMS-Chemie.

2004

Magdalena Martullo-Blocher accède à la direction après l'élection de son père au Conseil fédéral et la vente à ses enfants de sa participation majoritaire dans EMS-Gruppe Holding AG.

2007

Les sœurs Rahel Blocher et Magdalena Martullo-Blocher deviennent actionnaires majoritaires d'EMS-Chemie Holding AG.

2011

EMS-Chemie célèbre ses 75 ans d'existence.

2014

Résultats record d'EMS-Chemie: progression du chiffre d'affaires net, du résultat d'exploitation et du bénéfice par rapport à l'exercice précédent.

favorisant rapidement son expansion en misant sur l'innovation. Son modèle commercial repose sur une forte spécialisation dans des créneaux où ses concurrents sont peu présents et les prix facilement contrôlables. Cette stratégie a valu au groupe d'engranger des bénéfices record: en 2014, il a dégagé une confortable marge opérationnelle de 21,5%. EMS-Chemie a focalisé son activité sur les polymères à haute performance. Les propriétés robustes de ces plastiques – notamment leur solidité, leur stabilité et leur résistance à la chaleur – en font un produit de substitution du métal très demandé par l'industrie automobile. Le groupe fabrique également des adhésifs pour éléments de carrosserie, des matériaux d'étanchéité, des revêtements, et beaucoup d'autres solutions dans les domaines de l'électrique, l'électronique, les biens de consommation, l'optique ou encore les emballages.

Le deuxième domaine d'activité d'EMS-Chemie est celui des spécialités chimiques, commercialisées sous les marques Eftec et Patvag. Si certains produits portent des noms peu évocateurs comme durcisseurs de vernis en poudre, adhésifs thermofusibles ou diluants réactifs, d'autres sont plus parlants, comme le détonateur électronique d'airbag que l'on retrouve dans presque tous les modèles de voiture.

EMS-Chemie a su, avant d'autres en Suisse, identifier et saisir les opportunités de marché en Asie. Présent

sur 26 sites de production en Europe, en Amérique du Nord et du Sud ainsi qu'en Asie, il poursuit résolument sa politique de croissance. Dès les années de crise 2008/2009, EMS-Chemie a renforcé son implantation en Chine, où de nouvelles ouvertures d'usines sont prévues ces prochaines années. Une décision logique aux yeux de ce sous-traitant de l'industrie automobile, parfaitement conscient du potentiel d'affaires du marché chinois. Le groupe réalise plus de 60% de ses ventes dans ce secteur et a fait part de «l'évolution particulièrement positive des principaux marchés automobiles chinois et allemand» lors de la présentation des résultats de l'exercice 2014.

Un tiers des collaborateurs travaillent dans la recherche et le développement

La direction d'EMS-Chemie sait «anticiper», comme l'a un jour écrit le célèbre journaliste et publiciste Karl Lüönd dans l'hebdomadaire Schweiz am Sonntag. En d'autres termes, rester à l'affût des tendances, réagir plus vite que la concurrence, miser sur le bon cheval et surtout «investir de manière anticyclique». La production de solutions spécialisées repose sur une culture sophistiquée de l'innovation qui permet au groupe d'investir en permanence dans de nou-

veaux marchés porteurs. «Nous réalisons la moitié de notre chiffre d'affaires avec des produits qui ont moins de dix ans», déclarait l'an dernier sa CEO Magdalena Martullo-Blocher. Un tiers des collaborateurs travaillent dans la recherche et le développement. EMS-Chemie puise aussi son expertise à l'extérieur des sites de production, entretenant des partenariats de recherche avec huit hautes écoles universitaires.

Magdalena Martullo-Blocher a orienté de manière ciblée les activités du groupe vers les secteurs performants. Des conditions certes nécessaires pour engranger continuellement des millions de francs de bénéfice, mais sont-elles suffisantes? Chez EMS-Chemie, ce sont les têtes qui font toute la différence, à commencer par celle de la patronne (lire l'«Avis de l'analyste», ci-contre). Vice-présidente du conseil d'administration où elle siège depuis 2001, Magdalena Martullo-Blocher est CEO et actionnaire majoritaire d'EMS-Chemie.

Agée de 45 ans, diplômée en gestion d'entreprises de l'Université de Saint-Gall (HSG), creuset de l'élite entrepreneuriale, elle acquiert sa connaissance du monde des affaires en Suisse et à l'étranger, débutant au bas de l'échelle. Son parcours professionnel la mène chez Rivella et Johnson & Johnson. Mère de trois enfants, elle offre aussi le visage d'une femme à poigne qui polarise par ses critiques virulentes à l'encontre de la classe politique. Beaucoup d'observateurs lui reprochent

son manque de compétences sociales dans la gestion du groupe, une façon polie de qualifier ses méthodes rudes. Son succès en affaires et ses qualités de dirigeante sont toutefois unanimement reconnus.

Lorsqu'on tente de l'amener sur le terrain de la filiation pour expliquer sa réussite, sa réaction est très pincée. Qui s'en étonnerait? Son père, Christoph Blocher, ancien conseiller fédéral UDC et tribun controversé, a transformé avant elle l'entreprise de production d'eau d'EMS («Emser Wasser»), ancêtre d'EMS-Chemie, en une usine chimique d'envergure. Comme la plupart des fils et filles de célébrités, Magdalena Martullo-Blocher n'apprécie guère que l'on réduise ses mérites à son statut de «fille de», d'autant plus que l'aînée de la fratrie Blocher, qui

compte quatre enfants, a depuis longtemps dépassé son père en affaires.

Héritière gâtée, alors? Non plus. En 2003, Magdalena Martullo-Blocher, ses sœurs et son frère s'endettent pour racheter les actions EMS-Chemie de leur père, conformément à la volonté de ce dernier. Un entrepreneur doit savoir prendre des risques.

Mathias Regotz, vice-président du syndicat Syna et responsable de sa branche Industrie, atteste de l'existence d'une «bonne entente» avec la direction du groupe. Syna représente les collaborateurs des sites suisses d'EMS-Chemie et y mène les négociations salariales. Sur les 2'865 employés du groupe, environ 1'000 le sont en Suisse. «La communication est transparente; la culture d'entreprise

exigeante, mais juste», juge le responsable syndical.

La récente décision de la Banque nationale suisse est l'un des plus gros défis qu'EMS-Chemie doit relever. Le franc fort est en effet un handicap considérable pour le groupe, qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'étranger, même si l'intensification des achats dans la zone euro et en dollar devrait lui permettre de réaliser des économies. EMS-Chemie table sur un probable recul, léger, du chiffre d'affaires en 2015, mais a l'intention de «maintenir le résultat d'exploitation (EBIT) au niveau de l'exercice précédent», confie, optimiste, sa CEO à la presse en février dernier. ▲

EMS



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

«Un bon placement à long terme»

De bonnes nouvelles, comme d'habitude. En publiant ses résultats 2014, EMS-Chemie a une fois de plus présenté un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation en nette progression. Pour Thomas Gilbert, analyste chez UBS, la clé du succès de l'entreprise repose clairement sur son modèle commercial basé sur des spécialités de grande qualité. Il permet à EMS-Chemie de fixer les prix indépendamment du volume vendu. Le système de

distribution allégé et la production au plus proche du client sont également des atouts. Aux yeux d'autres analystes aussi, les facteurs de croissance structurels et les bonnes marges restent intacts. 68% des actions de l'entreprise sont détenues par la famille Blocher, un gage de stabilité et d'engagement à long terme, toutefois au détriment de la transparence. Les actionnaires minoritaires ont peu de place.

Chez EMS-Chemie, c'est la cheffe en personne qui décide, et vite. L'analyste d'UBS juge que les «mesures d'efficacité» annoncées peuvent être mises en œuvre en un temps record sous la conduite des cadres dirigeants. Il estime à 40 millions de francs le potentiel d'économies, ce qui devrait atténuer l'impact négatif de la hausse du franc sur le résultat d'exploitation 2015. Par rapport au rendement des obligations de la Confédéra-

tion à 20 ans, un rendement sur dividende de 2,9% n'est pas élevé, et en comparaison sectorielle (Syngenta, Givaudan, Lonza, Clariant) l'action lui paraît pleinement valorisée, voire légèrement surévaluée. Il recommande davantage le titre EMS-Chemie à l'investisseur privé cherchant un placement à long terme qu'à l'investisseur institutionnel en quête de performance sur 12 mois.



Chic britannique, excellence suisse, Breitling for Bentley marie le meilleur de deux mondes. Le style et la performance. Le luxe et l'exploit. La classe et l'audace. La puissance et le raffinement. Parfait emblème de cet univers d'exception, le chronographe Bentley B05 Unitime abrite un calibre manufacture Breitling, certifié chronomètre par le COSC (Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres), la plus haute référence en matière de précision et de fiabilité. Il se distingue par son système d'«heure universelle» au confort d'emploi révolutionnaire, avec réglage par la couronne. L'alliance entre grand art automobile britannique et grande tradition horlogère helvétique.



LES AMBASSADEURS

THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES

RUE DU RHÔNE 62, 1204 GENÈVE

THE ESSENCE OF BRITAIN

Made in Switzerland by BREITLING



BENTLEY B05
UNITIME

BREITLING
— *for* —
BENTLEY

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«Les Bourses européennes devraient combler leur retard»

Sur quelles bases choisir un fonds de placement?
Les conseils de Michel Girardin, ancien gérant de fonds
et professeur de macro-finance à l'Université de Genève.

Par Alexandre Babin

Investir judicieusement dans un fonds de placement pose de nombreuses questions, qui découlent pour la plupart de l'actualité macroéconomique. L'économiste Michel Girardin, spécialiste du sujet, propose quelques pistes de réflexion. Il estime notamment que les fonds de placement spécialisés dans les marchés actions de la zone euro ou du Japon devraient bénéficier cette année d'un contexte économique favorable, aidés en cela par la faiblesse de l'euro et du yen avantageant les entreprises exportatrices, les fortes injections de liquidité par les banques centrales et une évaluation de marché attractive. Interview.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Quels critères faut-il considérer en priorité lors du choix d'un fonds de placement?

MICHEL GIRARDIN ► D'abord, il faut définir sa politique de placement, c'est-à-dire choisir un profil plus ou

moins exposé au risque. De ce choix découlent les placements. Ainsi, des véhicules défensifs (peu de croissance mais forts dividendes, comme Nestlé ou Roche) permettent de réduire les risques. A contrario, des véhicules offensifs (beaucoup de croissance mais peu de dividendes, comme Alibaba ou Apple) ont une forte sensibilité au marché. En ce qui concerne le choix du fonds, je considère la performance du fonds de placement par rapport à son indice de référence sur une période d'au moins cinq ans. A cet égard, il est intéressant de considérer les performances d'un fonds donné durant la crise financière.

Je fais très attention au Total expense ratio (TER), c'est-à-dire à l'ensemble des frais relatifs à la gestion du compte. La variation entre les frais courants de gestion, mis en avant par les conseillers financiers, et le TER est souvent conséquente.

Quelles sont les dernières tendances en matière de fonds de placement?

La tendance la plus notable est la montée en puissance des investissements socialement responsables (ISR). Ici, le gérant opère ses choix en fonction de critères non seulement comptables ou économiques mais également sociaux. La finance responsable s'est institutionnalisée au début des années 2000 et constitue un véhicule de placement intéressant. Elle permet une diversification du portefeuille avec des rendements similaires à d'autres actifs, mais avec une volatilité moindre.

On peut également évoquer l'augmentation du recours à des fonds répliquant un indice de référence, plus connus sous le nom d'Exchange Traded Funds (ETF). Ces fonds cotés en Bourse, typiques de la gestion passive (dont l'objectif est

de répliquer le marché], se caractérisent par de faibles frais de gestion.

Enfin, une dernière évolution importante concerne les Hedge Funds (ou fonds alternatifs): depuis la crise, on assiste à une augmentation de la liquidité des fonds alternatifs couplée à une transparence accrue. Cette tendance se traduit par une augmentation du nombre de fonds qui se conforment aux directives «UCITS» (Undertaking for Collective Investment in Transferable Securities) édictées par la Commission européenne pour protéger les investisseurs.

«A terme, la BCE injectera plus de mille milliards d'euros dans l'économie.»

Quelles catégories d'actifs offrent les meilleures perspectives de rentabilité en 2015?

Les actions, principalement européennes et japonaises, et ce pour plusieurs raisons. Si l'on considère les multiples des bénéfices ou du cash-flow, ou encore le Price-to-book ratio (capitalisation boursière divisée par les capitaux propres), l'évaluation actuelle de ces marchés me semble raisonnable. Tant l'euro que le yen sont des monnaies

faibles et vont le rester, voire s'affaiblir davantage, ce qui augure de bonnes perspectives pour les sociétés exportatrices et, in fine, pour l'économie. Il est très probable que ces pays comblent le retard de croissance accumulé sur les Etats-Unis. De façon similaire, tant les Bourses européennes que japonaises devraient rattraper la Bourse américaine. Enfin, ces deux zones sont caractérisées par la présence des deux banques centrales les plus agressives actuellement. La Banque centrale européenne (BCE) a lancé sa politique d'assouplissement quantitatif en mars. A terme, elle injectera plus de mille milliards d'euros dans l'économie.

Quelles sont les perspectives pour le marché suisse?

Globalement, le marché suisse des actions n'est pas très attirant. A l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis, le marché suisse est trop cher, quoique la correction survenue le 15 janvier ait quelque peu atténué cette cherté. Certaines sociétés restent néanmoins très intéressantes pour des investisseurs, notamment des valeurs défensives telles que Nestlé, Roche ou Novartis.

Dans quels secteurs investir en 2015?

Dans la continuité de 2014, je considère que les secteurs des technologies et des MedTechs offrent de bonnes perspectives. A contrario, le domaine de l'énergie a grandement souffert en 2014. Je suis circonspect en ce qui concerne les investissements dans les matières premières, car il s'agit d'un secteur

dont la prévisibilité repose presque uniquement sur des cycles conjoncturels. Je relève au passage qu'il peut être intéressant d'avoir un peu d'or dans son portefeuille d'actifs, pour se prémunir contre une hypothétique catastrophe sur les marchés financiers. De plus, vu les taux d'intérêt actuels, on peut presque considérer que les banques nous paient pour détenir de l'or.

Quelles sont les principales innovations technologiques dans le domaine des fonds de placement?

Plusieurs sociétés développent des logiciels de conseil automatisés. Ces robots advisors assument un certain nombre de tâches dévolues aux banquiers, telles que la définition du profil de l'investisseur et la proposition subséquente des produits de placement. Cette approche offre l'avantage de réduire les frais de gestion, déjà relativement bas dans la gestion passive. De plus, le secteur des FinTechs est en plein essor, notamment à New York ou à Londres. Il emploie à lui seul plus de 100'000 personnes au Royaume-Uni, soit plus que dans tout le secteur bancaire helvétique. ▲



Michel Girardin
Professeur de macro-finance
Université de Genève

Les maladies rares, nouvel eldorado

Seuls 2% des maladies rares recensées peuvent être traitées aujourd'hui. Ce marché de 100 milliards de dollars attise l'intérêt des géants de la santé. Explications d'Andreas Hadjivasiliou, du cabinet d'études londonien EvaluatePharma.

Par Jean-Christophe Piot

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Pourquoi le secteur pharmaceutique s'intéresse-t-il aux maladies rares?

ANDREAS HADJIVASILIOU ► Au cours des dernières années, les laboratoires pharmaceutiques se sont penchés sur ces médicaments parce que leurs coûts de développement se sont progressivement réduits, notamment grâce aux réductions d'impôts et aux mécanismes incitatifs mis en place aux Etats-Unis et en Europe. La simplification des phases d'essais cliniques a également joué un rôle. Le fait que les panels de patients cobayes soient moins importants que pour les maladies classiques ainsi que le manque de traitements alternatifs ont mené à une simplification des processus de mise sur le marché. Enfin, l'industrie pharmaceutique dispose d'une marge de manœuvre importante au moment de fixer les prix de ses produits. Ces médicaments, dit orphelins, concernent 3 millions de patients dans le monde seulement, mais ils coûtent en moyenne six fois plus chers que ceux des traitements classiques.

Quel est le potentiel de ce marché pour les années à venir?

L'étude menée par EvaluatePharma estime que les ventes devraient progresser de près de 11% par an d'ici à

2020. Celles des médicaments classiques devraient progresser de 4% seulement au cours de la même période. Autrement dit, le marché mondial, qui représente environ 100 milliards de dollars aujourd'hui, devrait atteindre 176 milliards d'ici à 2020 et représenter près de 20% des prescriptions, génériques exceptés.

Quels sont les principaux facteurs susceptibles d'affecter cette activité?

L'intérêt pour ce pan de l'activité pharmaceutique est croissant et solide. La seule question concerne l'inflation des tarifs qui commence à inquiéter les systèmes de santé. Certains laboratoires devront adapter leurs prix, mais la tendance reste clairement à la hausse, d'autant que le nombre de maladies pour lesquelles il n'existe encore aucun traitement est toujours très élevé.

Qui sont les principaux acteurs de ce secteur?

Au sein du Top 20 apparaissent des entreprises qui se consacrent au développement d'un seul produit, comme Pharmacyclics et son Imbruvica, utilisé dans le traitement de certaines leucémies. Les premières places sont occupées par les grands laboratoires pharmaceutiques qui dis-

posent d'un catalogue plus vaste grâce à différents partenariats, voire à une série de fusions-acquisitions: l'irlandais Shire vient de racheter l'américain NPS Pharmaceuticals pour 5,2 milliards de dollars, Roche vient de reprendre le français Trophos pour 700 millions d'euros... La plupart des grands groupes s'intéressent à ce domaine, à commencer par Novartis, qui réalise plus de 11% des ventes de médicaments orphelins aujourd'hui, devant Roche (9,5%).

La hiérarchie actuelle va-t-elle évoluer?

Elle est appelée à connaître certains bouleversements: nous estimons notamment que Bristol-Myers Squibb devrait progresser d'une douzaine de places pour dépasser Novartis d'ici à cinq ans et atteindre un volume de ventes de 11,1 milliards de dollars à cette date. L'américain Celgene devrait garder sa troisième place et réaliser un chiffre d'affaires de 10,4 milliards de dollars. À elles trois, ces sociétés devraient occuper un tiers du marché, dans des proportions sensiblement équivalentes. ▲



Andreas Hadjivasiliou
Analyste
EvaluatePharma
Londres

[illegible]



DOMINIC BÜTNER

Un expert qui partage son savoir

Erwin Heri a lancé en 2013 avec son associé Stefan Holzer le portail internet Fintool (www.fintool.ch), un outil qui offre au plus grand nombre des connaissances de base en matière de finance et d'économie.

Mis à jour chaque semaine avec de courtes vidéos, traitant de sujets pratiques ou plus techniques, le site web profite de la grande expérience d'Erwin Heri. Ce professeur de

finance à l'Université de Bâle et au Swiss Finance Institute à Zurich a également été gestionnaire d'investissements au sein de grandes sociétés telles que Winterthur assurances, la caisse de pension de la Confédération Publica ou Credit Suisse.

Erwin Heri dirige actuellement un family office britannique, parallèlement à ses activités de professeur et à la promotion de sa plateforme web.

Les cow-boys de Wall Street

Les vendeurs à découvert parient sur des firmes dont le titre est surévalué ou qui ne valent rien. Dans l'espoir de remporter le gros lot si elles coulent. Swissquote a rencontré ces financiers à l'activité controversée.

Par Clément Bürge, New York

Sahm Adrangi n'a rien d'exubérant. Ce grand homme mince est vêtu sobrement d'une chemise à petits carreaux bleus et d'un gilet matelassé. Le Canadien de 35 ans, de descendance iranienne, a de profondes poches noires sous les yeux. Il parle sur un ton monotone, presque robotique. Son bureau, lui non plus, ne paie pas de mine. Au 2^e étage d'un gratte-ciel à deux pas de NewsCorp, sur Manhattan, les murs du petit local sont légèrement brunis. Sa salle de conférence ne dispose d'aucune fenêtre, lui conférant un air de mini-bunker.

Mais les apparences sont trompeuses: l'homme est une superstar à Wall Street. Ces dernières années, le hedge fund qu'il a monté a connu une croissance fulgurante, enregistrant une hausse de



ANDREW LEFT
Citron Research

Le vétéran

Ce Californien est le premier short seller à s'être fait connaître sur le web grâce à un blog créé en 1994. «Il y a tellement de personnes et de firmes en lesquelles vous ne pouvez pas avoir confiance, tonnet-il. Il faut juste avoir les c... de dire haut et fort qu'elles ne valent rien.»

SOREN AANDAH
Glaucus Research

L'ancien avocat

Avant de lancer Glaucus Research en 2011, Soren Aandahl (33 ans) travaillait comme avocat et a notamment enquêté sur l'affaire Enron pour le gouvernement américain. «Le métier de vendeur à découvert ressemble à celui de détective, dit-il. Vous cherchez partout des indices pour connaître la vérité.»



CARSON BLOCK
Muddy Waters

L'expert de la Chine

Ce grand connaisseur de la Chine estime qu'une vente à découvert est un combat: «Dès lors que l'on publie un rapport sur une firme, nous savons que sa réponse sera agressive, explique-t-il. Nous devons être certains que nous disposons d'assez d'information pour prouver au public que nous avons raison. Ces firmes ont des moyens bien plus importants que les nôtres. On ne peut pas commettre d'erreurs.»



SAHM ADRANGI
Kerrisdale Capital

Le pragmatique

Canadien d'origine, Sahm Adrangi voulait devenir journaliste avant de se lancer dans la vente à découvert. «Trop peu de gens s'intéressent aux problèmes des entreprises, estime-t-il. Beaucoup de personnes ont un intérêt direct à faire monter artificiellement les prix d'une action. Nous cherchons à contrecarrer ce phénomène.»

son chiffre d'affaires de 180% entre 2009 et 2012. Aujourd'hui, l'homme de 35 ans a plus de 300 millions de dollars sous gestion. Et il est perçu comme l'un des investisseurs les plus agressifs du moment. Beaucoup voient en lui le Carl Icahn de demain.

Sahm Adrangi appartient à une famille de traders bien particulière: les short sellers activistes. Sa méthode d'investissement consiste à rechercher des firmes qu'il estime surévaluées, ou même pire, qui ne valent rien. Il parie alors que l'action de la société va baisser, en réalisant une vente à découvert sur la firme. Si le titre chute, Sahm Adrangi et ses clients deviennent riches. C'est en 2011 qu'il a réalisé son premier grand coup. Une entreprise chinoise cotée à la Bourse de New York, nommée China Education Alliance, avait attiré son attention: «Les statistiques publiées dans ses rapports en Chine étaient différentes de celles présentées aux Etats-Unis, raconte Sahm Adrangi. C'était étrange.» Surtout, alors que la firme prétendait générer près de la moitié de son chiffre d'affaires de 22 millions de dollars grâce à des cours donnés en ligne, son site internet ne marchait pas. «Il était impossible d'y acheter quoi que ce soit», explique-t-il.

Le financier paya alors 1'000 dollars à un enquêteur indépendant sur place pour aller visiter les locaux de la compagnie à Harbin, en Chine. «Les bureaux étaient vides. La situation s'est révélée encore plus désastreuse que ce que l'on imaginait.» Quelques jours

Carson Block refuse de dire où il habite, et mène une vie semi-secrète entre Hong Kong et les Etats-Unis

plus tard, Sahm Adrangi publia sur son site internet un rapport dénonçant cette arnaque, en y incluant des photos et des vidéos des bureaux désertiques de la firme. En quelques jours, l'action de la société a chuté de 59%. L'entreprise a fini par se retirer de la Bourse de New York.

Ce cas représente un exemple classique des méthodes employées par les short sellers. «Nous réalisons d'abord des analyses quantitatives, explique Sahm Adrangi. Nous regardons les chiffres d'affaires, étudions les rapports publiés par la firme, comparons ses performances avec celles de compagnies similaires, etc.» La règle d'or des short sellers: toujours se méfier des sociétés à la mode.

Lorsque des anomalies sont détectées, Sahm Adrangi et son équipe examinent de plus près l'entreprise en question. Ils envoient des chercheurs sur le terrain ou interrogent des personnes – concurrents, employés, experts – qui connaissent bien la société. «Nous avons un jour interrogé les ingénieurs de Globalstar, un fabricant de téléphones satellites, qui nous ont parlé des problèmes techniques de la société. Les dirigeants de la compagnie nous mentaient, mais les employés nous ont dit la vérité.» Sahm Adrangi a publié un rapport expliquant

que Globalstar «ne valait pas 5 milliards de dollars, ni 3 milliards ou 1 milliard, mais tout simplement rien». Le jour de la publication du rapport, l'action a chuté de 25%.

LA RÉVOLUTION DES RÉSEAUX SOCIAUX

La vente à découvert n'est pas un phénomène nouveau. En 1609 déjà, le marchand hollandais Isaac LeMaire avait parié sur la chute du cours de l'action de la Dutch East India Company en réalisant une vente à découvert. Mais, en 2015, cette activité a pris une tout autre ampleur.

La raison de cette évolution? L'internet et les réseaux sociaux. «Auparavant, les pronostics des analystes étaient discutés uniquement par un petit groupe de gens, en vase clos, explique Soren Aandahl, directeur de la recherche à Glaucus Research, une autre firme du même type. Depuis cinq à sept ans, l'arrivée des forums et des réseaux sociaux a tout changé. Tout le monde peut désormais partager ses opinions en ligne, même les plus petits investisseurs.» L'internet a fourni un mégaphone aux short sellers, leur permettant d'influencer radicalement les prix du marché.

Malgré cette transformation, le nombre de short sellers activistes reste encore relativement limité. «Etre un short seller requiert une personnalité très particulière, explique James Arcangel, un spécialiste du sujet à la Georgetown University. Leurs opinions contredisent celles des autres acteurs du marché. Tout le monde leur dit qu'ils ont tort. Ils subissent une

énorme pression psychologique, il faut avoir un esprit fort et indépendant pour exercer ce métier.»

Les dirigeants et les actionnaires des firmes qui se retrouvent dans le viseur de ces investisseurs ne le prennent pas toujours bien. «J'ai reçu plusieurs menaces de mort», explique Andrew Left, un vendeur à découvert qui a commencé à répandre ses idées sur son blog dès 1994. Quelques années auparavant, un CEO avait même envoyé une bande de gros bras devant sa maison, pour l'intimider.

Et les risques sont plus élevés que lors d'investissements traditionnels. La stratégie employée par les short sellers implique de perdre de l'argent jusqu'à ce que les marchés leur donnent raison, et que l'action chute. «Cela peut prendre du temps, explique Andrew Left. Ou même ne jamais se produire: les marchés ignorent parfois leurs mises en garde et l'action continue de bien se porter.»

LA CHINE DANS LE VISEUR

Lorsque Carson Block a fondé son hedge fund Muddy Waters, spécialisé dans la vente à découvert, cet homme trapu aux cils étrangement longs était un inconnu dans le monde de la finance. Auparavant, l'Américain avait créé une firme d'entreposage en Chine et co-rédigé le livre «Doing Business in China for dummies».

Lors de son séjour en Chine, Carson Block a pu observer une série de compagnies chinoises. Et s'est rapidement rendu compte que plusieurs de ces firmes avaient des

problèmes. «Personne, même les auditeurs, ne vérifiait réellement leurs résultats», raconte-t-il.

Un jour, Carson Block est tombé sur Sino-Forest, une firme productrice de bois qu'il trouvait louche. Il a lancé dix enquêteurs, déployés dans cinq villes différentes pendant deux mois pour découvrir la vérité sur cette entreprise. Après avoir décortiqué plus de 10'000 pages de documents officiels en chinois, son équipe est arrivée à une sombre conclusion: la firme avait menti sur ses résultats et ses avoirs, à hauteur de plusieurs centaines de millions de dollars. Sino-Forest affirmait, par exemple, générer 231,1 millions de dollars grâce à ses ventes de bois originaire de la province du Yunnan, soit plus que toutes les réserves forestières de la région mises ensemble, et six fois les quotas de coupe autorisés par le gouvernement chinois. Sino-Forest était une arnaque «digne de Madoff», stipule le rapport de Muddy Waters.

Carson Block publie sur son site internet un rapport qui rétablit la vérité et fait chuter son action de 78% en

Le fonctionnement de la vente à découvert

La vente à découvert consiste à parier que le prix d'une action va baisser. Un investisseur emprunte un titre contre le versement d'un intérêt, le vend, puis attend la baisse effective de l'action pour la racheter et la rendre à son prêteur, après avoir réalisé un profit.

quelques jours, faisant perdre 110 millions de dollars à Paul Johnson, le mythique manager d'un hedge fund valant 37 milliards de dollars. Quelques semaines plus tard, la compagnie faisait faillite.

Depuis, Carson Block a publié 12 rapports sur des firmes chinoises cotées en Bourse en Amérique du Nord. Cinq d'entre elles ont dû se retirer de la Bourse. En Chine, il est considéré comme l'investisseur le plus détesté du pays, ayant fait partir en fumée près de 7 milliards d'évaluation boursière. Il refuse de dire où il habite, et mène une vie semi-secrète entre Hong Kong et les Etats-Unis.

Malgré leurs révélations, certaines personnes accusent les short sellers d'être de purs spéculateurs, qui cherchent à détruire des entreprises au modèle d'affaires légitime. En 2008, certains experts et politiciens leur ont reproché d'avoir accéléré la faillite de Lehman Brothers, en spéculant trop agressivement sur la chute de la banque et en la poussant au bord du précipice.

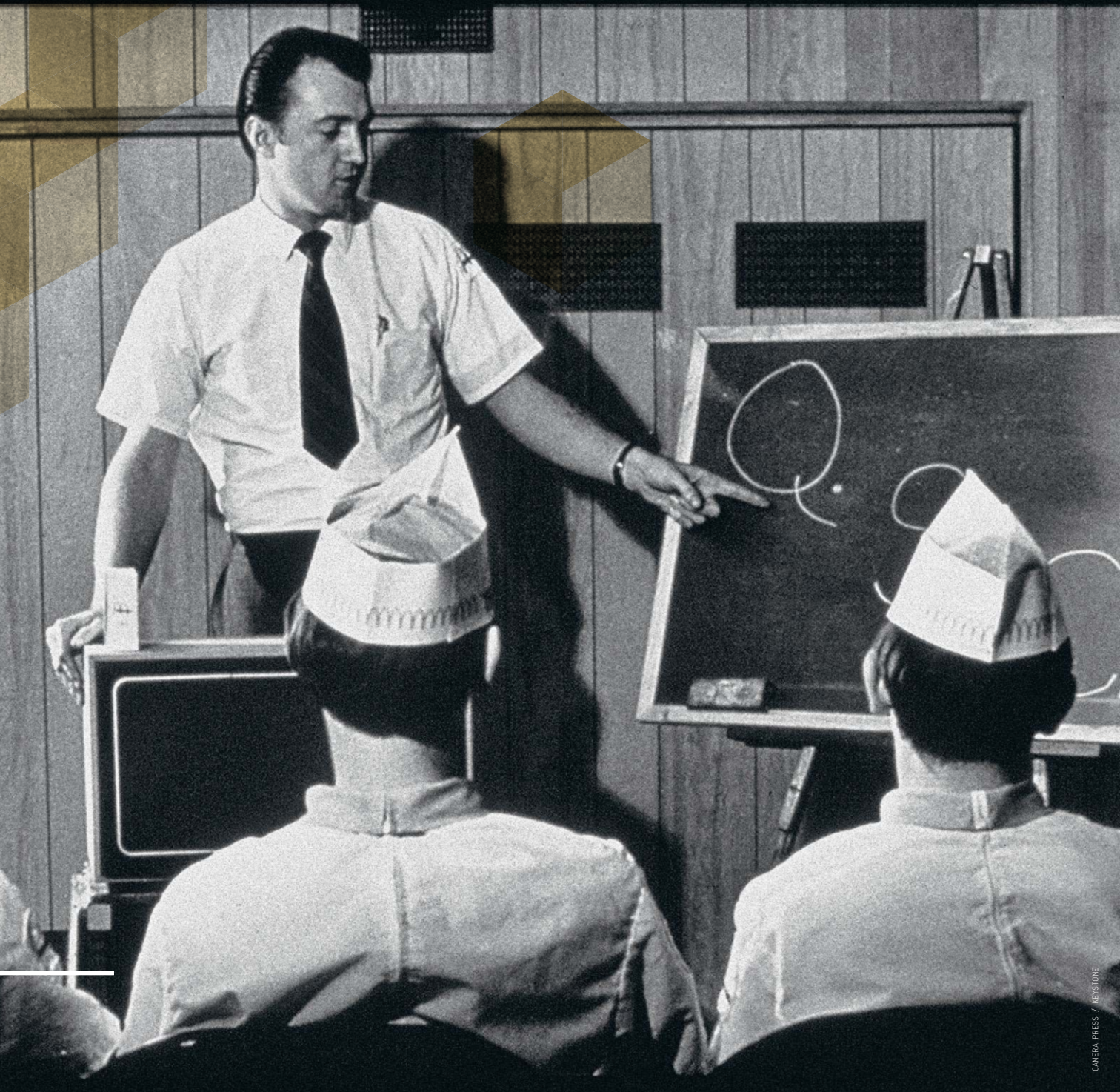
Mais les short sellers réfutent cette interprétation: «Nous sommes des boucs émissaires trop faciles à cibler, explique Carson Block. Nous sommes là pour rééquilibrer les prévisions trop optimistes des investisseurs. Le marché ne peut pas toujours monter. Nous cherchons à rappeler aux gens pourquoi certaines compagnies ne valent rien ou sont tout simplement frauduleuses. Beaucoup de compagnies font n'importe quoi. Nous les trouvons et alertons le marché quand il y a des abus.» ▲

ÉDUCATION:

LA CLÉ DE LA CROISSANCE



- 35 Les chiffres de l'éducation
- 36 Interview de Patrick Aebischer, président de l'EPFL
- 44 Les MOOCs montent en gamme
- 48 La mode des MOOCs séduit les entreprises
- 49 La dette étudiante explose
- 52 Fonds de dotation: le trésor de guerre des universités américaines
- 54 Campus d'entreprise: l'école de la vie professionnelle
- 58 L'attrait de l'apprentissage helvétique



Ambiance studieuse à la Hamburger University de McDonald's (1961).

La bataille de l'éducation tire l'économie vers le haut

Avec la globalisation et l'essor des cours en ligne, la compétition ne cesse d'augmenter entre les universités. Une évolution qui profite aussi bien aux étudiants qu'aux entreprises.

Par Ludovic Chappex

L'excellence dans la formation est-elle la clé de la santé économique à long terme? Le raccourci peut paraître simpliste, mais l'efficacité du système éducatif d'un pays influe en tout cas de manière nette et positive sur le revenu de ses habitants. Ce constat, étayé par diverses études, se vérifie dans les régions développées et plus encore dans les pays en voie de développement. Outre la qualité générale de l'enseignement, le niveau élevé de formation des citoyens constitue aussi une variable qui profite largement au PIB: selon une enquête de l'OCDE (réalisée en France, en Norvège, en Suisse et au Royaume-Uni), 60% de la croissance est générée par les personnes qui disposent d'un diplôme du degré tertiaire.

L'importance d'une bonne éducation apparaissant comme une évidence, reste à déterminer les meilleures méthodes pour transmettre ce savoir. Or, dans ce domaine, l'époque actuelle fourmille de tendances novatrices. L'essor des MOOCs (massive open online courses), ces cours en ligne gratuits accessibles dans le monde entier, a comme effet d'exacerber la concurrence entre les institutions académiques, et par là, d'améliorer la pédagogie des enseignements. L'audience d'un professeur passant de quelques centaines à plusieurs dizaines de milliers de personnes, plus question en effet pour ce dernier de dérouler une présentation Powerpoint soporifique, sous peine de voir son auditoire virtuel s'évaporer.

Dès lors, les campus physiques se recentrent sur leur valeur ajoutée, et l'interaction des professeurs avec les étudiants devient la règle. Le président de l'EPFL, Patrick Aebischer, qui a reçu Swissquote Magazine pour le grand entretien de ce numéro, voit d'ailleurs dans les MOOCs un prétexte pour repenser l'ensemble de la formation, en allant dans le sens d'une meilleure interactivité et d'une plus grande flexibilité.

RENFLOUER LES CAISSES

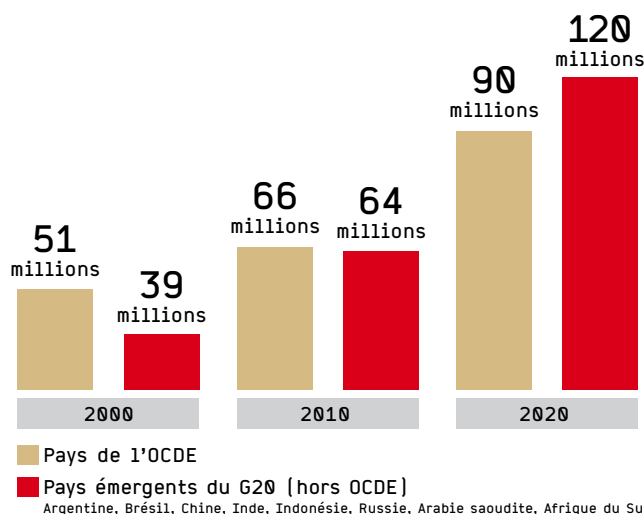
Les cours en ligne peuvent même devenir une source de profits pour les universités, qui monnaient les certifications et l'obtention des diplômes qui s'y rapportent. Patrick Aebischer livre l'exemple éloquent d'un MOOC de l'Université de Princeton qui génère à lui seul jusqu'à 700'000 dollars par mois. A l'heure où les subventions étatiques tendent à se resserrer un peu partout en Europe, les universités et grandes écoles ont la possibilité de renflouer leurs caisses de cette façon, à tout le moins dans les domaines où elles peuvent faire valoir une compétence spécifique.

Au final, les entreprises sont parmi les grandes gagnantes de ces évolutions, elles qui réclament souvent des programmes d'enseignement davantage en phase avec leurs besoins. Le format des MOOCs se révèle en effet très adapté pour la formation pratique et les cours de spécialisation, et cela dans de nombreux métiers. ▲

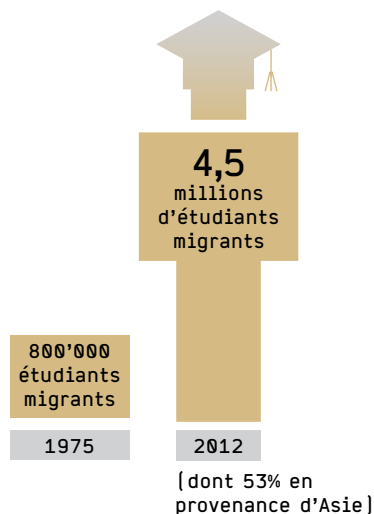
LES CHIFFRES DE L'ÉDUCATION

Par Alexandre Babin

Diplômes universitaires



Mobilité à l'étranger

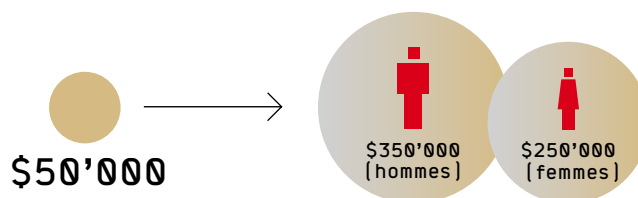


MOOCs

Nombre d'inscrits aux MOOCs des dix plus grandes entreprises de formations en ligne.



Investissement privé



L'investissement moyen nécessaire pour l'obtention d'un diplôme universitaire dans les pays de l'OCDE.

Différence de retour sur investissement par rapport aux personnes qui arrêtent d'étudier après le secondaire.

Fonds de dotation

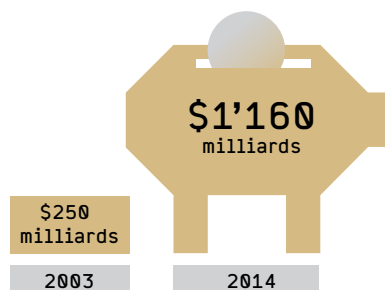
\$447 milliards

Le montant total des fonds de dotation détenus par les universités américaines.

TOP 5

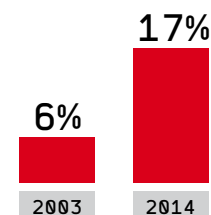
Harvard:	\$35,9 mias
University of Texas System:	\$25,5 mias
Yale:	\$23,9 mias
Stanford:	\$21,5 mias
Princeton:	\$21 mias

Prêts aux étudiants



Le total des prêts aux étudiants aux Etats-Unis.

Dettes



Le taux de non-remboursement des prêts étudiants aux Etats-Unis (90 jours après échéance).

«Nous devons établir le lien avec l'industrie»

Par Ludovic Chappex et Gabriel Sigrist

Photos: Vincent Calmel

Le président de l'EPFL, Patrick Aebischer, explique les impacts de l'éducation sur l'économie, dépeint l'avenir des cours en ligne et dresse le portrait-robot de son successeur. Rencontre.

Quel meilleur interlocuteur que Patrick Aebischer pour évoquer les relations de l'éducation avec l'économie? Le président de l'EPFL, situé à la croisée des chemins, connaît ce sujet mieux que personne. Homme de réseaux, il a tissé de solides connexions avec l'industrie, dans des domaines aussi variés que la pharma, l'ingénierie, la banque ou l'électronique. Sous son règne, de nombreuses firmes de renom se sont installées sur le campus lausannois, à l'image de Nestlé, Logitech, PSA Peugeot Citroën ou Intel. Faut-il y voir une menace pour l'indépendance académique? Ou plutôt une opportunité pour l'EPFL d'accroître sa notoriété globale? Le patron de l'école lausannoise livre sa vision à Swissquote Magazine.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►
La recherche de financement est un enjeu essentiel pour l'EPFL. Comment encourager

les dons privés sur le modèle de ce qui existe aux Etats-Unis, où les fameux endowment funds (fonds de dotation) font partie de la culture? **Patrick Aebischer ►** Il s'agit en effet d'une question centrale. Quand j'ai pris la présidence de l'EPFL en 2000, le concept d'un «endowment fund» semblait très exotique. Mais vu la situation économique actuelle, je ne crois pas que l'Etat continuera à financer la croissance des universités à l'avenir. Il faut trouver des sources de financement différentes. La part des fonds de recherche obtenus sur des bases compétitives financés par les Etats ou par de grandes fondations philanthropiques a significativement augmenté. Les contrats de recherche avec l'industrie vont également continuer à se développer. Quant aux frais d'écologie, ils ne vont pas beaucoup augmenter en Europe, pour



des raisons culturelles. Créer des «endowment funds» devient donc une nécessité, mais nous ne bénéficions pas de la tradition qui existe aux Etats-Unis. Il faut bien comprendre que pour l'Américain, l'université est une



Chercheur et leader

Le président de l'EPFL, médecin de formation, concilie deux qualités souvent antinomiques, la méticulosité du chercheur et l'énergie de l'homme d'action. Chose extrêmement rare à ce type de poste, Patrick Aebischer n'a en effet jamais cessé ses activités de recherche en neurosciences, ses nombreuses publications figurant parmi les références les plus citées du domaine. Dans la récente biographie dithyrambique du personnage rédigée par le journaliste scientifique Fabrice Delaye, les qualificatifs élogieux émanant des proches d'Aebischer abondent: visionnaire, créatif, figure héroïque, force vitale, personnalité légendaire sur le campus... Depuis l'arrivée du Fribourgeois à la présidence de l'école en 2000, tous les indicateurs ont quasiment doublé, du budget au nombre d'étudiants.

Patrick Aebischer a auparavant travaillé comme professeur et directeur de recherche aux Etats-Unis, à l'Université Brown de Providence (Rhode Island), de 1984 à 1992, puis comme professeur et directeur du Centre de thérapie génique du CHUV, jusqu'en 1999. En dehors de la science, il se passionne pour la poésie et la culture, sous l'influence de ses parents artistes. Il est marié depuis l'âge de 20 ans et père de deux enfants.

seconde famille. Quand il quitte son foyer vers 17-18 ans, il rejoint un campus où il va passer beaucoup de temps, partager une chambre avec un camarade (le fameux roommate), prendre part à de nombreuses activités

sociales. Des liens affectifs très forts se créent qui donnent ensuite lieu à des dons. Pour favoriser les endowments, il faut donc créer de l'émotion. Ce n'est pas quelque chose qui se décrète d'un jour à l'autre.

Justement, en termes de cadre de vie, les campus suisses sont-ils suffisamment équipés pour concurrencer les grandes universités américaines qui disposent de bâtiments somptueux, de salles de concert, de bars,

de restaurants, de nombreux fitness, etc.? Etant donné la concurrence mondialisée entre les écoles, l'EPFL en a-t-elle assez fait de ce point de vue?

Notre démarche va dans ce sens. Mille deux cents de nos étudiants vivent déjà sur le campus. Ils seront certainement plusieurs milliers demain. Il y a quinze ans, l'EPFL était déserte à partir de 18h. Aujourd'hui, il y a encore de la vie la nuit et le week-end. Nous ne sommes certes pas encore au niveau des universités américaines, mais si vous passez sur le campus le soir, cela commence à ressembler à une petite ville, avec des restaurants, des commerces, etc.

Faudrait-il inciter les anciens élèves aux dons par une politique de défiscalisation plus avantageuse?

C'est en effet le cas aux Etats-Unis, alors que ce n'est que très peu possible ici. Il y a néanmoins de plus en plus de personnes qui financent des projets de façon récurrente (chaires d'enseignement et de recherche, bâtiments etc.). Il faut que le donateur puisse constater que ses dons ont un impact. Cela nécessite que les universités s'occupent des donateurs. A cette fin, nous avons récemment créé un «development office» à l'EPFL.

Des gens ont critiqué cette approche mercantile et commerciale. Ils vous reprochent de chercher des fonds privés et de tisser des liens trop proches avec les entreprises. Que leur répondez-vous?

Il faut distinguer le pur

mécénat qui pose peu de problèmes du sponsoring de type industriel. Pour ce dernier cas de figure, c'est une saine discussion à mener. Mais penser que nos professeurs vont faire ce que leur demandent les industriels est absurde. Les entreprises ne nous contactent pas pour cela. Elles redoutent avant toute chose le «syndrome Kodak», autrement dit l'avènement d'une technologie disruptive qui ruinerait leur modèle économique. Aucun patron n'est jamais venu dans mon bureau pour essayer d'exercer une influence. Au contraire, les industriels veulent savoir où va la technologie et voient en nous des senseurs de domaines émergents.

«Le problème de l'Europe, c'est qu'elle n'a pas de grandes marques, excepté Oxford et Cambridge.»

Concrètement, les industriels obtiennent-ils ce type d'informations? Ont-ils accès à vos recherches?

Ils vont pouvoir discuter avec les meilleurs professeurs et chercheurs, qui eux-mêmes ont leurs propres réseaux mondiaux. Car ces chercheurs de pointe sont généralement employés dans des institutions académiques. Il est rarissime qu'ils fassent carrière dans l'industrie. Quand la multinationale

Nestlé a mis en place son Institute of Health Sciences, elle est venue s'installer sur le campus de l'EPFL alors que son centre de recherche se trouve à moins de 10 kilomètres. Le prestige académique permet d'attirer les talents.

Cela étant, les grandes entreprises américaines commencent à développer elles-mêmes leurs propres programmes universitaires, à l'instar de Google.

N'assiste-t-on pas à une emprise des milieux industriels sur la formation et la recherche?

Les géants tels que Google développent en effet des savoirs totalement différents de leur modèle économique d'origine. Ces entreprises ont tellement de moyens qu'elles peuvent se le permettre. Dans le domaine du machine learning (l'apprentissage automatique, un des champs d'étude de l'intelligence artificielle, ndlr), il est effectivement très difficile pour nous d'attirer des talents car les meilleurs veulent aujourd'hui faire de la recherche directement chez Google.

Il s'agit donc d'une nouvelle concurrence pour vous...

Google ne va probablement pas se mettre à dispenser des formations de base comparables à celles des universités. En revanche, dans certains domaines spécifiques, il y a effectivement un défi, que je trouve personnellement intéressant. Et si Google se met à faire des MOOCs, il peut concurrencer les universités sur leur terrain. Voilà une vraie question, plus essen-

tielle selon moi que celle, souvent posée par les médias, du possible conflit d'intérêts pour les universités à tisser des partenariats avec le secteur privé.

Les médias ne sont pas les seuls à réagir. Beaucoup d'universitaires se posent cette question. Les petites universités cantonales, qui ont moins de moyens que l'EPFL, critiquent parfois cette tendance.

Il y a différentes typologies d'universités... Pour des raisons de coûts, il n'est pas possible de disposer de plus d'une ou deux universités de pointe par pays. En ce sens, la Suisse est une exception. Regardez les classements et vous constaterez que trois critères doivent être réunis pour figurer dans les meilleures universités mondiales: 10'000 étudiants, 500 laboratoires et 1 milliard de budget. Dans le top 30, toutes les universités remplissent ces conditions. Il s'agit d'une masse critique indispensable.

Bien sûr, certaines universités peuvent se distinguer dans des secteurs de niche, mais elles n'atteindront pas une notoriété mondiale. Le problème de l'Europe, c'est qu'elle n'a pas de grandes marques, excepté Oxford et Cambridge. L'EPFL est une marque montante, mais pas aussi reconnue que le MIT ou Stanford.

Est-ce que vous vous donnez comme objectif de créer une marque mondiale?

Bien sûr, c'est vital pour que nous puissions attirer les meilleurs talents. En ce qui concerne les professeurs,

«Grâce à nos MOOCs, nous disposons aujourd'hui d'une présence mondiale»

Les cours en ligne de l'EPFL ont déjà séduit plus de 800'000 personnes à travers le globe. L'école bénéficie d'un net leadership dans les pays francophones.

En tant qu'ardent défenseur des MOOCs (massive online open courses), vous avez positionné dès 2012

l'EPFL comme l'une des universités pionnières dans ce domaine en Europe. Des critiques pointent aujourd'hui le fait que seuls 10% des inscrits terminent ce type de formations. Etes-vous toujours aussi enthousiaste? Patrick Aebischer ►

Absolument. Près de 800'000 personnes dans le monde se sont déjà inscrites à nos MOOCs. Environ 10% d'entre elles terminent ces cours et environ 50% s'arrêtent à mi-parcours, ce qui est déjà pas mal étant donné leur nombre. Après tout, ces gens ont appris des choses! On peut comparer la manière de suivre un MOOC à la lecture d'un journal, dont on lit rarement l'intégralité. Nous proposerons environ une cinquantaine de formations de ce type d'ici à la fin de l'année. C'est bien plus qu'un effet de mode. Et les universités pionnières vont bénéficier d'un énorme avantage.

Pour l'image de marque de l'EPFL, le fait que près de 800'000 personnes dans le monde se soient intéressées à nos MOOCs représente un

gain de notoriété énorme, moyennant un investissement minime. Pour la première fois de son histoire, l'EPFL a une audience mondiale. En observant la carte des adresses IP des gens inscrits, nous constatons une présence sur tous les continents.

Qui s'inscrit aux MOOCs de l'EPFL?

Principalement trois populations: les étudiants en formation tertiaire, dont nos étudiants, les personnes qui désirent suivre une formation continue, enfin des gens tout simplement curieux d'esprit. En ce qui concerne nos étudiants, notre ambition est d'offrir prochainement l'ensemble des cours de première année en ligne. Une telle offre a des conséquences sur le type d'enseignement prodigué par nos enseignants. Ils doivent adapter leur enseignement présentiel en le rendant beaucoup plus interactif s'ils ne veulent pas se trouver devant des auditoriums quasi vides. Après le règne des cours ex-cathedra, on revient à une forme d'apprentissage plus naturelle, favorisant les interactions. Je trouve cela extrêmement intéressant.

En comparaison internationale, à quel niveau situez-vous la qualité des MOOCs de l'EPFL?

Franchement et en toute immodestie, nous faisons partie des trois ou quatre meilleurs au monde.

En quoi vos MOOCs sont-ils meilleurs que ceux de la concurrence?

L'avantage donné aux pionniers mais également, le soin apporté aux cours, la qualité des professeurs... La langue est également un paramètre intéressant. Nous sommes la seule université à proposer des MOOCs en deux langues, français et anglais. Cela nous place en première position, et de loin, dans les pays francophones, et notamment les pays africains. Nous possédons plus de 50% du marché des MOOCs en français. Or, la francophonie représentera 750 millions de personnes en 2050.

La gratuité, concept original des MOOCs, tend à laisser place à des modèles payants. Est-ce une voie à suivre pour l'EPFL?

Les cours sont et doivent rester gratuits. La tendance actuelle est de faire payer la certification et l'attribution de diplômes. Certains cours aux Etats-Unis utilisent déjà ce modèle. C'est le cas d'une offre de MOOCs sur le «big data» de l'Université de Princeton, qui génère entre 500'000 à 700'000 dollars par mois. Et cela sur une seule spécialisation. Nous pourrions obtenir des résultats

similaires dans des domaines très spécifiques, par exemple avec notre MOOC sur Scala (un langage de programmation inventé à l'EPFL, ndlr), dispensé par son créateur Martin Odersky.

Quelle valeur accorder à ces certificats sur le marché du travail? Les MOOCs peuvent-ils remplacer des formations traditionnelles?

C'est le marché qui en décidera. Mais on voit de plus en plus de grandes compagnies de la Silicon Valley offrir de telles formations continues à leurs employés. Et dans les CV que l'on reçoit figurent toujours plus de mentions des MOOCs suivis. Peut-être que les diplômes dans leur forme actuelle seront à l'avenir remplacés par des cursus beaucoup plus fragmentés.

Ce qui est sûr, c'est que que les MOOCs ou leurs successeurs auront un impact majeur. Les grandes universités d'Europe (Oxford et Cambridge) se sont d'abord montrées un peu sceptiques, mais elles se rendent compte aujourd'hui qu'elles ont pris du retard et essayent de le rattraper rapidement. La vague des MOOCs aura aussi comme effet de redistribuer le classement des institutions. Auparavant, il fallait des dizaines d'années pour installer une marque. Désormais, la notoriété peut s'acquérir beaucoup plus rapidement pour une université.

nous sommes déjà au niveau des meilleures universités américaines, mais ce n'est pas encore le cas pour les étudiants. Les meilleurs étudiants chinois ou indiens rêvent d'étudier aux Etats-Unis, pas encore en Europe. Les MOOCs peuvent nous permettre d'inverser cette situation, de même que les start-up que nous créons. C'est cet ensemble d'atouts qui crée une marque. Stanford, ce n'est pas juste l'excellence académique, c'est aussi là que Google, Yahoo! et d'autres sont nés.

Les soutiens de l'EPFL sont souvent des anciens étudiants ou des entreprises locales impliquées dans des projets de recherche. Ne faudrait-il pas étendre plus globalement votre réseau?

En plus des fleurons de l'industrie suisse tels que Nestlé, Credit Suisse, Logitech, des compagnies étrangères telles que Cisco, Intel, PSA, Nitto Denko, ViaSat ou Constellium se sont installées dans notre quartier de l'innovation. Et j'ai récemment reçu le président de Google, Eric Schmidt, qui m'avait contacté pour visiter l'EPFL. Cela montre que la notoriété de notre école progresse.

On comprend l'intérêt pour les grandes entreprises privées de se rapprocher de l'EPFL. Que vous apportent ces entreprises en retour, en dehors de leur soutien financier?

Beaucoup de choses, notamment un regard aiguisé sur les problématiques industrielles à résoudre. Prenons l'exemple du Strategic Advi-

L'EPFL en chiffres

96^e

Le rang mondial de l'EPFL au classement académique des universités, établi depuis 2003 par l'Université Jiao Tong de Shanghai. L'EPFL a progressé de 70 places en l'espace de onze ans.

9'921

Le nombre d'étudiants inscrits, en provenance de 112 pays. Ce chiffre a plus que doublé depuis l'arrivée de Patrick Aebischer à la présidence en 2000.

272

La part de femmes parmi les étudiantes, contre à peine 17% en 2000.

192

Le nombre de start-up nées de la collaboration avec l'EPFL depuis 2000.

895

En millions, le budget de l'école, contre 498 millions en 2000.

«Les conflits d'intérêts, cela se gère.»

sory Board (lire l'encadré en p. 42). Vous avez là des chefs d'entreprise, souvent des anciens de l'EPFL, qui n'hésitent pas à nous challenger lorsqu'on leur présente nos choix stratégiques. Leur expérience se révèle extrêmement précieuse. Ces gens sont aussi de formidables ambassadeurs mondiaux pour l'EPFL. Leur apport ne se limite de loin pas à l'argent.

Vous siégez dans les conseils d'administration

de Lonza et de Nestlé. Vous êtes également président du Novartis Venture Funds. Que vous apportent ces mandats? Aider les compagnies globales suisses, telles Nestlé, Novartis, Sicpa ou Kudelski, est aussi de notre responsabilité. D'abord en formant les étudiants qui répondent à leurs besoins mais aussi en anticipant les changements technologiques. Nous devons établir ce lien avec l'industrie, qui permet de créer de la richesse. Les conflits d'intérêts que l'on me re-

proche parfois, cela se gère. Quelqu'un qui n'a aucun conflit d'intérêts devrait se poser la question de son utilité.

Est-ce que ces critiques vous agacent?

Je trouve bien que les gens se posent des questions et que ce débat ait lieu. Et il est très sain qu'il existe des garde-fous. En ce qui me concerne, j'ai toujours assumé mes interactions avec le monde industriel. Et je reverse à l'EPFL la part de



Des patrons associés à la réflexion

L'EPFL dispose depuis 2002 d'un comité baptisé Strategic Advisory Board (SAB), qui réunit deux fois l'an des capitaines d'industrie avec les dirigeants de l'école.

Ce groupe de réflexion, initié par Patrick Aebischer pour mieux préparer l'école à la globalisation, rassemble entre autres Ernesto Bertarelli, le banquier Thierry Lombard, André Kudelski, Daniel Borel (Logitech), Andreas Koopmann (Georg Fischer), Philippe Amon (Sicpa), André Hoffmann (Roche), Marc Bürki (Swissquote) et Franck Riboud (Danone). «Et je suis régulièrement sollicité par des chefs d'entreprise qui aimeraient en faire partie...», glisse Patrick Aebischer.

mes rémunérations au-dessus du plafond établi par la Confédération. Ces liens entre académie et industrie ne sont pas uniques; ils sont par exemple très présents dans une région comme la Silicon Valley.

Quel est l'avantage comparatif de la Suisse romande dans un monde si globalisé?

En Suisse occidentale, notre force réside dans la maîtrise des objets petits, complexes et fiabiles. Les gadgets jetables fabriqués à grande échelle, ce n'est pas notre truc. Nous pouvons sortir du lot dans des domaines tels que les «wearables» connectées, les implants

médicaux intelligents ou la médecine personnalisée. Nous assistons actuellement à une convergence entre les sciences de l'information, les nanotechnologies, les biotechnologies et les sciences cognitives. Voyez par exemple le partenariat de Google avec Novartis concernant la lentille qui mesure le glucose, c'est vraiment l'expression de cette convergence. Un deuxième avantage compétitif réside dans le développement des humanités digitales. Le vrai challenge du XXI^e siècle est de donner du sens à la technologie. En cela, les valeurs européennes ont beaucoup à apporter. ▲

«Mon successeur devra être un scientifique respecté»

Patrick Aebischer prendra sa retraite en 2016. Il dessine le profil du futur président de l'EPFL. L'occasion de dresser un bilan de son action.

Quels sont les atouts dont devra disposer votre successeur?

Il devra d'abord être un scientifique respecté. Un industriel sans pedigree académique n'a aucune chance. Ensuite, il faut une vision ambitieuse et le courage de l'imposer. Il devra également être un bon manager et un bon communicateur. Ce poste requiert de parler français et anglais et de comprendre l'allemand. Il faut aussi disposer d'un bon sens politique pour interagir au niveau communal, cantonal et fédéral, et donc bien connaître le système suisse. Enfin, le futur président devra être à l'aise dans le monde industriel, prendre personnellement en charge le fundraising et aimer s'occuper de cette question, car il s'agit du plus gros défi pour l'avenir.

Ne craignez-vous pas que les décideurs politiques arrondissent un peu le profil du poste, en nommant une figure consensuelle, plus institutionnelle, plus... Suisse?

Il faudra en tout cas y réfléchir à trois fois, car une telle approche pourrait mettre en péril l'institution. Sans le fundraising, le budget serait amputé d'au moins 10%. Il y a une dynamique qui s'est créée au

cours des dernières années. Si vous mettez une «souris grise» à la tête de l'EPFL, la situation peut s'inverser rapidement. Les professeurs sont des gens très mobiles...

De quoi êtes-vous le plus fier? Que reprenez-vous de ces 15 ans?

Honnêtement, je n'aurais pas imaginé que l'on irait aussi vite, aussi loin. L'EPFL était déjà une bonne école d'ingénieurs et nous l'avons transformée en une université de classe mondiale. Personnellement, je suis heureux quand je vois le nombre de jobs et de start-up que nous avons contribué à créer. Cela tient aussi à la qualité de la recherche: le nombre de publications de l'EPFL citées dans «Nature» ou «Science», par exemple, a fait un immense bond. Je suis aussi content de voir la vie qui a été insufflée sur le campus. Sur le plan académique, j'ai l'impression de vivre la même excitation qu'aux Etats-Unis lorsque j'étais plus jeune. Les jeunes d'aujourd'hui ne sont plus nécessairement obligés de s'expatrier. Mon rêve, c'est la renaissance de l'université européenne. L'Europe a inventé l'Université, puis elle a perdu le leadership après la Première Guerre mondiale. Il lui manque de grandes institu-

tions qui tirent le système – ce qui fait la force des Etats-Unis.

Avez-vous des regrets? Qu'auriez-vous souhaité faire autrement?

Nous aurions pu être plus agressifs dans les formations en management de la technologie. Donner davantage de poids à ce type de matières, aujourd'hui essentielles. J'aurais aussi aimé pouvoir offrir plus de flexibilité dans les choix académiques. Faire davantage confiance aux étudiants. J'aimerais moins de cours ex cathedra. Les MOOCs sont très intéressants à cet égard. Ils constituent presque un prétexte pour revoir l'ensemble de la formation, en allant dans le sens de davantage de liberté, de travail en groupe, etc. Si j'avais encore dix ans devant moi, je pense que je ferais des réformes importantes dans le processus de formation. Le système européen est trop normatif. Pourquoi imposer tels et tels cours. Mon rêve serait que les étudiants entre à l'EPFL et choisissent librement leurs cours pendant deux ans, puis qu'ils se spécialisent ensuite. Cette approche est très difficile à mettre en place en Europe, car nous avons l'habitude de rentrer dans des filières rigides.

Les MOOCs montent en gamme

Par Clément Bürge

Après des débuts hésitants, les fameux cours en ligne ont trouvé une audience solide et donné naissance à un modèle d'affaires susceptible d'attirer les investisseurs. Décryptage.

En automne 2011, Sebastian Thrun a mis en ligne le premier cours vidéo de l'histoire. Il traitait de l'intelligence artificielle. Ce professeur d'informatique de l'Université Stanford est considéré depuis lors comme le père des MOOCs (massive open online courses), un acronyme inventé pour décrire ces enseignements dispensés sur internet. Une idée simple mais qui, sur le moment, semblait devoir lancer une révolution de l'éducation tertiaire. Ces cours en ligne allaient permettre à des centaines de milliers, voire à des millions de personnes, d'accéder au savoir confiné jusque-là au sein des meilleures universités de la planète. Et cela, gratuitement.

Les attentes étaient énormes: la nouvelle méthode allait permettre de former les habitants du tiers-monde pour un coût minimal. Et allait améliorer les qualifications des travailleurs sous-

employés du monde occidental. Enivré par ces perspectives, le «New York Times» nomma même 2012 «l'année du MOOC».

Sauf que, rapidement, ces espoirs se sont évaporés. Les MOOCs n'ont pas décollé comme espéré. La raison de cet échec: même si des milliers de personnes commencent un cours, seule une minuscule proportion le terminait. Cette proportion ne dépasse actuellement pas les 4%, selon une étude de l'Université de Pennsylvanie. «Nous nous sommes rendus compte que notre produit était nul», expliquait sombremenent Sebastian Thrun au magazine «Fast Company» en 2013. L'ère des MOOCs touchait-elle déjà à sa fin? Non, bien au contraire.

UNE APPROCHE PLUS PROFESSIONNELLE

Les développeurs de MOOCs ont commencé à améliorer leur produit. Ils ont compris que filmer un cours depuis le fond

de la classe ne suffisait pas. «Nous avons professionnalisé la conception de nos vidéos», raconte Josh Scott, le fondateur de Craftsy, un développeur de cours en ligne. La production doit être d'excellente qualité et ne pas être laissée uniquement entre les mains des professeurs.» Craftsy dispose désormais d'une équipe qui s'occupe exclusivement de filmer les cours.

Certaines plates-formes, à l'image de The Great Courses, préparent leurs enregistrements comme des tournages hollywoodiens. Les intervenants sont maquillés, les professeurs doivent répéter pendant plusieurs mois avant d'être filmés, et la structure des cours ne suit pas celle des leçons traditionnelles. Pas question de présenter un powerpoint avec une liste de vocabulaire à apprendre par cœur. Il s'agit de créer des exercices en ligne et de présenter les informations au moyen de graphiques interactifs.



Stefano Alberti, professeur au Centre de recherche en physique des plasmas de l'EPFL, face caméra pour l'enregistrement d'un MOOC.

Certaines universités
préparent leurs enregistrements
comme des tournages
hollywoodiens

Les professeurs font en outre l'objet d'un processus de sélection rigoureux. «Tout le monde ne peut pas donner un cours en ligne, explique Josh Scott. Il faut être dynamique et savoir bien

s'exprimer face à la caméra.» En outre, une large place est laissée à l'interaction avec les étudiants. EdX, la plate-forme de MOOCs mise en place par Harvard et le MIT, exige des professeurs qu'ils

Coursera

L'ACADÉMIQUE

CEO: Rick Levin

FONDATION: 2012

CHIFFRE D'AFFAIRES:

Non communiqué

Coursera permet aux universités de proposer leurs cours en ligne. Elle compte 12 millions d'utilisateurs. Les cours dispensés sont gratuits. La firme génère son revenu en vérifiant l'identité des étudiants en ligne, en facturant certains certificats, en faisant sponsoriser ses cours et en créant des formations pour entreprises.

Lynda.com

LA PRATIQUE

CEO: Eric Robison

FONDATION: 1995

CHIFFRE D'AFFAIRES:

150 millions de dollars

Cette entreprise dispense des cours de photo, de vidéo ou de gestion en ligne. Elle a levé 186 millions de dollars en janvier 2015 et a annoncé vouloir utiliser cet argent pour acquérir d'autres plates-formes éducatives – notamment spécialisées en cours de management –, accélérer son expansion internationale et peaufiner son site internet et le format de ses cours. Lynda.com propose 5'700 cours en ligne et compte plus de 2 millions d'utilisateurs. Elle vend un abonnement au mois, d'un coût compris entre 25 et 37,5 dollars, qui permet d'accéder à la totalité de ses contenus.

Udacity

LA PROFESSIONNELLE

CEO: Sebastian Thrun

FONDATION: 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES:

Non communiqué

Lancée à l'origine comme une université en ligne, cette plate-forme a décidé en 2013 de se focaliser uniquement sur les cours pour professionnels. Elle a levé 35 millions de dollars en 2014 et dispose de 1,6 millions d'utilisateurs. Son modèle d'affaires: des cours d'une durée de six à dix mois, facturés environ 200 dollars par mois et permettant de compléter efficacement des diplômes.

envoient régulièrement des e-mails à leurs étudiants. Craftsy permet pour sa part de poser des questions durant les cours. «Sans interagir avec d'autres étudiants ou avec les professeurs, les gens ne parviennent pas à se concentrer autant», note Josh Scott.

Aujourd'hui, les développeurs de MOOCs se rendent aussi compte qu'offrir des certificats gratuitement est une mauvaise idée: «Il faut que les gens se sentent concernés par la matière, explique Fiona Hollands, une spécialiste du sujet à la Columbia University. Et pour cela, il faut conférer une valeur monétaire aux cours et distribuer de véritables diplômes à la fin des cursus.»

DES COURS AXÉS SUR LA PRATIQUE

Fin 2013, Sebastian Thrun a décidé de transformer sa compagnie de MOOCs, Udacity. Plutôt que de donner des cours généralistes, semblables à ceux prodigués à l'université, Udacity se concentre désormais sur des cours pratiques, permettant aux gens d'acquérir des compétences qu'ils peuvent utiliser dans leur environnement professionnel.

Udacity a aussi décidé d'attribuer des diplômes, nommés pour l'occasion nano-diplômes. Leurs cours ne sont plus gratuits: ils coûtent désormais environ 200 dollars par mois.

Car les concepteurs de MOOCs se sont rendu compte que les formations en ligne étaient surtout adaptées aux enseignements pratiques. «Les cours généralistes ne séduisent pas, explique Fiona Hollands. Il faut que les participants trouvent un intérêt concret à y participer. Sans quoi, ils ne termineront pas le programme.»

Les MOOCs sont devenus un outil de choix pour les professionnels qui cherchent à obtenir de nouvelles compétences ou à peaufiner leur savoir, tel l'employé d'usine apprenant le fonctionnement d'une nouvelle machine, l'informaticien assistant à un cours de programmation ou le photographe découvrant la dernière version de Photoshop. Plusieurs plates-formes ont bâti un joli succès en vendant leurs produits à ce genre de professionnels. Outre Udacity, Lynda.com propose désormais 5'700 cours et réalise un chiffre d'affaires de 150 millions de dollars.

Le vrai potentiel de
croissance réside dans
la vente de cours en
ligne aux entreprises

Craftsy offre plus de 700 cours et son chiffre d'affaires a dépassé les 40 millions de dollars en 2014.

SÉDUIRE LES ENTREPRISES

Mais pour les concepteurs de MOOCs, le vrai potentiel de croissance réside dans la vente de cours en ligne aux entreprises (lire l'article en p. 48). «Auparavant, une compagnie devait mettre sur pied une formation professionnelle et convoquer ses employés répartis aux quatre coins du monde dans une salle pendant deux semaines, explique Anant Agarwal, le CEO de EdX. Cela coûtait cher.»

Aujourd'hui, une entreprise n'a qu'à acheter une série de MOOCs. «Les employés peuvent participer aux cours depuis leur bureau, sans devoir quitter leur poste», poursuit-il. Intel et McAfee, par exemple, procèdent de cette manière pour la formation virtuelle de leurs employés.

Les MOOCs ont aussi commencé à faire des émules dans les couloirs des administrations publiques. La France a, par exemple, développé le programme «France Université Numérique», l'Arabie saoudite a créé Doroob et la Chine a conçu XuetangX, des plateformes de cours virtuels ouverts à tous les citoyens. «Ces initiatives auront pour effet de stimuler les économies de ces pays en améliorant gratuitement la formation de leurs travailleurs», explique Anant Agarwal.

LEVÉES DE FONDS

Cette effervescence a éveillé l'intérêt des investisseurs pour les MOOCs. «Ils com-

mencent à réaliser le potentiel du domaine de l'edtech, affirme Matthew Wong, un analyste de CB Insights. Nous avons assisté à plusieurs financements intéressants ces derniers mois.» Lynda.com a levé 186 millions de dollars en janvier 2015, Craftsy 50 millions en novembre 2014 et Grovo 15 millions en février 2015.

Ces levées de fonds coïncident également avec la mise en place de modèles d'affaires qui rapportent de l'argent aux concepteurs de MOOCs. Longtemps dépourvues de réels revenus, ces plateformes font désormais payer aux étudiants chaque cours qu'ils prennent, les forcent à souscrire des abonnements ou facturent leurs prestations aux universités qui veulent mettre leurs cours en ligne (voir encadrés).

Certaines compagnies envisagent de se coter en Bourse. Josh Scott estime que Craftsy lèvera des fonds sur le marché public «dans quelques années». En juillet dernier, Daphne Koller, membre fondateur de Coursera, a expliqué que l'IPO de sa firme était «inévitable». Et Udacity souhaite développer rapidement ses programmes de formation professionnelle, ce qui exige de lever des fonds pour financer sa stratégie d'expansion. Pour Matthew Wong, l'IPO la plus propice serait celle de Lynda.com. «La firme existe depuis un moment, dit-il. C'est une compagnie très intéressante qui a mis en place un système d'abonnement avec un excellent rendement.» ▲

Craftsy

LA CRÉATIVE

CEO: John Levisay

FONDATION: 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES:

43 millions de dollars

Crafty s'adresse aux personnes créatives, comme les photographes, les cuisiniers ou les amateurs de couture. L'entreprise a levé 50 millions en novembre 2014. Elle dispose de plus de 5 millions d'utilisateurs et a généré un chiffre d'affaires de 43 millions de dollars en 2014. Son modèle d'affaires: vendre ses cours à l'unité pour un prix d'environ 30 dollars.

Pluralsight

LA GEEK

CEO: Aaron Skonnard

FONDATION: 2004

CHIFFRE D'AFFAIRES:

85 millions (estimation; chiffre officiel non communiqué)

Pluralsight est la 42^e compagnie américaine la plus prometteuse, selon le magazine américain «Forbes». En août 2014, cette entreprise a levé 135 millions de dollars. Pluralsight dispense des cours qui s'adressent à des professionnels expérimentés, notamment en informatique, qui cherchent à obtenir un savoir pointu. La société facture ses services au mois, entre 30 et 50 dollars.

La mode des MOOCs séduit les entreprises

Par Séverine Géroudet

La start-up lausannoise Coopacademy dynamise le secteur de l'apprentissage en ligne destiné aux entreprises. Grâce à l'élaboration d'un dispositif pédagogique inspiré des MOOCs, elle a déjà séduit des poids lourds tels que Renault, la Société Générale ou SFR. Portrait.

Le marché de la formation continue pour les entreprises représente aujourd'hui 150 milliards de dollars dans le monde. Nouvelle venue dans ce secteur, la start-up lausannoise Coopacademy se démarque de l'offre actuelle en proposant aux entreprises un système de formation en ligne personnalisé, inspiré des MOOCs (massive open online courses).

«Notre plus-value est de proposer une offre sur mesure, explique Jean-Marc Tassetto, ancien dirigeant de Google France et cofondateur de Coopacademy. Les entreprises nous fournissent la substance à enseigner, et nous la rendons «moocable», c'est-à-dire que nous créons des plates-formes d'apprentissage interactives, comprenant jeux et vidéos par exemple, sur la base du contenu qui nous est livré par l'entreprise.» Ces cours

customisés ont notamment séduit le groupe Renault, qui a mandaté Coopacademy pour élaborer une plate-forme permettant à ses employés de perfectionner leurs connaissances sur les gammes de voitures de la marque. «Nous voulions utiliser ce nouvel outil qu'est le MOOC, afin de diversifier nos méthodes de formation, mais ne possédions pas à l'interne les compétences techniques nécessaires pour le mettre en place», dit Gerardo Talavera Farias, de la Renault Academy.

Ces cours en ligne, que Coopacademy appelle COOCs (corporate open online courses), ont déjà séduit d'autres grands groupes, comme la Société Générale, SFR ou encore GDF Suez. «Ce modèle d'apprentissage se prête parfaitement aux entreprises d'envergure, car il permet de diffuser massivement l'infor-

mation, en s'affranchissant des coûteuses contraintes de lieu ou de temps», souligne Jean-Marc Tassetto. D'après l'ex-dirigeant de Google France, les services de Coopacademy permettent ainsi de diviser les coûts de formation par dix.

Fondée à la fin de 2013, l'entreprise lausannoise a d'abord démarré avec un cours sur la culture digitale, dont elle a elle-même élaboré le contenu. Ce COOC, qui traite des transformations numériques pour remettre à niveau les salariés sur des concepts tels que le big data, a notamment été acheté par le groupe Pernod Ricard: «Nous cherchions à résoudre un double challenge: créer une culture du digital au sein de notre groupe et faire en sorte, de manière rapide et économique, de former le plus grand nombre de personnes en

même temps, sachant que notre société représente près de 18'000 collaborateurs», raconte Alban Marignier, chargé de la Pernod Ricard University.

Coopacademy a choisi de s'installer dans l'Innovation Park de l'EPFL, afin de se tenir au plus près des recherches en pédagogie électronique menées par la haute école. La start-up dispose d'une petite équipe d'experts en ingénierie et en pédagogie qui développent plates-formes, interfaces et protocoles d'apprentissage autour des contenus fournis par leurs clients. «La demande est forte de la part des entreprises, qui se rendent aujourd'hui compte que le niveau de formation de leurs employés a un impact important sur leur compétitivité, souligne Jean-Marc Tassetto. Avec ce format d'apprentissage, les employés, même répartis aux quatre coins de la planète, se sentent investis.»

Après seulement 18 mois d'existence, la start-up suisse est déjà rentable. Elle a ouvert un bureau à Paris et a réalisé à la fin de 2014 une levée de fonds de 3,8 millions de francs, qui lui permettra d'accélérer sa croissance et de se développer à l'international. ▲

«Les entreprises nous fournissent la substance à enseigner, et nous la rendons «moocable».»

Etats-Unis

Par Jean-Christophe Piot

La dette étudiante explose

Frais d'inscription prohibitifs et pratiques commerciales douteuses: les controverses se multiplient autour des établissements universitaires privés américains.

PETER MARLOW / MAGNUM

Corinthian Colleges est-elle la première victime d'une longue série? La faillite en juin dernier de ce groupe emblématique de l'enseignement supérieur privé aux Etats-Unis symbolise en tout

cas les difficultés d'un secteur confronté à une crise sans précédent. Si les «for-profits» ont prospéré dans les années 1990 jusqu'à convaincre 12% des étudiants américains, la fête semble bel et bien finie.

Privées et souvent cotées en Bourse, ces institutions sont pourtant largement financées par des fonds publics: «Pour l'essentiel, les écoles à but lucratif ne construisent pas leurs budgets sur les frais de

scolarité des étudiants, mais sur les aides qui leur sont versées par le gouvernement fédéral», explique Brian Stoffel, du cabinet d'analyses The Motley Fool. Depuis 1972, les établissements privés ont accès à une myriade d'aides d'Etat créées pour permettre à des publics en difficulté d'accéder aux études supérieures: étudiants défavorisés, vétérans, minorités ethniques... La manne financière avoisine les 35 mil-

liards par an et peut représenter jusqu'à 90% des revenus de ces compagnies.

Suzanne Mettler, professeure d'histoire des institutions américaines à l'Université de Cornell, dresse un bilan particulièrement négatif d'un système accusé de favoriser une distribution déraisonnable des fonds publics, sans se soucier de la pertinence et de la qualité des cursus proposés aux étudiants:

«Le secteur privé est plus doué pour s'enrichir aux frais des plus défavorisés que pour les préparer au marché du travail.» Pire, «cette dérive ne fait que renforcer l'inégalité sociale. Non seulement ces moyens manquent à l'université publique, mais nous laissons des entreprises privées tromper les étudiants sans réagir. Certains s'endettent au-delà du raisonnable pour un diplôme qui peut les ruiner à vie»,

Devry Education, le bon élève

Le deuxième acteur du marché américain derrière Apollo Education fait figure d'exception dans son domaine d'activité. La stabilité de ses résultats au cours des cinq dernières années, malgré les poursuites engagées contre lui dans deux Etats, est probablement due à une visibilité soigneusement entretenue: les dépenses de marketing de la société sont supérieures au budget dédié à l'enseignement... Si son chiffre d'affaires est resté stable depuis 5 ans, sa politique de réduction des frais généraux et administratifs lui a permis d'améliorer de 25% un bénéfice net qui a atteint l'an dernier 135 millions de dollars.

FONDATION: 1931

CHIFFRE D'AFFAIRES:

\$1,9 milliard
(cotée au New York
Stock Exchange)

CAMPUS:

60'000 étudiants.
Devry compte 90 campus
physiques au Canada,
aux Etats-Unis et au
Brésil.

📄 DV

Bridgepoint Education dans le viseur des autorités

L'entreprise californienne est menacée par une série d'actions en justice de grande envergure dans plusieurs Etats. Bridgepoint s'est résolue à passer un accord de 7,25 millions de dollars avec le procureur général de l'Iowa, qui lui reprochait entre autres de tromper les candidats par des pratiques commerciales déloyales. Résultat: 25'000 étudiants de moins qu'en 2011 et une valeur boursière divisée par deux. Une sanction pourtant trop lourde aux yeux des analystes, qui estiment que l'action pourrait regagner cette année une partie du terrain perdu.

FONDATION: 2004

CHIFFRE D'AFFAIRES:

\$639 millions
(cotée au New York
Stock Exchange)

CAMPUS:

56'000 étudiants.
Principaux établissements: Ashford University (San Diego), University of the Rockies (Colorado)

📄 BPI

A l'heure où 40 millions d'Américains remboursent un prêt étudiant, la question de la valeur réelle des enseignements dispensés est sensible

pointe-t-elle. A l'heure où 40 millions d'Américains remboursent un prêt étudiant qui peut atteindre plusieurs dizaines de milliers de dollars, la question de la valeur réelle des enseignements dispensés est sensible.

Le montant des aides versées étant directement lié au nombre d'étudiants inscrits, les établissements rivalisent de moyens pour attirer les candidats. Et dans un contexte

concurrentiel exacerbé, certains franchissent parfois la ligne rouge pour convaincre un public souvent mal protégé contre les sirènes d'un marketing bien rodé. Promesses fantaisistes de salaires à la sortie, procédés de ventes déloyaux, chiffres truqués... Quand ce n'est pas pire encore: en 2011, un rapport officiel américain relevait le cas d'un recruteur accusé d'avoir fait signer des formulaires d'inscription à des

vétérans victimes de lésions cérébrales sévères. Désastreuses en termes d'image, ces pratiques débouchent sur un nombre croissant de procédures judiciaires lancées à l'initiative de consommateurs déçus, ainsi que des pouvoirs publics: dans 24 des 50 Etats américains, des poursuites ont été engagées par les procureurs généraux contre un ou plusieurs établissements privés.

Chez ces derniers, on évoque des dérives exceptionnelles et on cherche à déplacer le débat sur le terrain politique. Le secteur est en conflit ouvert avec l'administration Obama, accusée de vouloir durcir la réglementation qui s'applique aux acteurs de l'enseignement privé pour des raisons purement idéologiques.

Le combat fait rage au plus haut niveau, notamment via l'Association of Private Sector Colleges & Universities (APSCU): en cinq ans, le bras armé du secteur a dépensé 36 millions de dollars en lobbying pour convaincre des parlementaires – essentiellement républicains – des atouts d'un modèle censé couvrir des niches délaissées par les acteurs publics, permettre aux plus défavorisés d'accéder à l'enseignement supérieur et offrir une seconde chance à des étudiants en échec dans le système public. Un discours qui pourrait trouver d'autant plus d'écho que l'administration Obama ne dispose plus d'une majorité démocrate au Congrès... ▲

Career Education Corporation: une accumulation de pertes

La diminution de 30% du volume d'activité de Career Education Corporation l'an passé ne fait que prolonger une année de plus la récession entamée en 2007. L'entreprise s'est engagée dans une stratégie de réduction de ses frais d'exploitation et compte sur des économies de 40 millions de dollars en 2015. Essentiel au vu des pertes qui s'accumulent depuis maintenant trois ans, pour un déficit net cumulé de près de 450 millions de dollars.

FONDATION: 1994

CHIFFRE D'AFFAIRES:

\$741 millions
(cotée au NASDAQ)

CAMPUS:

40'000 étudiants. Career Education Corporation réunit une cinquantaine de campus. Elle se distingue dans les domaines scientifiques et techniques.

CECO

Apollo Education Group, le géant sous pression

Un chiffre d'affaires en chute de 40% et un bénéfice net divisé par trois depuis 2011: l'Apollo Education Group n'a pas échappé à la récession qui frappe l'ensemble du secteur. S'il est très peu endetté, le leader de l'enseignement privé américain a perdu 120'000 étudiants entre 2011 et 2013, avant de réussir à stabiliser la situation l'an dernier. Les médias pointent régulièrement des taux de réussite académique inférieurs à 20% pour des frais d'inscription 3 à 5 fois supérieurs à ceux des acteurs publics concurrents. L'entreprise déjà implantée en Australie, au Chili, en Inde et au Mexique poursuit sa stratégie d'internationalisation.

FONDATION: 1973

CHIFFRE D'AFFAIRES:

\$3 milliards
(cotée au NASDAQ)

CAMPUS:

250'000 étudiants. La firme contrôle quatre campus physiques. 90% de ses étudiants appartiennent à l'Université de Phoenix.

APOL

Par Céline Bilardo

QUI DONNE?



Les donateurs se divisent en trois catégories, avec par ordre d'importance les anciens étudiants (alumni), comptant pour près de 80% des dons, puis les fondations, et enfin les entreprises. Dans un pays comme la Suisse, l'apport financier provenant des entreprises (sponsoring) est proportionnellement plus élevé que celui des alumni. Nestlé, Rolex, Logitech ou encore Merck Serono sont quelques exemples d'entreprises qui soutiennent financièrement des institutions suisses d'enseignement supérieur. Aux Etats-Unis, Apple et Facebook comptent parmi les donateurs de l'Université de Stanford, proche de la Silicon Valley.

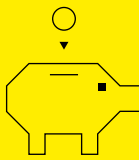
FONDS DE DOTATION: LE TRÉSOR DE GUERRE DES UNIVERSITÉS AMÉRICAINES

Inscrits dans les gènes des pays anglo-saxons, les dons d'argent alimentent les universités américaines et participent à la compétition globale dans l'enseignement supérieur.

Les fonds de dotation ou «endowment funds» sont un capital que les universités américaines et britanniques cumulent depuis des siècles. L'Université d'Harvard, la plus riche du monde, repose ainsi sur une réserve de plus de 36 milliards de dollars de dons privés, dont les intérêts

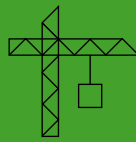
alimentent 30% de son budget opérationnel. La gestion de ces capitaux s'est accrue aux Etats-Unis depuis les années 1980, l'Etat se désengageant petit à petit du soutien de l'enseignement supérieur. Décryptage de ce système de financement, encore balbutiant en Europe.

QUEL INTÉRÊT POUR LE DONATEUR?



«Aux Etats-Unis, avoir son nom attaché à une université ou un bâtiment, une des plus anciennes traditions philanthropiques, et profiter des avantages fiscaux, raison plus récente, font partie des motivations qui animent les donateurs», note Carole Masseys-Bertonèche, maître de conférences honoraire de l'Université de Bordeaux et auteure de plusieurs travaux sur le financement des universités américaines. «Dans le cas d'une entreprise, un don permet également de montrer son engagement pour la société, son implication dans l'éducation», relève Didier Cossin, directeur du centre de gouvernance de l'IMD de Lausanne.

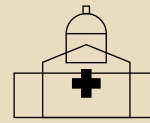
COMMENT EST UTILISÉ L'ARGENT?



Les universités capitalisent sur ces fonds propres.

Légalement, elles ne sont autorisées à dépenser que le revenu des retours sur investissement (équivalent à 15% pour les universités privées américaines en 2014) et selon des conditions strictes stipulées par les donateurs. Cet argent est réinvesti dans le développement des chaires, dans des projets de recherches appliquées, des bourses d'études ou encore des travaux de construction et de rénovation.

QUELLES PERSPECTIVES EN SUISSE?



Si les universités américaines profitent d'une longue tradition de

financement par des tiers, et d'une valeur de la philanthropie inscrite dans l'éducation des étudiants, en Europe et en Suisse, l'Etat participe encore majoritairement au financement des hautes écoles et universités. Plusieurs partenariats public-privé ont toutefois été conclus par les hautes écoles telles que l'EPFL et l'EPFZ pour le sponsoring de chaires universitaires depuis les années 2000. Ils ont néanmoins soulevé de vifs débats, notamment sur les risques de conflits d'intérêts et de perte d'indépendance de l'institution face à son donateur.

Des risques qui sont néanmoins limités par des chartes déontologiques strictes pour chaque université. Selon Didier Cossin de l'IMD, le système d'endowment américain sera une nécessité à l'avenir pour faire face à la concurrence: «Dans la situation actuelle, les universités américaines restent au-dessus du lot. Adopter leur système d'endowment permettrait une avancée pour nos universités et hautes écoles, et leur offrirait de nouvelles possibilités de se différencier.»

QUELS ENJEUX POUR LES UNIVERSITÉS?



Les ressources privées permettent aux universités d'être plus compétitives, et donc d'asseoir leur statut de référence pour attirer les meilleurs professeurs, les meilleurs dirigeants et les meilleurs élèves. Ce cercle vertueux profite aux universités d'élite les mieux dotées, qui tiennent à rester en tête des rankings annuels. «Les classements d'universités, réalisés par des magazines comme le Financial Times, conditionnent directement le nombre des candidatures, soutient Didier Cossin. Pour accroître leurs avoirs, les universités n'hésitent donc pas à adopter des stratégies de placements risquées. Et elles mènent des campagnes parfois agressives de collecte de fonds. En tant qu'ancien élève de Harvard, je reçois une lettre m'invitant au don tous les trois mois!»

Le darwinisme de ce système peut être déploré, selon Carole Masseys-Bertonèche, qui souligne aussi que c'est cet esprit de compétition qui a permis aux premières universités américaines de conserver leur statut de leader à travers les siècles. Sandra Bouscal, directrice de développement de projets stratégiques à l'IMD, précise: «Les limites résident dans un déséquilibre de moyens qui peut créer un monopole intellectuel autour de certaines universités, notamment celles ayant une longue tradition de fundraising et qui disposent donc d'endowments conséquents.»

CAMPUS D'ENTREPRISE

L'école de la vie professionnelle

Les grandes firmes possèdent désormais leur propre université. On y apprend en faisant plutôt qu'en écoutant. Mais ces campus ne sont pas uniquement des lieux de transmission du savoir: ils peuvent aussi faire émerger des leaders et des idées.

La Hamburger University de McDonald's enseigne depuis 1961 aux employés de la chaîne de fast-food comment cuisiner parfaitement un Big Mac. Christie's Education dispense les bases du marché de l'art sur ses campus de Londres, New York, Hong Kong et Dubaï. Et l'Institut des Métiers d'Excellence de LVMH, créé en 2014, permet au groupe français de transmettre son savoir-faire en matière de haute couture.

«Tous les grands groupes possèdent désormais une université d'entreprise, relève Philippe Cavat, qui a co-rédigé un rapport sur ce sujet pour le Boston Consulting Group (BCG). Les firmes européennes et asiatiques sont un peu en retard sur leurs homologues américaines, mais elles sont en train de les rattraper.» Ces institutions forment aujourd'hui plus de 4 millions de personnes par an. La plupart sont ouvertes à l'ensemble des employés du groupe, voire même à leurs clients et fournisseurs. Le coût moyen

par entreprise est d'environ 20 millions de dollars.

La première université d'entreprise a vu le jour en 1926 dans le Michigan. Le General Motors Institut, qui a repris son indépendance en 1982, avait pour but de former les ingénieurs et mécaniciens de la firme automobile. Il a été suivi par le Northrop Aeronautical Institute, en 1942. «La firme avait décroché un contrat pour équiper l'armée américaine en avions de guerre et ne parvenait pas à trouver des employés avec les compétences nécessaires; elle a donc créé sa propre université», raconte Mark Allen, professeur à l'Université Pepperdine en Californie, qui a publié un ouvrage sur la question*.

Les années 1960 à 1980 ont vu plusieurs grands groupes suivre cette voie, comme General Electric, Disney, Motorola ou Toyota. «Mais le vrai boom a eu lieu dès la fin des années 1990», se souvient Jeanne Meister, qui dirige un réseau de 53 universités d'entreprise appelé Future

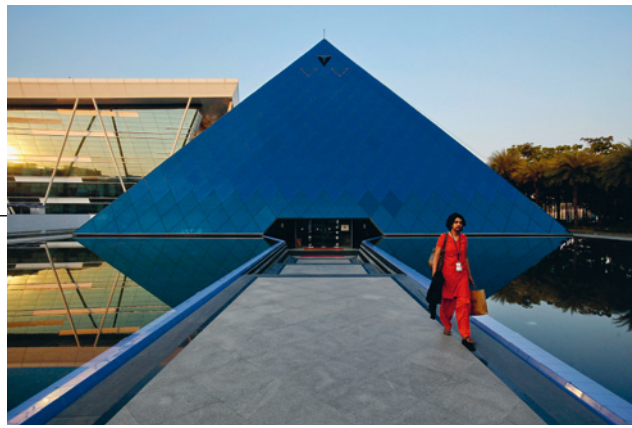
Workplace. Il en existe aujourd'hui plus de 4'000, contre 2'000 en 2001 et 400 en 1993.

Trois phénomènes ont contribué à cette explosion. Tout d'abord, les firmes se sont globalisées: «Elles ont dû trouver le moyen de diffuser leur culture et leurs pratiques par-delà les frontières, à des employés parfois situés à des milliers de kilomètres de la maison mère», note Jeanne Meister. Ces firmes ont aussi dû former des cadres capables de gérer une équipe multinationale ou d'évoluer dans une culture différente de la leur. L'université d'entreprise leur a permis de répondre à ces défis.

Deux évolutions démographiques ont également précipité cet essor. «La plupart des sociétés sont confrontées à une force de travail vieillissante, surtout dans les pays occidentaux, indique Philippe Cavat. Pour certains métiers, elles vont bientôt manquer de compétences et de savoirs.» En Suède, 50% des experts en énergie hydraulique sont

Par Julie Zaugg

VIVEK PRAMASH / REUTERS



Le campus majestueux du géant indien de l'informatique Infosys, à Bangalore.

proches de la retraite. L'université d'entreprise permet de combler ce vide et de maintenir à jour les employés les plus âgés.

A l'autre bout du spectre, les jeunes issus de la génération des milléniaux ont des attentes largement différentes de celles de leurs prédécesseurs. «Ils sont beaucoup plus exigeants et se placent dans une logique de donnant-donnant avec leur employeur, souligne Philippe Cavat. Ils veulent pouvoir continuer à

progresser et apprendre en cours d'emploi.» L'université d'entreprise permet d'attirer et de retenir ces jeunes talents.

Malgré leur appellation commune, ces institutions n'ont pas grand-chose à voir avec les universités traditionnelles. «Elles adhèrent pour la plupart au modèle 70-20-10: 70% de l'apprentissage s'effectue par le travail pratique, 20% à travers les conseils d'un coach ou d'un mentor, et 10% par l'acquisition classique de savoirs», détaille Philippe

Cavat. A cela il faut ajouter le partage d'expertise, soit le fait d'apprendre en enseignant aux autres.» La formation peut ainsi prendre diverses formes: ateliers de résolution de problèmes tirés de la vie réelle de l'entreprise, séminaires de réseautage entre unités de la firme, mentorat à distance, jeux de rôle, cours en ligne ou conférences données par un expert du terrain. «On a affaire à un enseignement appliqué, très pragmatique», relève Annick Renaud-Coulon, la fondatrice du Global Council of Corporate Universities, une organisation qui rassemble des directeurs d'universités d'entreprise.

INFOSYS

Comblant les lacunes des écoles indiennes

Le gigantesque bâtiment orné de colonnes grecques et surplombé d'un dôme doré qui trône depuis 2002 dans la banlieue de Mysore, en Inde, n'est autre que l'université du géant informatique Infosys. L'entreprise a mis sur pied un programme intensif de 17 à 23 semaines pour mettre à niveau ses nouvelles recrues. «Ce cursus a pour but de transformer des jeunes diplômés en ingénierie en professionnels de l'informatique, détaille Binod Hampapur, le vice-président chargé de l'éducation chez Infosys. Ils apprennent les fondamentaux: les langages informatiques, l'usage de bases de données, les outils open source et la création de software.» Certains suivent un module de trois semaines en intelligence artificielle ou des cours de design inspirés par la D School de Stanford. Les diplômés en management sont pour leur part soumis à un cursus de 12 semaines sur les campus de Hyderabad et de Bangalore. «L'apprentissage ne se limite pas aux nouveaux employés, précise le responsable. Infosys vient de créer avec l'Université Stanford un programme destiné aux cadres supérieurs, qui mêle compétences en leadership et innovation entrepreneuriale.» INFY

Les initiatives originales ne manquent pas. «Une entreprise a équipé ses salariés d'iPad pour qu'ils puissent bénéficier d'un mentorat et de retours en temps réel sur leur travail», indique Michael Stanford, de l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne.

«Certaines sociétés ont carrément conclu un partenariat avec une université traditionnelle pour développer un curriculum personnalisé, centré autour d'un métier ou d'une industrie», dit Jeanne

* The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program, Amacom, 2002

LINKEDIN

L'apprentissage dématérialisé

Meister. American Express s'est ainsi associée à l'Université Rio Salado, dans l'Arizona, pour proposer à ses employés un diplôme en service à la clientèle. Et Unilever a créé un programme en leadership écologique avec l'Université de Cambridge.

Mais qu'est-ce qui pousse les entreprises à se doter d'une université? «Les systèmes éducatifs classiques sont à la traîne un peu partout», fait remarquer Annick Renaud-Coulon. Trop théoriques et généralistes, leurs enseignements ne seraient pas en phase avec les besoins de l'économie: «Les structures traditionnelles prennent trop de temps pour adapter leurs curriculums aux évolutions technologiques et scientifiques», poursuit-elle. Un handicap important dans une économie caractérisée par une obsolescence toujours plus rapide des savoirs.

Dans les pays émergents, la situation apparaît encore plus problématique. Une étude du Boston Consulting Group a montré que seuls 15 à 30% des étudiants sortant de l'université dans les Etats du BRIC étaient immédiatement employables. Au Brésil, la crise est telle que le géant minier Vale donne des cours de math et de portugais à ses travail-

Le réseau social professionnel n'existe que sur la toile. En toute logique, son université est donc elle aussi virtuelle. Le programme, intitulé Learn[in], est composé de vidéos, tutoriels et livres en ligne. «L'entreprise a analysé un grand nombre de cours en ligne (MOOCs), pour ne proposer que ceux qui sont utiles aux employés de la firme, relève Jeanne Meister, qui dirige un réseau de 53 universités d'entreprise appelé Future Workplace. Cette forme de pré-sélection se révèle très efficace.» L'université LinkedIn favorise aussi le peer-to-peer: chaque employé peut créer une vidéo éducative ou un tutoriel et les mettre en ligne, afin de partager son expertise avec ses collègues. Une autre facette du programme, Manage[in], permet aux cadres d'obtenir des sessions de coaching personnalisées et des feedbacks en temps réel.

leurs dans des wagons de trains qu'il envoie à travers le pays. Au Mozambique et en Nouvelle-Calédonie, il enseigne les bases de la gestion d'entreprise à ses fournisseurs.

«L'université d'entreprise permet de fournir aux employés les contenus précis dont ils ont besoin pour effectuer leur travail, relève Mark Allen. Cela va de l'utilisation d'un programme informatique particulier à l'apprentissage de la prise de parole en public.» L'Université Petrobras s'est spécialisée dans l'apprentissage des techniques de forage pétrolier en eaux profondes. Celle de Vale se focalise sur l'extraction de minerais dans l'Amazonie.

«L'entreprise est la seule à connaître avec suffisamment de précision ses marchés et ses clients, et donc à pouvoir identifier les savoirs qu'elle a besoin de transmettre à ses employés», souligne Annick Renaud-Coulon. Elle est aussi la seule à connaître les nouveaux produits qu'elle s'apprête à mettre sur le marché et les informations confiden-

VEOLIA

L'université pour tous

Chez Veolia, l'université d'entreprise est profondément démocratique. Tous les employés, même les moins qualifiés, peuvent en profiter. «Nous formons 92'000 personnes par an, dont 80 à 85% sont des techniciens ou des opérateurs», indique Brigitte Durand, directrice de la promotion métiers auprès du groupe français. Le premier campus a vu le jour en 1994 en région parisienne. Il est désormais assorti d'une trentaine de satellites un peu partout dans le monde. L'Université Veolia délivre 25 diplômes. «Cela va du Certificat d'aptitude professionnelle au Master, en passant par le Baccalauréat professionnel», détaille-t-elle. Certains diplômes ont été élaborés avec des partenaires, comme le Master en services à l'environnement, mis sur pied avec l'Université de Marne-la-Vallée. «Nous regroupons des métiers difficiles, techniques et peu connus, relève Brigitte Durand. Même une profession qui ne nécessite a priori pas de diplôme, comme éboueur, peut en profiter. Cela permet de garantir certains acquis et niveaux de qualité, et de valoriser les personnes qui exercent leur métier.» ✉ VIE

GENERAL ELECTRIC

La doyenne
des universités
d'entreprise

Ce campus de près de 240'000 m², situé au nord de New York, a été fondé en 1956. Il est complété par cinq hubs régionaux qui forment 40'000 employés par an. L'enseignement y est relativement classique: cours sur la finance d'entreprise, randonnées de team building et sessions personnalisées pour déterminer les forces et les faiblesses de chacun. Pour un conglomérat de la taille de General Electric – 305'000 employés répartis dans 171 pays – il est essentiel de développer une culture commune. «L'université a permis l'émergence d'une culture de leadership qui traverse tous les secteurs d'activité de la firme, relève Philippe Cavat, du Boston Consulting Group. Résultat: les cadres de GE peuvent facilement être transférés d'une unité à l'autre.»

GE

Les étudiants de l'université de Penn State (Pennsylvanie), venus en nombre écouter le CEO de General Electric Jeffrey Immelt leur parler d'éducation.



tielles avec lesquelles elle veut familiariser ses salariés.

De plus, ces structures académiques n'ont pas pour unique vocation de transmettre des savoirs. Elles peuvent aussi jouer un rôle clé pour former des cadres. Le groupe malais Petronas a créé un centre de

leadership qui a pour seul objectif de développer la prochaine génération de dirigeants de la firme.

Plus surprenant, l'université d'entreprise peut jouer un rôle de consultant interne pour la firme, «un lieu de débat et d'élaboration de

stratégies qui permet de sortir des schémas organisationnels de l'entreprise et de mobiliser son intelligence collective», indique Annick Renaud-Coulon. L'université GDF Suez, par exemple, possède plusieurs think tanks qui réfléchissent aux stratégies et à l'avenir du groupe. ▀

L'attrait de l'apprentissage helvétique

Par Clément Bürge

Tout autour du globe, de plus en plus de pays souhaitent implanter le système de formation professionnelle helvétique. Une tendance qui peut jouer en faveur de la Suisse.

En décembre dernier, Barack Obama a annoncé le lancement d'un nouveau programme, unique dans l'histoire américaine: l'investissement de 100 millions de dollars pour développer les apprentissages aux Etats-Unis. L'objectif est de doubler le nombre de places d'apprentis en cinq ans – en le faisant passer à plus de 750'000. Et la Maison Blanche a annoncé en janvier dernier qu'elle comptait se faire aider par des acteurs qui nous sont familiers, les entreprises suisses implantées aux Etats-Unis comme Nestlé, Bühler, Pilatus, Zurich Insurance ou encore le groupe Kudelski. Le partenariat a été conclu lors d'une réunion entre le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, les CEOs des compagnies mentionnées et des représentants de l'administration Obama.

«Il s'agit d'une très bonne nouvelle, explique Robert Schwartz, spécialiste des apprentissages à l'Université de Harvard, même si cette décision arrive tardivement.» Selon l'expert, les Etats-Unis manquent de main-d'œuvre qualifiée depuis longtemps, et les apprentissages constituent la

meilleure solution à ce problème. «Près de 60% des jeunes de plus de 25 ans n'ont pas de diplôme allant au-delà de l'école secondaire», explique l'expert. Les entreprises suisses établies aux Etats-Unis ressentent elles aussi ce manque de main-d'œuvre qualifiée. La firme helvétique de machines de précision Daetwyler a carrément établi elle-même un système d'apprentissage suisse sur sol américain – avec succès. Ses jeunes employés travaillent quatre jours par semaine dans l'entreprise et prennent des cours une journée au sein d'un collège, ce qui leur permet d'obtenir un diplôme académique (un Associate degree) après quatre ans. Fort du succès de ce programme, le chef de Daetwyler aux Etats-Unis, Walter Siegenthaler, est régulièrement invité à Washington D.C. pour parler à des parlementaires.

Mais mettre en place ces programmes aux Etats-Unis demeure compliqué: «Ces formations coûtent cher aux employeurs, explique Robert Witchger, le directeur des programmes d'apprentissage en Caroline du Nord, l'Etat qui a le plus développé ce système.

Les entreprises ont souvent une vision à court terme et ne veulent pas investir trop de moyens dans la formation.» Autre problème: le manque de reconnaissance des apprentissages. «En Suisse, le système est réputé, dit-il. Ici, les parents et les étudiants ne savent pas ce que c'est. Les gens veulent aller à l'université.» Une situation que le plan Obama veut changer.

L'IMPLICATION DE LA SUISSE

La Confédération est consciente du potentiel d'exportation des apprentissages suisses. En 2008 déjà, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (Sefri) avait lancé un projet pilote en Inde, dans les Etats du Maharashtra, du Karnataka, du Gujarat et de Goa, pour y établir un système d'apprentissage. Depuis son lancement, plus de 120 apprentis et entre 80 et 100 enseignants et experts ont été formés au sein d'entreprises comme Bühler, Bobst et Rieter, qui ont une filiale sur le sous-continent.

Depuis lors, plusieurs pays s'intéressent au système de formation duale helvétique. Récemment, la Bulgarie, la Pologne, la

Slovaquie ou la Croatie ont demandé au gouvernement suisse des informations sur son système d'apprentissage. Au total, plus d'une cinquantaine de pays ont contacté la Confédération pour obtenir des renseignements sur le modèle suisse.

En janvier 2015, la Confédération a donc publié un nouveau rapport sur la coopération internationale en matière de formation professionnelle qui appelle à placer l'exportation de ce savoir-faire quasi unique au cœur de son programme de développement. Le pays est même en train d'étudier l'introduction d'un label, nommé «Swiss skilled», qui garantirait la qualité des apprentissages suisses exportés.

Aider ces pays prodiguera de nombreux avantages à la Suisse: amélioration de son aide au développement et de son image, reconnaissance internationale des diplômes obtenus par les apprentis helvétiques et facilitation de leur mobilité. Mais surtout, aider ces pays permettra aux entreprises suisses d'avoir accès plus facilement à une main-d'œuvre formée selon leurs désirs. ▲

DESTINATION PLAISIR DE CONDUITE.

LA MINI CABRIO. À PARTIR
DE CHF 27'900.-.*



BON DE VOL SWISS D'UNE VALEUR DE CHF 1'000.-.**

Cet été, la MINI Cabrio te fait décoller: en plus des options offertes, tu bénéficies d'un bon de vol SWISS d'une valeur de CHF 1'000.- ainsi que du service gratuit MINI Tender Loving Care***. Découvre sans attendre la sensation de karting en plein air lors d'une course d'essai sans engagement.

MINI.ch/cabrio-run-out

Facchinetti Automobiles (Genève-Meyrin) SA

Rue Lect 33, 1217 Meyrin
Tél. 022 989 08 90

Facchinetti Automobiles SA

Av. des Portes-Rouges 1-3, 2000 Neuchâtel
Tél. 032 720 22 22

www.facchinetti.ch

Facchinetti Automobiles (Gland-Vich) SA

Rte de l'Etraz 2, 1267 Vich
Tél. 022 354 03 03

* MINI One Cabrio, 5,4 l/100 km, 127 g CO₂/km (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 144 g/km), catégorie de rendement énergétique: D. Véhicule illustré: MINI Cooper S Cabrio, avec options, prix total du véhicule: CHF 33'900.-, 6,0 l/100 km, 139 g CO₂/km, catégorie de rendement énergétique: E. Offre valable jusqu'au 30.6.2015. ** Conditions relatives au bon d'achat sur www.swiss.com/switzerland/FR/minicabrio *** Service MINI Tender Loving Care jusqu'à 100'000 km ou 10 ans. Seule la limite atteinte en premier est prise en compte.

PANDORA, LA RADIO SUR MESURE MADE IN USA

La station Pandora domine le marché de la radio en ligne aux Etats-Unis, avec 81,5 millions d'utilisateurs. Son succès repose sur un algorithme inédit qui permet de deviner les goûts musicaux des auditeurs. Portrait.

Par Julie Zaugg, New York

La file d'attente fait le tour du bâtiment. Les spectateurs qui patientent sous une pluie battante par un samedi glacial de décembre sont venus assister au Discovery Den 2014 de Pandora, une série de concerts gratuits organisés par la radio en ligne au Hammerstein Ballroom, une salle mythique de Manhattan. Ils ont eu droit à trois groupes à la notoriété naissante, The Neighbourhood, Kiezsia et Rudimental. Ces artistes ont été sélectionnés en analysant les goûts des auditeurs de Pandora vivant dans la région new-yorkaise.

Diffusée sur le web aux Etats-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande, la radio en ligne créée en Californie en 2000 permet en effet à l'auditeur de se concocter une playlist personnalisée en sélectionnant une série d'artistes ou de genres musicaux qu'il aime. Il se voit ensuite proposer d'autres formations aux styles semblables, qu'il peut «liker» ou non, afin d'affiner son profil. Le résultat est d'une justesse impressionnante. Un amateur de Jay Z se verra proposer une série d'artistes similaires, comme Kanye West, Big Sean, Wiz Khalifa et Kid Cudi. Plus subtil encore, un fan d'Arcade Fire sera confronté à la fois à des groupes semblables, comme José Gonzalez, Fleet Foxes ou Radical Face, et à des morceaux dont la structure ou les harmonies vocales évoquent ceux du groupe canadien.

L'efficacité de Pandora, qui domine la radio en ligne aux Etats-Unis avec 78% de parts de marché, est due à un concept inédit baptisé Music Genome Project: «Pandora emploie une armée de musicologues qui passent leurs journées à écouter des chansons et à les classer en fonction de 450 variables, explique Mark Mulligan, cofondateur de l'agence Midia Consulting. Chaque morceau est soigneusement disséqué par un expert humain.» Parmi les critères pris en compte figurent l'humeur du titre (joyeux, hostile), le timbre de la voix (grave, aigu) ou encore les types d'instruments utilisés. «Il s'agit de l'algorithme musical le plus puissant au monde», juge l'expert. Le catalogue de Pandora comporte plus d'un million de morceaux.

RICHARD B. LEVINE / NEWS.COM



La Bourse de New York ornée du logo de Pandora, à l'occasion de l'IPO de la société (15 juin 2011).

Ce modèle permet à la station cotée à la Bourse de New York depuis 2011 de se distinguer des services de streaming à la demande comme Spotify, Deezer, Rhapsody ou Rdio, qui permettent certes à l'auditeur de choisir ce qu'il écoute, mais ne font que des recommandations superficielles. Les services de streaming lancés par les géants de la tech, comme l'iTunes Radio et Beats (Apple), YouTube (Google) ou Prime Music (Amazon) jouent pour leur part dans une tout autre ligue: ils servent en premier lieu de produit d'appel pour les autres prestations de ces firmes (e-commerce, publicités en ligne) et ne proposent qu'un choix musical limité.

Pandora se différencie également de ces concurrents par son modèle d'affaires. La majorité des rentrées de la firme (88%) proviennent des courtes publicités qui viennent de temps à autre interrompre le flux musical. «Alors que la plupart des services, à l'instar de Spotify, cherchent à vous pousser vers leurs abonnements payants en vous noyant sous une masse de publicités longues et ennuyantes, Pandora veut au contraire vous garder comme un auditeur gratuit qui écoute les annonces», note Mark Mulligan.

L'utilisateur peut aussi choisir de s'abonner pour 4,99 dollars par mois – en échange de quoi il échappe aux publicités. «Mais les abonnements ne

représentent qu'une part minimale des revenus de Pandora, de l'ordre de 12%», relève Andrew Sheehy, le directeur du cabinet Generator Research. La radio ne compte que 3,5 millions d'auditeurs payants sur un total de 81,5 millions d'utilisateurs, soit moins de 5%. A titre de comparaison, Spotify en a 15 millions, sur un total de 60 millions, une proportion de 25%.

Le succès de Pandora s'appuie sur le boom du streaming, dont les revenus ont augmenté de 52% aux Etats-Unis sur les six premiers mois de 2014, alors que ceux générés par les téléchargements payants ont diminué de 13% et que les ventes de CD ont chuté de 20%.

En 2014, la firme a généré 920,8 millions de dollars de revenus, en hausse de 44%, dont 732,3 millions de dollars uniquement avec les ventes de publicité. Depuis sa cotation en 2011, sa capitalisation boursière est passée de 2,6 à 3,1 milliards de dollars, avec un pic à 7,5 milliards de dollars au début 2014.

MOUVEMENT DE CONSOLIDATION

Reste qu'à l'instar de la plupart des entreprises proposant ce genre de service, Pandora n'est pas encore rentable. La société californienne a accumulé 112 millions de dollars de pertes depuis sa cotation en Bourse. «Pour générer des profits, elle doit se profiler sur le marché de la radio classique, pense Casey Rae, un professeur adjoint à l'Université Georgetown qui dirige l'ONG Future of Music Coalition. Ce secteur a connu un intense mouvement de consolidation depuis le milieu

des années 1990. Il ne reste qu'une poignée de chaînes.» Le gâteau publicitaire qui y est lié atteint 16 milliards de dollars par an.

Or, la webradio est bien positionnée pour s'en arroger une part. «Pandora ne propose que trois minutes environ de publicité par heure, contre une douzaine pour les radios traditionnelles. Elle a de la marge, note Rich Tullo, analyste chez Albert Fried & Co.» Elle peut aussi faire payer davantage aux annonceurs en leur proposant de cibler les auditeurs en fonction de leur sexe, de leur âge, de leur adresse ou même de leurs goûts musicaux, des données qu'elle possède. Quelques essais ont déjà été menés en amont des élections américaines de novembre dernier. Les amateurs de country ont eu droit à des publicités républicaines, alors que ceux aimant la musique classique ont vu des annonces démocrates.

Autre stratégie: négocier à la baisse les droits qu'elle verse aux labels et artistes. L'an dernier, la société a déboursé 446 millions de dollars en «coûts d'acquisition», ce qui

Il s'agit de l'algorithme musical le plus puissant au monde

représente environ 50% de ses revenus. Elle paye actuellement 0,0015 cent par morceau diffusé (contre 0,5 à 0,7 cents pour Spotify et 0,6 cents pour Youtube). Ce montant est fixé tous les cinq ans par une organisation gouvernementale appelée Sound Exchange créée pour récolter les royalties auprès des radios et télévisions américaines. Or, Pandora a récemment commencé à conclure des accords qui s'affranchissent de ce mécanisme. Elle en a signé un avec Merlin, une plate-forme qui regroupe plusieurs labels indépendants, qui prévoit le versement de royalties moins élevées.

SÉDUIRE LES CONSTRUCTEURS DE VOITURES

En échange, elle propose aux artistes des prestations personnalisées qu'ils ne peuvent pas obtenir ailleurs.

«Pandora vient de lancer un service appelé Artist Marketing Platform qui permet aux artistes d'obtenir des informations sur le profil de leurs auditeurs (âge, localisation) et de voir quelles chansons marchent le mieux, détaille Casey Rae. Ces informations sont très précieuses pour un musicien.» En annonçant le lancement du service, le cofondateur de Pandora, Tim Westergren, a raconté comment il avait fait une fois dix-huit heures de route avec son groupe pour jouer devant 15 personnes dans le Colorado, faute de telles données.

Elle n'est toutefois pas seule sur ce créneau. D'autres radios en ligne ont vu le jour récemment, comme iHeart Radio, Grooveshark ou TuneIn. Sans oublier le géant de la radio satellite SiriusXM. «Si Pandora veut vraiment se profiler sur le marché de la radio, elle doit absolument figurer sur les tableaux de bord des voitures, pense Mark Mulligan. Cela implique de négocier avec les fabricants

de véhicules.» De l'autoroute numérique au bitume... ▲



WP

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

«Le nombre d'auditeurs va continuer à croître»

Pour John Marsh, analyste chez Piper Jaffray, Pandora représente un investissement intéressant. «Nous avons une recommandation BUY, car nous pensons que le nombre d'auditeurs va continuer à croître et que leur monétisation va s'améliorer, dit-il. Nous sommes aussi enthousiasmés par la

perspective des voitures connectées et pensons que, sur le long terme, Pandora peut s'étendre à l'international.» Il met toutefois en garde contre l'incertitude entourant la renégociation du montant des droits versés par Pandora aux artistes et labels (0,0015 cent par morceau actuellement),

menée sous l'égide du Sound Exchange. «L'industrie lui réclame 0,0025 à 0,0029 cent pour la prochaine période, qui débute en 2016», note Rich Tullo, un analyste chez Albert Fried & Co. Il conseille aux investisseurs de patienter jusqu'à cet été, lorsque la situation sera plus claire.



Les guerres modernes du change

La politique monétaire agressive des Etats-Unis a poussé les autres zones économiques de la planète à dévaluer elles aussi leurs monnaies, afin de rester compétitives. Une spirale aux conséquences imprévisibles.

Aux yeux des cambistes, la Réserve fédérale américaine (Fed) est ouvertement engagée dans une guerre des monnaies destinée à faire baisser les taux de change. Ils en veulent pour preuve le compte-rendu d'une récente réunion de la Fed, et plus particulièrement une phrase selon laquelle la hausse du dollar est une «source persistante de contraintes» pour les exportations.

Ces derniers propos de la Fed peuvent être considérés comme la preuve flagrante qu'elle se livre à une guerre silencieuse. Depuis 2009, elle mène en effet une politique monétaire ultra-accommodante. Motivées par l'inflation et la croissance, les mesures qui en découlent ont néanmoins entraîné une dévaluation du dollar.

Les décideurs monétaires américains en sont parfaitement conscients: s'ils n'ont jamais formellement déclaré poursuivre une politique d'affaiblissement du billet vert, leurs actes en disent long.

POURQUOI DÉVALUER?

Cibler les taux de change repose sur une logique simple. L'économie mondiale n'a pas renoué avec son rythme de croissance normal,

antérieur à la crise financière. La reprise reste chétive dans de nombreux pays. En créant les conditions favorables à un affaiblissement de sa monnaie, une économie booste donc théoriquement ses exportations.

Une appréciation accrue du dollar pourrait désormais nuire à l'économie américaine

La «dévaluation compétitive», comme on l'appelle aussi, est en effet une solution facile pour capter la croissance d'autres pays sans avoir à mettre en œuvre des réformes structurelles difficiles, aux résultats incertains. Une monnaie peut être dévaluée en faisant tourner la planche à billets, en baissant les taux d'intérêt et/ou en introduisant un contrôle des capitaux qui restreint la convertibilité de la devise nationale.

En règle générale, une guerre du change dure des années, chaque pays faisant progres-

sivement monter les enchères en menant des politiques de plus en plus agressives.

LA BCE FAIT MONTER LES ENCHÈRES

Actuellement, nous assistons au puissant effet domino de la guerre du change qui est en cours. Les Etats-Unis ont commencé à affaiblir le dollar en recourant à l'assouplissement quantitatif. Puis la dépréciation du billet vert par rapport à l'euro a obligé la Banque centrale européenne (BCE) à agir en baissant ses taux et en lançant une série de programmes de prêts afin de stimuler sa propre liquidité.

La dépréciation continue de l'euro face au franc suisse a ensuite contraint la Banque nationale suisse (BNS) à instaurer le taux plancher de CHF 1.2000. Enfin, les capitaux ont pris le chemin de la Suède et du Danemark, obligeant les banques centrales respectives à prendre des mesures défensives.

En mars, la BCE a lancé son programme de rachat massif d'actifs qui a encore intensifié le décrochage de l'euro. Mario Draghi, le grand argentier européen, a laissé entendre qu'une politique monétaire ultra-expansionniste comme le QE n'était pas

mise en œuvre pour dévaluer délibérément une monnaie. Cependant, vu le bas niveau actuel des taux d'intérêt souverains, on peut sérieusement se demander si la BCE croit réellement qu'une baisse supplémentaire des taux aura un impact marqué sur la santé économique à long terme de l'Europe. La dévaluation de l'euro, favorisée par les récents signes de reprise économique aux Etats-Unis et au Japon, est en revanche une solution temporaire de secours susceptible d'aider la Grèce et, peut-être, de sauver l'Union européenne.

INCERTITUDES SUR LES GAGNANTS ET LES PERDANTS
Même imagée, une guerre génère des gagnants et des perdants. Pendant plusieurs années, les Etats-Unis ont largement profité de la faiblesse du dollar, voire adopté une posture se résument par «C'est notre monnaie, mais votre problème».

Les marchés émergents ont été les plus fortement exposés à la volatilité du billet vert. En 2010, Guido Mantega, ministre brésilien des Finances, a reconnu l'existence d'une guerre du change. Il a déclaré que les Etats-Unis injectaient des liquidités dans l'économie pour faire baisser les taux d'intérêt et dynamiser la croissance, tout en orientant des investisseurs en quête de rendement vers les marchés émergents comme le Brésil.

Cinq ans plus tard, l'économie américaine ronronne tandis que la conjoncture mondiale stagne. Les banques

Les guerres du change peuvent durer des années, chaque pays lançant des actions préventives pour limiter l'appréciation de sa devise

centrales de la planète continuent de mettre en œuvre une politique monétaire expansionniste pour dévaluer leurs monnaies respectives et améliorer leurs perspectives économiques. Mais une appréciation accrue du dollar pourrait désormais nuire à l'économie américaine. Un dollar fort est généralement nocif pour les bénéfices des entreprises aux Etats-Unis: telle est la doléance de plus en plus récurrente. Il pénalise les exportateurs américains en rendant leurs produits plus chers et moins compétitifs à l'étranger. Par ailleurs, un dollar fort tend à rendre les biens américains moins abordables pour les consommateurs étrangers.

Se livrer à une guerre du change se termine généralement mal. Il suffit d'interroger la BNS, qui a dû prématurément abandonner le taux plancher EUR/CHF. Cette mesure a entraîné une extrême volatilité des marchés et des répercussions négatives pour l'économie suisse.

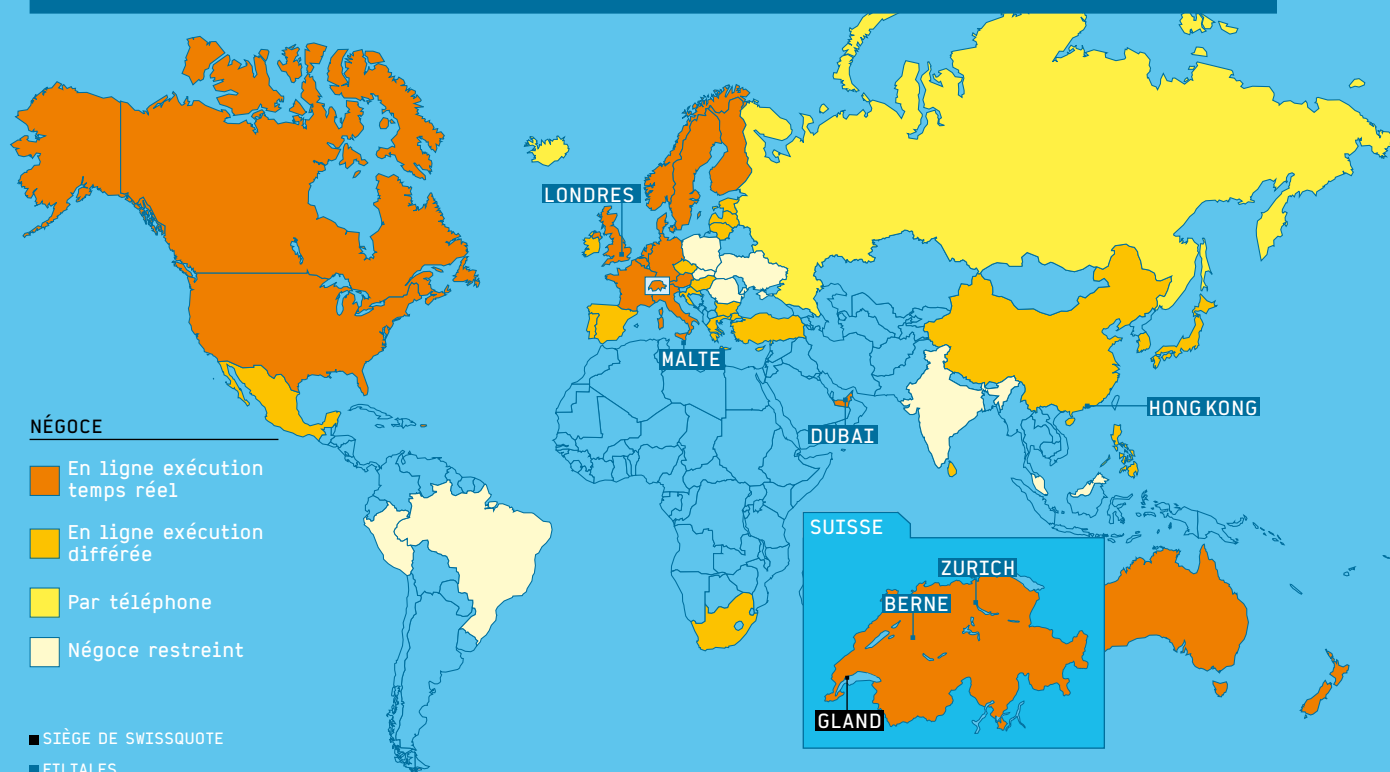
La Fed s'inquiète clairement de l'anticipation d'une hausse des taux. Susceptible de renchérir encore le dollar, elle pourrait provoquer un resserrement économique et un déraillement de la croissance financière américaine.

En outre, les marchés émergents qui affichent un important déficit de la balance commerciale et sont lourdement endettés en dollars risquent de se retrouver en difficulté lorsque leurs emprunts libellés dans une devise désormais plus forte arrivent à échéance.

Face à la perspective d'une hausse des taux américains et d'un affaiblissement artificiel et continu de la monnaie par d'autres pays, on peut s'attendre à ce que la Fed se relance dans une stratégie d'affaiblissement du billet vert. Les guerres du change peuvent durer des années, chaque pays lançant des actions préventives pour limiter l'appréciation de sa devise. Le conflit actuel étant loin d'être terminé, les cambistes seraient bien avisés de s'armer en vue des nombreuses mesures projetées par les banques centrales. ▲

Peter A. Rosenstreich,
Chief FX Analyst, Swissquote

LA CARTE DU TRADING GLOBAL



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). Parmi les nouveautés:
 - Hong Kong Stock Exchange,
 - Australian Stock Exchange,
 - New Zealand Exchange Ltd.
 - Wellington,
 - Bangkok Stock Exchange,
 - Nasdaq Dubai Ltd.
- **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 (Euwax et Swiss Dots, qui donne accès à 45'000 produits dérivés).
- **Fundshop:** plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 8'000 produits en ligne).
- **Négoce d'obligations** (plus de 40'000 produits).
- **eForex** (devises et métaux précieux): plus de 70 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1,8 pip, levier de 100:1).
- **Compte d'épargne** innovant et compte prévoyance 3a.
- **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

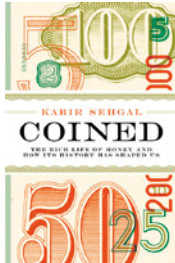
OUVERT DU LUNDI
AU VENDREDI
DE 08:00 À 22:00
T. 0848 25 88 88
T. +41 44 825 88 88

WWW.SWISSQUOTE.CH

À LIRE

COINED THE RICH LIFE OF MONEY AND HOW ITS HISTORY HAS SHAPED US

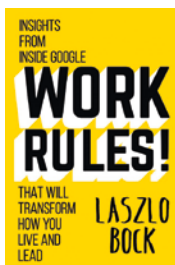
Par Kabir Sehgal (Grand Central Publishing)



Partant du postulat que l'argent est un lien entre les hommes de toutes conditions à travers les civilisations depuis des siècles, l'auteur – par ailleurs vice-président des marchés émergents chez JP Morgan Chase – en explique les origines historiques. Pour étayer ses théories, il a mené l'enquête sur l'origine du troc aux îles Galapagos, de la monnaie au Bangladesh ou encore des œuvres d'art apparaissant sur les pièces vietnamiennes.

WORK RULES!: INSIGHTS FROM INSIDE GOOGLE THAT WILL TRANSFORM HOW YOU LIVE AND LEAD

Par Laszlo Bock (Hachette)



Directeur des opérations humaines à Google, Laszlo Bock explique dans cet ouvrage pourquoi Google est considérée comme la meilleure entreprise pour laquelle travailler, et comment sa gestion du personnel, basée sur le jeu, la liberté et la créativité de ses collaborateurs a contribué à son phénoménal succès. Son secret: une confiance totale accordée aux employés. Résultat: 1,5 million de candidats, parmi les plus brillants du globe, y postulent chaque année.

À TÉLÉCHARGER

SIGNATURE VIRTUELLE

[iPhone, iPad, Android]



Un document ou un contrat importants ont parfois besoin de la signature urgente d'une personne absente. CudaSign remédie à cet inconvénient en permettant d'une part d'importer des documents et des images à partir d'un e-mail ou d'une carte mémoire, et d'autre part de les parapher avec un doigt ou une signature personnalisée, reconnus comme légaux.

CudaSign
Gratuit

UN SEUL MOT DE PASSE

[iPhone, Android]



L'intensification de nos activités virtuelles a rendu presque impossible la mémorisation de nos multiples mots de passe, tout en nous exposant au piratage. Dashlane les importe automatiquement pour les placer dans une chambre forte virtuelle sécurisée. Si elle les juge risqués ou compromis, l'app les change. Dashlane peut aussi stocker numéros de cartes de crédit ou de sécurité sociale.

Dashlane
Gratuit

TWITTER SIMPLIFIÉ

[iPhone, Android]



Plume est considérée comme l'app twitter la plus utile du moment. Complètement personnalisable, elle permet de ne jamais manquer les conversations importantes. L'app agit comme un filtre, scannant les tweets, repérant ce qui intéresse ses utilisateurs et séparant pour eux le bon grain de l'ivraie.

Plume
Gratuit

GÉRER LE TEMPS

[iPhone, Android]



Timeful a tous les avantages d'un calendrier, mais elle offre bien plus que ça: une meilleure manière de gérer le temps. On l'alimente en l'informant de nos activités et obligations. En retour, l'app concocte un agenda personnalisé prenant en compte toutes les données de nos vies privée et professionnelle. Grâce à un algorithme, elle calcule la manière d'optimiser le temps, en préservant un équilibre entre devoirs et loisirs.

Timeful
Gratuit

AUTOMOBILE



LEXUS RC F



HONDA CIVIC TYPE R



HONDA NSX

TSUNAMI DE NOUVEAUTÉS

Les marques japonaises se hissent sur le devant de la scène avec des nouveaux modèles de caractère. Présentation des stars du dernier Salon de l'auto de Genève. Par Philipp Müller

Le fonds de commerce des marques japonaises repose sur leur réputation de fiabilité, un rapport prix/équipement avantageux et – grâce aux premières hybrides – une image vertueuse envers l'environnement. Cependant, l'aura de Honda, Toyota, Nissan, Mitsubishi, Subaru, Suzuki ou Mazda ne tient pas qu'à quelques clichés communs. Chacune de ces entreprises a sorti, sporadiquement ou régulièrement au cours de son histoire, des modèles

aptes à faire saliver tantôt les sportifs, tantôt les aventuriers, voire les excentriques ou les visionnaires.

Reste que depuis quelques années, l'industrie automobile japonaise, malmenée, se cherchait. Outre le traumatisme provoqué par le raz de marée de 2011 au Japon et le handicap du yen fort, il a surtout fallu faire face au succès impertinent de certains concurrents. Ainsi, les marques premiums européennes

n'ont eu de cesse de verrouiller le marché du haut de gamme au niveau mondial, les marques coréennes sont devenues redoutables – à commencer par le groupe Hyundai-Kia présent sur tous les segments – et les «big three» américains ont repris des couleurs, notamment sur leur marché domestique. En parallèle, les japonais n'ont plus de leadership sur les SUV compacts et se sont fait rejoindre sur les propulsions hybrides et plug-in. Mais qu'à



INFINITI QX30



MAZDA CX-3

cela ne tienne, la contre-attaque a démarré. Au Salon de Genève, c'est les yeux tout écarquillés que le public a découvert des nippones totalement émancipées, qui conciliaient look ravageur et performances de premier plan.

Locomotive de ce renouveau, Honda frappe très fort. Chantre des moteurs sportifs à haut rendement, le constructeur longtemps considéré comme le «BMW japonais» avait beaucoup à se faire pardonner après avoir servi des plats tièdes à base d'hybridation douce et des formes fades, ou au contraire trop stéréotypées. Pour accompagner son retour en Formule 1 (en tant que motoriste), le grand H nous sert une Civic Type R débordante de personnalité et qui chamboule le code d'honneur avec son moteur gavé par

turbocompresseur et sa panoplie aérodynamique lui autorisant 270 km/h en vitesse de pointe. Autre sujet d'éblouissement: le retour de la supersportive NSX, nantie cette fois d'une propulsion hybride totalisant 550 ch, avec un moteur V6 central appuyé par trois homologues électriques, deux pour les roues avant et un à l'arrière. De quoi distancer nettement la BMW i8 de 362 ch parmi les sportives high-tech.

Toujours chez Honda, la sportivité se conjugue aussi en hauteur avec le nouveau crossover compact HR-V (4,30 m de long), dont l'allure dynamique dissimule beaucoup d'espace et de modularité. Le grand frère CR-V a, lui, été remanié et reçoit un diesel 1.6 de 160 ch – soit 100 ch au litre! –, relayé par une boîte automa-

tique à 9 rapports. Nouveauté tout aussi importante: la Jazz de 3^e génération, toujours typée monovolume mais plus coquette avec ses feux arrière taillés comme des ceps de vigne. Autre constructeur à bombarder des nouveautés à une cadence effrénée, Mazda est sans conteste le constructeur nippon le plus en verve actuellement (+19% de croissance en Europe en 2014). Le petit Poucet de l'Archipel peut compter dans ses rangs, pour 2015, une nouvelle citadine (Mazda 2), un SUV de segment B inédit (CX-3), un roadster léger totalement remodelé (MX-5) ainsi que des modèles CX-5 et Mazda 6 remaniés. Le tout emballé dans un design «Kodo» très seyant doublé d'un vrai know-how sur la construction allégée. S'il n'est, pour l'instant, plus question de moteur à pistons

**LEXUS RC F**

Coupé grand tourisme

Moteur V8 5 l de 477 ch

Boîte auto 8 rapports

Propulsion

0 à 100 km/h 4,5 s

Dès 104'100 francs

**HONDA CIVIC TYPE R**

Berline compact sportive

Moteur 2 l turbo de 310 ch

Boîte manuelle 6 vitesses

0 à 100 km/h en 5,7 s
270 km/h

Dès 36'000 francs

**HONDA NSX**

Sportive biplace hybride

Moteur central V6 biturbo

3 moteurs électriques

Boîte séquentielle 9 vitesses

Puissance cumulée 550 ch

4 roues motrices

Structure composite

Commercialisation début 2016

**INFINITI QX30**

Concept de crossover sportif

Moteur essence 2 l turbo

4,43 m, plateforme de
Mercedes GLA

Commercialisation 2016

**MAZDA CX-3**Crossover compact (4,28 m)
2WD ou 4WDMotorisations essence 2.0
120 ch, diesel 1.5 de 105 chBoîte 6 vitesses, manuelle
ou automatique

Coffre 264 l

Dès 22'000 francs

rotatifs, les blocs SkyActive possèdent aussi leur lot d'innovations.

Toyota, qui a conservé en 2014 son titre de plus grand constructeur de la planète, talonné par General Motors et Volkswagen, n'a plus le droit d'ergoter non plus. Le style se

Le label luxe de Toyota tient cette fois une vraie mangeuse d'Audi RS5

veut affirmé, en atteste la refonte de l'Avensis. Toyota fait aussi la promesse d'engager une voiture en compétition: ce sera la Yaris, en 2017, en Championnat du monde des rallyes. Quant à la Mirai à hydrogène, elle permet au constructeur de reprendre une longueur d'avance dans les propulsions alternatives. Toutefois, c'est bien chez Lexus que l'opération séduction apparaît au grand jour. Après la supercar LFA et des IS et NX aux lignes tranchantes, c'est le coupé RC F qui fait parler de lui. Le label luxe de Toyota tient cette fois une vraie mangeuse d'Audi RS5, motorisée par une V8 5 l de 477 chevaux avec boîte automatique à 8 rapports. Et de l'aveu de ceux qui l'ont essayé, le coup

d'essai est un coup de maître! Pour les budgets plus serrés, une petite berline cossue inspirée du concept LF-SA pourrait voir le jour.

A l'autre bout de l'échelle sociale, Suzuki a trouvé les vents favorables pour augmenter la voilure. La demande pour les petits véhicules à quatre roues motrices ne cesse d'augmenter? Suzuki a tout ce qu'il faut dans ses cales. En particulier un nouveau Vitara ultraléger, sans que cette caractéristique ne nuise ni au volume habitables, ni aux aptitudes au tout chemin. Et encore moins à l'équipement embarqué puisque les assistances à

la conduite arrivent en force dans ce modèle, à l'instar du radar anti-collision. Les possibilités de personnalisation font aussi leur entrée sur le Vitara, signe que l'offre devient plus flexible que par le passé. Néanmoins, les marques asiatiques ont encore la fâcheuse habitude de proposer peu d'options, la dotation évoluant par paliers en fonction de l'exécution retenue, avec un incrément tarifaire important.

Chez Nissan, la reconquête d'image a démarré tôt, la notoriété des Juke, Qashqai, 370Z et autres GT-R (énième évolution pour 2015) n'étant plus à faire. Quant à la Micra,

elle n'attend plus qu'un signe de la main pour laisser la place à la Sway, moins rondelette. En revanche, Infiniti a plus de peine à trouver sa clientèle, a fortiori en Europe. Des modèles compacts tels que la Q30 et le SUV QX30 – à l'état de concept – pourraient remédier au manque de renommée. A l'instar de Honda et Toyota, Nissan s'investit en sport automobile avec une écurie officielle d'endurance en classe LM P1. Voilà le signe d'une confiance retrouvée, au même titre que le développement de sportives de route. Quand la voie de la sagesse devient ennuyeuse, il faut faire revivre la passion! ▲



BESCHLE

LES GOURMANDES DE MOIYUKO

Disponible dans toutes les filiales Globus
et traiteurs sélectionnés

ecommerce: beschle.ch

VOYAGE

LA VILLE AU PAS DE COURSE

Toujours plus populaire, la pratique du sightjogging renouvelle la manière d'envisager le tourisme urbain. Guide des principaux parcours européens.

Par Salomé Kiner

Boosté par l'essor ininterrompu des vols «low cost», le tourisme urbain s'adapte à ceux qui le pratiquent: une clientèle active, férue d'expériences uniques et disposée à faire plusieurs choses à la fois.

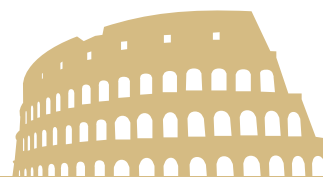
Justement, qui n'a jamais rêvé de courir dans un lieu patrimonial pour profiter des bienfaits du sport en découvrant des chefs-d'œuvre de l'histoire? Jean-Luc Godard en avait fait une des scènes mythiques de «Bande à part» (1964), film dans lequel ses acteurs traversaient le Louvre au pas de course...

Depuis, l'idée a fait son chemin. Cinquante ans après cette provocation cinématographique,

cultiver le corps et l'esprit durant une même activité est devenu une tendance. On appelle ça le sightjogging: une contraction de «sight» (site touristique en anglais) et de jogging, l'activité sportive préférée des citoyens depuis les années 1980. Sauf qu'aux parquets lustrés des grands musées, le sightjogging préfère les pavés à ciel ouvert, particulièrement ceux des capitales européennes.

Des quartiers gothiques de Barcelone aux plus belles églises de Rome, en passant par les berges de Paris ou les rues branchées de Berlin, aperçu des meilleures courses à pied guidées du Vieux Continent. ▴





Rome

Pionnière du sightjogging

C'est dans la Ville éternelle que naît en 2005 la première agence de courses à pied guidé. «L'idée m'est venue un matin en allant travailler, se souvient Carolina Gasparetto, fondatrice de Sightjogging Roma. J'ai croisé des touristes habillés pour aller courir. Ils étaient à l'arrêt, sur le trottoir, en train de déchiffrer une carte.» Quelques indications plus tard, son concept était né : «Je me suis dit qu'ils auraient apprécié d'avoir à leurs côtés une personne qui puisse commenter les monuments dans leur langue, tout en courant avec eux.»

Aujourd'hui, Carolina Gasparetto emploie neuf guides et dispense ses 14 tours en anglais, allemand, français, italien et espagnol. L'avantage du sightjogging ? «Plus on fait d'exercice et plus on peut manger de pizzas», garantit l'entrepreneuse romaine.

Le plus couru de tous ses tours reste celui de la basilique Saint-Pierre du Vatican, même s'il s'adresse à des sportifs confirmés. Il débute dans les rues du vieux centre, fait un crochet par la place d'Espagne pour dévaler l'escalier monumental de la Trinité-des-Monts, et offre en traversant le Tibre une perspective inoubliable sur la ville. «Le parcours dure une heure, mais on peut s'arrêter pour prendre des photos, boire l'eau d'une fontaine ou discuter des détails d'un monument.»

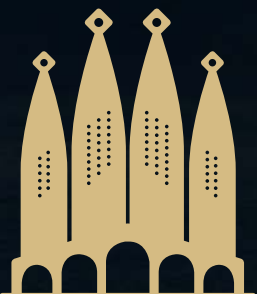
TARIF:

DÈS 100 FRANCS POUR 2 PERSONNES

DURÉE: 60 MINUTES

INFOS ET RÉSERVATION:

WWW.SIGHTJOGGING.IT



Barcelone

Jogging au lever du soleil

C'est une amie qui a soumis à Arnd Krüger, chercheur en sciences sportives, l'idée du sightjogging barcelonais. Elle avait découvert les courses guidées à Rome et rêvait de reproduire cette expérience dans la capitale catalane.

«En tant qu'Allemand expatrié à Barcelone, j'ai moi-même découvert cette ville avec les yeux et les jambes d'un touriste-coureur. Je me suis servi de cette expérience pour définir mes tours.» Son parcours préféré, le «Montjuïc», emmène les mollets les plus robustes à l'assaut de la petite colline de Barcelone en passant par la Plaza de Europa, la piscine Olympique et le Palais

national. Pour un effet encore plus enchanteur, le «Montjuïc» peut aussi s'envisager de nuit.

Arnd Krüger aime également emmener ses clients les plus matinaux s'échauffer sur la plage au lever du soleil, avant de s'enfoncer dans les ruelles ombragées du barri Gòtic. «Plus que la performance sportive, cette variante offre la possibilité de découvrir la ville avant l'heure d'affluence, souligne Arnd Krüger. Voir Barcelone déserte n'est pas donné à tous les touristes.» Cette expérience permet en outre d'effectuer une sorte de «repérage»: le tour terminé, les coureurs ont tout loisir de revenir sur leurs pas en flânant.

TARIF:
DÈS 100 FRANCS POUR 2 PERSONNES

DURÉE: 60 OU 90 MINUTES

INFOS ET RÉSERVATION:
WWW.SIGHTJOGGING-BARCELONA.COM



Berlin

Pour les travailleurs stressés

«Un bain d'oxygène après une dure journée de travail.» C'est la promesse de Michael Horstmann, fondateur de l'agence Mike's SightRunning. Incollable sur les trésors et les avantages de la capitale allemande, il propose, entre autres, une formule «Business running»: la course à pied guidée serait selon lui le meilleur

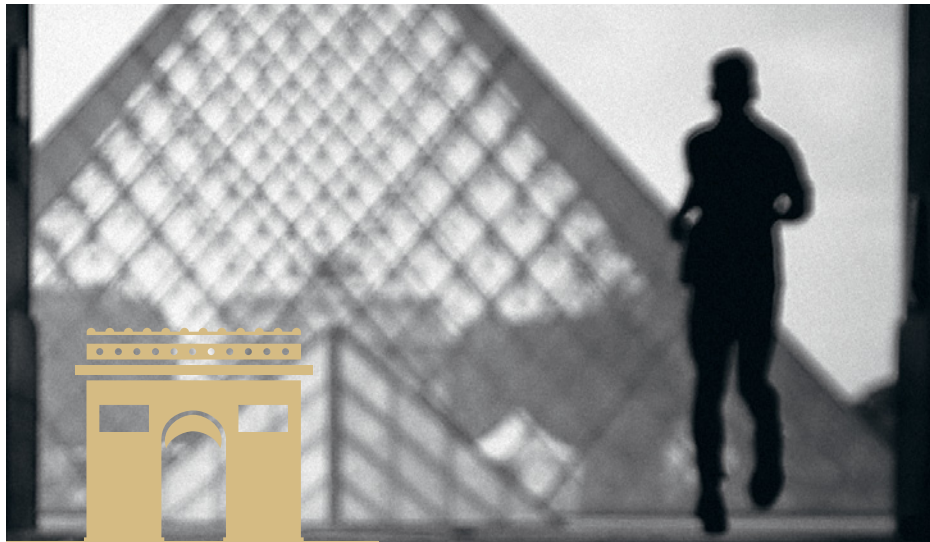


antidote au stress des déplacements professionnels. Pour réussir à concilier travail, activité sportive et parenthèse touristique, l'organisateur s'adapte aux contraintes de ses clients: le départ et l'arrivée des visites se fait à l'hôtel et le contenu du tour est défini en fonction des intérêts de chacun, même si Michael Horstmann sait concilier tous les plaisirs à la fois. «J'y mets un peu d'histoire, un aperçu de ce qui fait la modernité de cette ville et des repérages pour les loisirs: shopping, restaurants et bars.» Il propose également une série de tours classiques, en petit comité ou en groupe, à rythme soutenu ou plus lent, pour s'initier au très riche patrimoine berlinois. Articulé le long de la Spree et au cœur de l'ancien Berlin-Est, le «Cathedral Tour», qui passe par la porte de Brandebourg et l'île aux Musées, fait partie des incontournables.

TARIF:
DÈS 70 FRANCS POUR DEUX PERSONNES

DURÉE: 60 OU 90 MINUTES

INFOS ET RÉSERVATION:
WWW.MIKES-SIGHTRUNNING.DE



Paris

L'extase du coureur

déroule ses perles le long des berges de la Seine: île Saint-Louis, cathédrale Notre-Dame, jardin des Tuileries, Conciergerie, Champs Elysées, Grand et Petit Palais, Champ-de-Mars et tour Eiffel.

Petit par sa taille, grand par son patrimoine, le centre de Paris semble avoir été construit pour les amateurs de footing. Les agences de sightjogging l'ont bien compris, puisqu'elles proposent un vaste choix de tours. Les coureurs les plus avides de culture choisiront les visites thématiques («Le Paris insolite» de Belleville) ou historique («Révolution française»). La Rive droite et son fameux «Triangle d'Or» offre un cadre idéal pour les photos souvenirs, alors que la Rive gauche ressuscite le Paris littéraire de Saint-Germain-des-Prés. Enfin, le «Running Royal»

Pour satisfaire au mieux les attentes de ses clients, Jean-Charles Sarfati, du Paris Running Tour, pratique le sur-mesure: «Je vais chercher et je ramène les coureurs au pied de leur hôtel. Entre les deux, c'est un parcours que l'on choisit ensemble, en fonction de leurs désirs et de mes suggestions.»

TARIF:
DÈS 150 FRANCS POUR 2 PERSONNES

DURÉE: 60 MINUTES OU PLUS

INFOS ET RÉSERVATION:
WWW.PARISRUNNINGTOUR.COM ET
WWW.ENDURANCESHOPTOUR.COM



Qui peut participer?

Les offres de sightjogging sont ouvertes à toutes personnes âgées de 10 à 70 ans, pour autant qu'elles ne courent pas pour la première fois. Inutile d'être un marathonien, mais un peu d'endurance s'impose. A noter que les tours s'effectuent souvent tôt le matin, pour éviter aussi bien les problèmes de trafic que les inconvénients de la chaleur, surtout à Rome et à Barcelone. Les participants sont tenus d'apporter leur équipement (chaussures, vêtements, boissons).

BOUTIQUE



Vélo électrique à la carte

Originellement spécialisée dans la fabrication de skis, l'entreprise familiale lucernoise Stöckli crée également des vélos high-tech, dont l'e.t. Urban, un modèle électrique mis au point pour le relief et les routes suisses. Les différents composants sont personnalisables en quelques clics via un configurateur en ligne.

www.stoekli.ch

Dès 4'390.-



Design futé

Suite au succès de sa campagne de crowdfunding sur Kickstarter, l'architecte bâlois Berend Frenzel a développé «Yohann», un support original pour iPad, au style aussi minimaliste qu'efficace: le socle peut adopter trois angles différents, en mode portrait ou paysage. Il est disponible en laque noire, blanche ou bleue, ou en différents types de bois précieux. Chic et pratique.

www.yohann.com

Dès 99.-



Le porte-cartes mécanique

Roland Iten a imaginé un porte-cartes à détente mécanique, qui, en pressant sur deux boutons en or rouge situés de part et d'autre de l'étui, permet aux Mastercard et autres sésames de se déployer en éventail. Ce petit bijou d'ingénierie, aux parois en titane et aluminium, protège aussi son contenu des ondes radio.

www.rolanditen.com

18'500.-



Le pot de fleurs intelligent

L'entreprise Meg a développé un pot de fleurs connecté et autonome, qui rend compte, via des notifications électroniques, des besoins rencontrés par la plante. Plus fort encore: avec sa réserve d'eau intégrée de 4 litres, équipée d'une micro-pompe, le pot prend intégralement en charge l'arrosage.

www.meg-live.com

215.-



Capsules pour la douche

La marque française Skinjay lance la Nespresso des salles de bains: des capsules, insérées dans un mitigeur fixé au pommeau de la douche, qui diffusent dans l'eau des micro-gouttelettes d'huiles essentielles parfumées. Après un arpeggio bien serré, une petite pluie de printemps à l'orange douce et au néroli?

www.skinjay.com

127.-



La boîte à chemise

Le coffret de la start-up suisse Reussida est un must have pour les businessmen voyageurs. Il permet de transporter sans la froisser une chemise de rechange ainsi que quelques indispensables, tels que brosse à dents, kit de couture, cirage, rouleau anti-peluches et couteau suisse, incluant lime à ongles et ciseaux.

www.reussida.ch

150.-

Grillades connectées

Bob Grillson a inventé la merguez-party du futur avec son barbecue connecté qui se contrôle à distance, via une application sur iPhone. Température des grilles en fonte, gestion des thermomètres de cuisson, de la minuterie et de la fonction d'auto-nettoyage, on ne quittera son transat que pour garnir les assiettes.

www.grillson.com

3'970.-



Sous le signe de la chèvre

En 2015, le luxe poursuit son offensive chinoise et célèbre l'année zodiacale de la chèvre. Après le cheval l'an dernier, Caran d'Ache, fidèle à la tradition, signe donc une nouvelle création. Intitulée Year of the Goat, elle prend la forme d'un stylo plume orné de la star caprine, mariant l'art de la laque et celui de la Haute Ecriture.

www.carandache.com

2'500.-



BOUTIQUE

HORLOGERIE



A l'heure du Tour Auto

Chronomètreur officiel du rallye éponyme, Zenith signe la El Primero Chronomaster 1969 Tour Auto Edition. Chronographe à remontage automatique avec roue à colonnes, enrichi d'une réserve de marche de 50 heures et d'une échelle tachymétrique, cette édition limitée dispose d'un fond transparent gravé du logo de la compétition, en hommage aux voitures anciennes.

www.zenith-watches.com

10'800.-



Cap sur le Grand Nord

Première montre Tudor équipée d'un mouvement développé et produit par la marque, la North Flag doit son design et son habillage hybride acier-céramique aux modèles portés au début des années 50 par les membres de la British North Greenland Expedition. Certifiée par le Contrôle officiel suisse des chronomètres (COSC), elle affiche une réserve de marche de 70 heures et une date instantanée dans un guichet placé à 3 heures.

www.tudorwatch.com

3'500.-

Mécanique et numérique

La Montblanc Timewalker Urban Speed Chronograph e-Strap allie au garde-temps mécanique traditionnel un module connecté. Placé à l'extérieur du bracelet, ce petit appareil relié par bluetooth à un smartphone dispose d'un écran LCD de 4 cm de long qui offre un large éventail de fonctionnalités: notifications intelligentes (e-mail, sms, appels, rappels de rendez-vous), traceur d'activité, commandes à distance, etc. Une alternative classe aux nouvelles montres connectées.

www.montblanc.com

5'100.-



La montre du commandant de bord

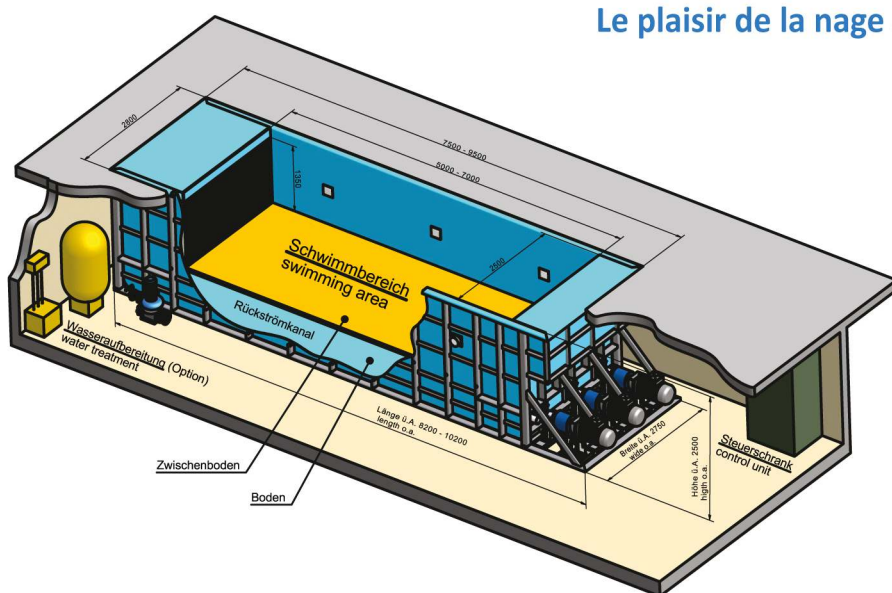
Inspirée par un modèle des années 1950-60, époque où Breitling était déjà le fournisseur attitré des pilotes, la Chronoliner se dote d'une lunette en céramique noire high-tech inrayable et d'un bracelet en acier tressé. Le chronographe certifié chronomètre mesure les temps de vol et dispose d'un second fuseau horaire sur 24 heures.

www.breitling.com

7'070.-



Le plaisir de la nage sans limite pour votre maison



Avec la technologie FlussPool, la nage à contre-courant entre dans une nouvelle dimension: avec une piscine FlussPool, vous nagez comme dans une rivière. Notre histoire trouve ses origines dans le sport de haut niveau. Depuis 1972, nous sommes le plus grand fabricant au monde de canaux de nage. Grâce à notre technologie unique, nous pouvons recréer un plaisir de la nage sans limite dans votre piscine.

En effet, la dernière chose que nous souhaitons est de créer des vagues ou d'intégrer de l'air dans votre piscine. Pour éviter cela, nous désaérons trois fois l'eau qui s'écoule et l'envoyons face au nageur, via un double fond.

L'eau déferle sur le nageur dans un bassin de 2,2 m de large x 1,2 m de profondeur. Il s'agit de conditions uniques et nécessaires au plaisir illimité de la nage. Cette technologie est exceptionnelle et brevetée.



FLUSS POOL

*Grenzenloses Schwimmvergnügen
für zuhause*

FlussPool GmbH Grepperstrasse 23 6403 Küssnacht Suisse
www.flusspool.ch Tel: 041-790-72-88

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'architecte Günther Vogt, place au dessinateur de presse Patrick Chappatte.

«J'ai besoin de calories»

«J'ai mis au point une méthode de travail en deux phases. Pendant deux heures, je cherche quatre à six idées que j'esquisse au stylo sur du papier A5. Je les sou mets à un vote semi-démocratique car je ne suis pas mon meilleur public à chaud, ce n'est que le lendemain que je peux véritablement juger la qualité de mes idées. Le jury comprend mon épouse et Herrmann de la «Tribune de Genève». Le processus de consultation sert surtout à éliminer les mauvaises idées, car c'est moi qui prends tout de même la décision finale.

La réalisation du dessin définitif m'occupe encore une ou deux heures. C'est un métier qui oblige à être très productif dans un intervalle très court. Comme pour l'athlétisme, il exige une bonne condition physique afin que les neurones soient prêts au départ du 100 mètres. Il y a aussi un petit côté «fonctionnaire de l'idée», une routine qui s'exerce toujours dans le même cadre. Mais ce confort est nécessaire à l'éclosion des idées. Mon déménagement à Los Angeles m'a forcé à me réorganiser pour compenser les décalages horaires. Le lundi je dois fournir deux dessins, l'un au «Temps» le matin, l'autre au «New York Times» le soir. La recherche compulsive d'idées me donne des fringales. J'ai besoin de la dose de calories d'une tartine de peanut butter avant de commencer!

Je ne souffre pas tellement de l'angoisse de la page blanche. Mon métier est trop régulier pour laisser la place aux grands états d'âme. Par contre, on ne peut pas avoir tous les jours des idées géniales. On table sur un pourcentage de bonnes idées. La mécanique de la création reste assez mystérieuse à mes yeux, car certains jours



Patrick Chappatte (1967) mène une brillante carrière de dessinateur de presse international. Il traite l'actualité avec humour pour «Le Temps», la «NZZ am Sonntag» et l'«International New York Times». Il a aussi publié des BD-reports sur des sujets aussi divers que le gangnam style coréen ou la guerre de Gaza.

je me sens en pleine forme, boosté par la caféine, alors que ce que je produis n'est pas de grande qualité, tandis que d'autres jours plus moroses s'avèrent plus féconds.

Je pense que le processus de recherche d'un dessinateur pourrait s'appliquer à de nombreux domaines, en particulier à la publicité dont il est très proche. On se saisit d'une matière et on essaie de trouver dans un temps court des solutions pour la traduire de manière efficace. Cela dit, je me méfie des brainstormings collaboratifs qui sont pratiqués dans le monde de la pub, ou par exemple autour de la table de rédaction d'un journal satirique, où on lance des pistes jusqu'à ce qu'on trouve collectivement une idée marrante. Il est très rare que j'accepte des suggestions. Je crois à la grande solitude et à la patience, qui permettent un certain approfondissement.

Parallèlement à la presse, je développe un projet avec mon épouse journaliste sur la peine de mort aux Etats-Unis. Une exposition et des débats auront lieu cet automne. Nous allons présenter des dessins de collègues dessinateurs, mais aussi de détenus enfermés dans les couloirs de la mort. On espère faire venir l'expo en Suisse aussi.» ▲

DESIGN AND TECHNOLOGY.



LUMINOR 1950 REGATTA
3 DAYS CHRONO FLYBACK
AUTOMATIC TITANIO (REF. 526)

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

Exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.

PANERAI.COM

ePRIVATE BANKING

LA MEILLEURE ADRESSE
POUR LA GESTION DE FORTUNE
c'est la mienne.



Pour en savoir plus :
[swissquote.com/epb](https://www.swissquote.com/epb)



SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING