N°1 MARS 2016 WWW.SWISSQUOTE.COM CHF 8.-

SWISSQUOTE

LOGITECH
Les coulisses du rebranding

ANALYSE
Quelle issue pour Volkswagen ?

FORMULE E
L'avenir du sport automobile

L'INTERVIEW
OLIVIER GRÉMILLON
Airbnb Europe

DOSSIER

SHARING ECONOMY
LA RÉVOLUTION NE FAIT QUE COMMENCER

Pourquoi Uber, Airbnb et Lending Club lèvent des milliards

Nouvelle formule

YELP ▶ UPWORK ▶ TRIPADVISOR ▶ HOUZZ ▶ BLABLACAR ▶ PROSPER ▶ SHAREDESK ▶

ISSN 1663-8379 37
9 771663 837005

PATEK PHILIPPE
GENEVE

Fondez votre propre tradition.

Pour plus d'information veuillez contacter un des partenaires Patek Philippe ci-dessous.

Une liste complète de nos partenaires en Suisse se trouve sur patek.com

Crans-Montana
L'Atelier du Temps
Rue Centrale 56

Lausanne
A L'Emeraude
Place St-François 12

Montreux
Roman Mayer
Avenue du Casino 39

Jamais vous ne posséderez
complètement une Patek Philippe.

Vous en serez juste le gardien,
pour les générations futures.

Quantième Annuel Réf. 5205G

Ogilvy & Mather

LA PERFECTION AU SERVICE DE VOTRE PLAISIR.

THE **FORD MOTOR COMPANY** PRESENTS

VIGNALE

Ford

Go Further

ford.ch

La banque collaborative en embuscade

Par Marc Bürki,
CEO de Swissquote

La colère des chauffeurs de taxis français, qui se sont une nouvelle fois révoltés en masse contre l'entreprise Uber à la fin janvier, aura surtout eu comme effet de renforcer un peu plus la notoriété de la start-up californienne. Au même titre qu'Airbnb dans le domaine de l'hébergement, Uber a en l'espace de quelques années conquis les consommateurs du monde entier, sans vraiment avoir à forcer.

p. 34

p. 42

L'expansion de ces ténors de la sharing economy se poursuit à un rythme toujours très soutenu, donnant lieu à de nombreux débats. Au cœur de cette déferlante, les plateformes collaboratives dédiées à la finance ne provoquent pas encore un tel écho parmi le grand public. Et pourtant, selon une étude de PricewaterhouseCoopers, c'est bien ce secteur de l'économie du partage qui devrait croître le plus rapidement au cours des dix prochaines années, à hauteur de 63% par an.

Pour un privé, qu'il s'agisse de lever des fonds pour créer son entreprise, d'obtenir un prêt ou simplement de transférer de l'argent, les plateformes de la finance collaborative, telles

p. 52

que Lending Club ou Transferwise, répondent à une demande d'accessibilité (et de simplicité) qui fait souvent défaut aux établissements bancaires classiques. Alors que ces derniers souffrent déjà d'un déficit de confiance, les acteurs de la sharing economy viennent les bousculer et les forcent à s'adapter rapidement. D'une certaine manière, le client lambda reprend la main, avec en prime la satisfaction d'un pied de nez adressé au système traditionnel.

Avec de tels atouts, les nouvelles plateformes collaboratives paraissent idéalement positionnées pour s'imposer dans les marchés émergents : la digitalisation de la société s'y développe très rapidement et les infrastructures nécessaires au développement de l'économie collaborative, comme la géolocalisation et le micropaiement, font déjà partie du quotidien.

On relèvera encore que les start-up disruptives de la sharing economy, en supprimant de nombreux intermédiaires au bénéfice du consommateur final, adoptent la même philosophie que celle suivie avec bonheur par Swissquote Bank depuis ses débuts. On le sait, le succès repose bien souvent sur une remise en question des modèles établis…

Ce n'est pas l'entreprise Logitech,

p. 18

à laquelle nous consacrons un grand portrait (hors sharing economy), qui contredira ce propos. La firme suisse a retrouvé, ces derniers trimestres, une croissance solide grâce à un redesign complet de sa gamme de produits, laquelle ne se limite de loin plus aux claviers et souris.

Un mot, pour finir, au sujet de la refonte graphique et éditoriale de votre magazine. Après six années d'existence, il nous a semblé, à nous aussi, que le temps d'une remise à plat était venu. Nous espérons que le résultat vous séduira.

Bonne lecture !

DOSSIER

SHARING ECONOMY

LA RÉVOLUTION NE FAIT QUE COMMENCER

SOMMAIRE

3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki

6. **SCANS**
Panorama de l'actualité économique

14. **TRENDS**
La personnalité, le pays, l'innovation

16. **LE MATCH**
Schindler contre Otis

18. **LOGITECH**
Les coulisses du rebranding

24. **ANALYSES**
Le point de vue des spécialistes

30. **DOSSIER : SHARING ECONOMY**

34. Interview d'Olivier Grémillon, directeur d'Airbnb Europe

40. Infographie : la seconde révolution internet

42. Les champions de la sharing economy

48. La riposte des dinosaures

52. La finance peer-to-peer fleurit en marge des banques

56. Le défi de la régulation

60. Interview d'Arun Sundararajan, professeur à l'Université de New York

70
MULTIMÉDIA

AUTOMOBILE

62. **SWISSQUOTE**
Deux portefeuilles pour contrer l'incertitude

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

64. **CULTURE D'ENTREPRISE**
Le logo de LafargeHolcim décrypté

66. **AUTOMOBILE**
Formule E, la relève du sport mécanique

70. **MULTIMÉDIA**
La vague des écrans incurvés

72. **VOYAGE**
Au cœur de Kiev la frondeuse

80. **QUESTIONS PRIVÉES**
François-Henry Bennahmias, CEO d'Audemars Piguet

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

Manager
Brigitta Cooper

RÉDACTION

Rédacteur en chef
Ludovic Chappex

Direction artistique
Caroline Fischer et Natalie Bindelli
CANA atelier graphique
Route de Jussy 29 - 1226 Thônex
www.ateliercana.ch

Journalistes
Mehdi Atmani, Clément Bürge, Stanislas Cavalier, Lionel Froissart, Benjamin Keller, Marie Maurisse, Sylvain Menétrey, Gaëlle Sinnassamy, Gaëtan Vannay, Armelle Vincent, Julie Zaugg

Mise en page
Natalie Bindelli, Caroline Fischer, Alban Vogel (CANA atelier graphique)

Couverture
Photo : Michaël Ottenwaelter pour Swissquote Magazine

Photographies
Michaël Ottenwaelter, Niels Ackermann, AFP, Newscom, Reuters, Keystone

IMPRESSION, RELIURE ET DISTRIBUTION
Stämpfli Publications
Wölflistrasse 1 - 3001 Berne
www.staempfli.com

PUBLICITÉ
Mediensatellit
Baslerstrasse 30 - 8048 Zurich
www.mediensatellit.ch

WEMF
REMP 2015 : 49'471 ex. / Tirage : 60'000 ex.

NEWSCOM / WENN.COM - LOGITECH - OUISHARE - ELENA PENKOVA - VINCENT CURUTCHET

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

SCANS

consommation

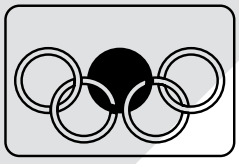
NAISSANCE D'UN COLOSSE DE LA BIÈRE

KOMPANIA SPOLECZNA

Les deux titans de la bière Anheuser-Busch InBev et SAB Miller, qui possèdent notamment les marques Stella Artois, Corona, Peroni ou Grolsch, ont fusionné au cours d'une transaction valorisée à 69 milliards de livres. La nouvelle entité produira un tiers de la boisson houblonnée consommée au plan mondial et générera la moitié des profits de cette industrie. Cette colossale union va permettre au nouveau groupe de mieux affronter le ralentissement qui affecte le marché de la bière. Aux Etats-Unis, les grands brasseurs ont perdu du terrain face aux micro-brasseries artisanales, dont les volumes de production ont augmenté de 18% l'an passé. En rachetant SAB Miller, Anheuser-Busch InBev améliore aussi sa présence sur plusieurs marchés émergents prometteurs, comme l'Afrique, la Colombie et le Pérou. ABI

« Je préfère avoir une petite part de quelque chose de grand, plutôt qu'une grande part de quelque chose de petit. »

Jack Dorsey, CEO de Twitter, annonçant qu'il allait céder un tiers de ses actions aux employés de la firme de microblogging.



+0,3%

Le surplus de croissance annuelle prévue au Japon entre 2015 et 2018, grâce aux travaux de préparation des Jeux olympiques de Tokyo 2020, selon la Banque du Japon.

environnement

L'EAU CALIFORNIENNE N'EST PAS À VENDRE

Nestlé est dans le viseur de plusieurs organisations environnementales aux Etats-Unis. Un collectif d'ONG l'accuse d'avoir mis de l'eau en bouteille en Californie en s'appuyant sur un permis expiré depuis 1988. Il a déposé une plainte et réclame la fermeture du pipeline qui amène l'eau depuis la source de Strawberry Creek vers l'usine du groupe veveysan. Le principal grief des plaignants ? La Californie souffre de l'une des plus graves sécheresses de son histoire et ne peut, à ce titre, pas se permettre de voir une partie de son eau détournée. NESN

Manifestation devant une usine de Nestlé à Los Angeles, le 20 mai 2015.

NEWSCOM / JIM RUYMEN

La série TV Sense8 met en scène huit personnages connectés dans huit métropoles, sur quatre continents.

NETFLIX

digital

NETFLIX S'ÉTEND (PRESQUE) PARTOUT

Netflix est désormais accessible dans la plupart des régions du monde. L'entreprise américaine de films et séries en streaming a annoncé en janvier son déploiement au Vietnam, en Algérie, en Russie, en Pologne, en Inde ou encore en Turquie. Elle couvre aujourd'hui plus de 190 pays, à l'exception notable de la Chine.

La société «continue à explorer» les options pour s'implanter dans l'Empire du Milieu, a-t-elle indiqué par communiqué. Mais l'obtention d'un permis dans cet Etat qui pratique largement la censure «prendra du temps», relève le directeur Reed Hastings. Le service est aussi absent de Crimée, de Corée du Nord ou encore de Syrie. NFLX

alimentation

LES PRIX ALIMENTAIRES S'ÉCROULENT

Les prix des céréales, des produits laitiers, de la viande, des huiles végétales et du sucre ont fondu de 19,1% dans le monde en 2015 sur un an, selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La consommation de produits laitiers, en particulier, a drastiquement chuté en Chine, alors même que les quotas laitiers européens ont été levés en avril 2015, entraînant une situation de surproduction. L'embargo russe sur les produits alimentaires suite à la crise ukrainienne a aussi pesé sur les coûts, en particulier sur ceux de la viande.

$98mrd

C'est le déficit budgétaire de l'Arabie saoudite en 2015, soit 21% de son produit intérieur brut (PIB), conséquence de la baisse du prix du pétrole, divisé par trois en dix-huit mois.

RANKING

TOP 5 DES COMPAGNIES AÉRIENNES LES PLUS PONCTUELLES

(% de vols arrivés à l'heure en 2015)

1. JAPAN AIRLINES 89,44%
2. IBERIA 88,97%
3. ANA 88,88%
4. KLM 87,88%
5. AUSTRIAN AIRLINES 87,68%

DONATIONS: LE TOP 5 DES PHILANTHROPES

1. BILL GATES $27 MRD
2. WARREN BUFFET $21,5 MRD
3. GEORGE SOROS $8 MRD
4. AZIM PREMJI $8 MRD
5. CHARLES FRANCIS FEENEY $6,3 MRD

LOYERS: LES 5 RUES LES PLUS CHERS DU MONDE

1. UPPER 5TH AVENUE, NEW YORK € 33'812 PAR M²/AN
2. CAUSEWAY BAY, HONG KONG € 23'178 PAR M²/AN
3. CHAMPS-ELYSÉES, PARIS € 13'255 PAR M²/AN
4. NEW BOND STREET, LONDRES € 12'762 PAR M²/AN
5. VIA MONTENAPOLEONE, MILAN € 10'000 PAR M²/AN

Sources: FlightStats, Wealth-X, Business Insider, Cushman & Wakefield

SCANS

2,7 mio

C'est le nombre de postes de travail créés aux Etats-Unis en 2015, selon les statistiques officielles, ce qui porte le taux de chômage à 5%. Une situation de quasi-plein-emploi.

« La croissance mondiale sera décevante et inégale en 2016. Les perspectives de moyen terme se sont assombries. »

Christine Lagarde, directrice générale du FMI.

digital

LA PUB ULTRA-CIBLÉE GAGNE DU TERRAIN

Le chiffre d'affaires de la publicité sur les réseaux sociaux s'est élevé à 25,1 milliards de dollars dans le monde en 2015. Pour élaborer leurs campagnes, les marques se basent plus que jamais sur des informations collectées sur les usagers de ces plateformes, qu'il s'agisse de leurs revenus, métiers ou passions. BMW a, par exemple, adressé des annonces exclusives à certains abonnés du service de messagerie chinois WeChat, dont le profil indiquait qu'ils avaient les moyens de se payer une voiture de luxe. Les exemples de ce type abondent. Lowe, une chaîne de bricolage américaine, a créé une publicité ciblée sur Facebook, dont le contenu change lorsqu'un internaute mentionne une pièce particulière de sa maison dans son statut.

finance

UNE TOUR DE 320 M POUR LE TRADING À HAUTE FRÉQUENCE

DAVIDE D'AMICO

The Shard, actuel plus haut gratte-ciel d'Europe, à Londres.

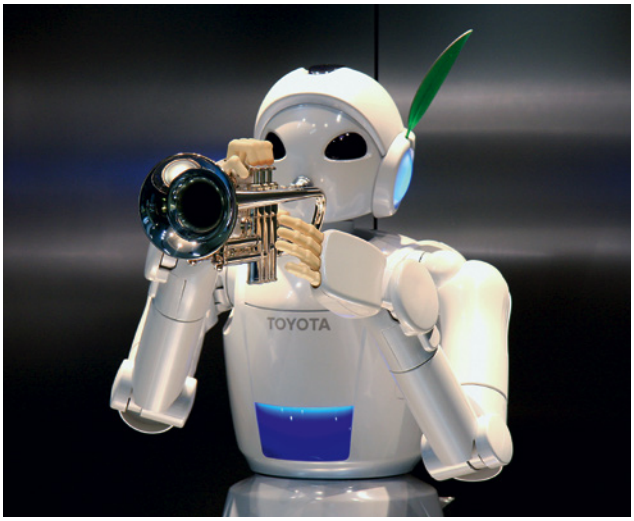
La société canadienne de télécom Vigilant Global veut construire une tour plus élevée que le plus haut gratte-ciel d'Europe – The Shard à Londres – à Dover, sur la côte sud-est du Royaume-Uni, pour permettre aux traders de la City d'effectuer des transactions en un millionième de seconde. Le pylône devra s'élever à au moins 320 m au-dessus du sol afin de pouvoir communiquer sans obstacle avec les marchés financiers européens, selon Vigilant. Les informations circuleront via micro-ondes et non par câble. Le trading à haute fréquence représente environ 50% des opérations boursières dans le monde, selon des estimations. La tour en est encore au stade de projet.

AFP / ANDY BUCHANAN

robotique

TOYOTA INVESTIT DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Toyota va investir un milliard de dollars dans une nouvelle division chargée de développer des projets liés à l'intelligence artificielle. Une unité de 200 personnes basée dans la Silicon Valley a déjà démarré ses travaux. Une seconde équipe de recherche va voir le jour à proximité du MIT, dans la région de Boston.



LARIQUE

Cet investissement a pour but de favoriser le développement de voitures autonomes, mais aussi de robots capables d'assister des personnes âgées ou handicapées dans leurs tâches domestiques quotidiennes. Le groupe planche également sur des machines humanoïdes capables de converser ou de jouer d'un instrument de musique. 6201

Plateforme pétrolière de BP en mer du Nord, à environ 100 miles d'Aberdeen (Ecosse).

énergie

BP NAVIGUE EN EAUX TROUBLES

BP va supprimer au moins 4'000 emplois dans le monde durant les deux prochaines années. Il est mis en difficulté par la chute des cours du pétrole. Il a par ailleurs été récemment condamné par la justice américaine à verser 20,8 milliards de dollars suite à la marée noire de 2010 dans le golfe du Mexique.

BP n'est pas l'unique compagnie pétrolière à souffrir de la baisse du prix du baril : son concurrent britannico-néerlandais Shell a annoncé que 2'800 postes seront biffés du nouveau groupe issu de la fusion avec BG Group, en plus de 7'500 autres suppressions d'emplois déjà prévues. BP

KICKSTARTER

HIDDENHUB

HIDDENHUB

Le haut-parleur qui scanne son environnement

De forme circulaire et mince, HiddenHUB se présente comme un haut-parleur futuriste au look atypique. Mais il se montre surtout capable de s'adapter à la forme et à la taille de chaque pièce d'une maison ou d'un appartement, en émettant des signaux infrarouges. Ce dispositif lui permet de produire un son adapté à son environnement. Il peut aussi détecter lorsqu'un espace est occupé ou non, et s'éteindre ou s'allumer en conséquence.

La campagne de financement de ce speaker intelligent, lancée sur la plateforme de financement participatif en septembre 2015, a levé plus de 1,2 million de dollars venus de 2'698 personnes en l'espace de trois mois, bien plus que son objectif initial de 200'000 dollars. Chacun de ces donateurs, qui a déboursé 339 dollars au minimum, devrait recevoir le HiddenHUB en mars 2016. L'appareil sera ensuite mis en vente au prix de 599 dollars.

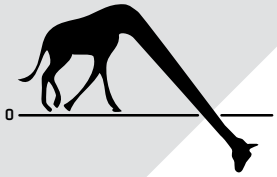
FONDS LEVÉS
$1,2 MILLION

DISPONIBILITÉ
MARS 2016

SCANS

« L'homme ne peut pas être la seule variable d'ajustement dans les entreprises. »

Le PDG de Carrefour, Georges Plassat, dénonce la guerre des prix que se livrent les entreprises.



-38%

C'est la baisse des importations en Chine en provenance du continent africain en 2015. Cette chute vertigineuse est due au ralentissement économique en Chine, ce qui a rendu le pays moins gourmand en matières premières.

aérospatiale

BLUE ORIGIN CONTRE SPACE X : LA GUERRE DES ÉTOILES

Non content de dominer le commerce électronique, Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, cherche désormais à conquérir l'espace. Son entreprise Blue Origin est parvenue en novembre à faire décoller une fusée, à la faire monter jusqu'à une altitude de 100,5 km, puis à la faire revenir sur Terre. L'événement, réitéré en janvier, est historique, car il s'agit d'une première étape pour développer une fusée réutilisable. Cette avancée technologique doit permettre de réduire fortement le coût des lancements dans l'espace, ouvrant la porte à de multiples applications commerciales. Seulement voilà, la firme basée dans l'Etat de Washington n'est pas seule sur ce créneau. Space X, société créée par Elon Musk, le fondateur des voitures électriques Tesla, a fait encore mieux le 21 décembre dernier : l'entreprise a signé un exploit industriel en parvenant à rapatrier le lanceur de sa fusée Falcon 9, alors que le deuxième étage a placé avec succès 11 satellites en orbite à une altitude de 200 km.

horlogerie

MONTRES CONNECTÉES : LA SUISSE CONTRE-ATTAQUE

Lancement de la TAG Heuer Carrera Connected à New York, le 9 novembre 2015.

AFP / JEWEL SAMAD

L'horlogerie suisse riposte à l'iWatch d'Apple. L'offensive a commencé avec la collection Bellamy de Swatch, lancée à la mi-octobre. Cette montre dotée d'une puce NFC permet d'effectuer des paiements à distance. TAG Heuer a, lui, développé sa montre connectée en collaboration avec Intel et Google. Ce modèle introduit sur le marché au début novembre et vendu 1'400 francs a déjà enregistré 100'000 commandes. Il devrait s'en écouler 300'000 durant ce trimestre. Dernière venue, la montre Bold Motion de l'horloger chaux-de-fonnier Movado, dont le siège se trouve désormais aux Etats-Unis. Conçue en partenariat avec Intel, elle permet de compter les pas et l'activité de son usager, ainsi que de transmettre des notifications à son poignet depuis un smartphone.

Lancement par Blue Origin de sa première fusée entièrement réutilisable, à partir de son site de l'ouest du Texas.

BLUE ORIGIN

$13,97 mrd

Ce sont les impôts sur le revenu payés par Apple aux Etats-Unis en 2014, soit davantage qu'IBM, Microsoft et Google réunis.

AAPL

« Un monde plus chaud de 4 degrés sera impossible à assurer. »

Le PDG de l'assureur Axa, Henri de Castries, met en garde contre les risques du réchauffement climatique, en marge de la COP21.

finance

LES FUSIONS-ACQUISITIONS ATTEIGNENT DES SOMMETS

Le montant des fusions-acquisitions répertoriées dans le monde en 2015 a dépassé les 5'000 milliards de dollars, un record historique, selon le cabinet Dealogic. La valeur des transactions a bondi de 37% sur un an. Soixante-neuf d'entre elles ont été supérieures à 10 milliards. Le secteur de la santé arrive en tête (724 milliards), devant les technologies (713 milliards) et l'immobilier (458 milliards). L'opération la plus importante a été le mariage à 160 milliards entre les géants américains de la pharma Pfizer et Allergan, annoncé fin novembre.

LE FLOP

Le Coca à la stévia

Lancé à l'automne 2014 après une période de test sur les marchés argentin et chilien, Coca-Cola Life est venu compléter la gamme du fabricant de sodas d'Atlanta. Cette boisson gazéifiée à base de stévia et de sucre contient 30% de calories en moins que le Coca-Cola standard, sans pour autant recourir à des édulcorants chimiques. Mais elle peine à trouver son public. Durant les cinq premières semaines de son lancement, il s'en est écoulé 7 millions de litres seulement. Lors de sa mise en vente, le Coca-Cola Zero avait atteint 30 millions de litres dans le même laps de temps. Au Royaume-Uni, le Coca-Cola Life n'a généré que 43 millions de francs de revenus durant sa première année et n'y représente que 2,43% du portfolio de Coca-Cola. Au Chili et en Argentine, certains supermarchés ont commencé à discrètement retirer des rayons les bouteilles à l'étiquette verte. KO

SCANS

« C'est un produit qui essaye d'en faire trop. Il cherche à être à la fois une tablette et un ordinateur portable et il ne réussit réellement à n'être aucun des deux. C'est une sorte d'illusion. »

Tim Cook, patron d'Apple, réagissant au nouveau Surface Book de son concurrent Microsoft.

automobile

VOLKSWAGEN ACCUSE LE COUP

Le groupe automobile allemand Volkswagen, empêtré depuis des mois dans un immense scandale de moteurs truqués (lire l'interview en p. 24), a vu ses ventes mondiales diminuer de 2% sur un an en 2015 et celles de sa marque phare VW de 5%. C'est la première baisse enregistrée depuis treize ans par la maison mère et depuis onze ans par VW.

Le groupe, qui détient également Audi, Skoda ou encore Seat a écoulé 9,93 millions de véhicules en 2015, un chiffre en dessous de la barre des 10 millions franchie l'année précédente. Outre « Das Skandal », le ralentissement du marché chinois a pesé sur les résultats. VOW

aéronautique

RECORD DE PASSAGERS POUR SWISS

ANDREW NASH

Swiss a transporté 16,3 millions de passagers en 2015 – un chiffre en hausse de 0,9% sur un an – ce qui constitue un record. Le nombre de vols a – quant à lui – augmenté de 0,7% (126'715 vols en Europe et 18'431 vols intercontinentaux). Swiss a réceptionné fin janvier le premier des neuf Boeing 777-300ER commandés pour remplacer sa flotte de long-courriers, actuellement composée d'Airbus A340-300. Les « triples sept », qui peuvent accueillir 340 passagers, seront mis en service progressivement dès 2016. LHA

L'ENTRÉE EN BOURSE

JAPAN POST LÈVE 11,6 MILLIARDS DE DOLLARS

En décidant de privatiser la poste japonaise, le gouvernement de Shinzo Abe avait une idée bien précise en tête: convaincre les citoyens nippons d'investir une partie de leur épargne dans des instruments financiers plutôt que de la laisser stagner sur un compte bancaire. La stratégie, qui a débouché sur une cotation en Bourse de Japan Post au début novembre, s'est avérée payante.

L'entreprise, qui comprend deux filiales dans le domaine de la banque et de l'assurance, a levé 11,6 milliards de dollars lors de son IPO. Grâce notamment à une action vendue entre 40 et 70% moins chère que sa valeur réelle. Cela en fait la plus grosse entrée en Bourse depuis celle du géant chinois de l'e-commerce Alibaba en septembre 2014, qui avait levé 25 milliards de dollars. 6178

AFP / YOSHIKAZU TSUNO

DS AUTOMOBILES

SPIRIT OF
AVANT-GARDE

LAISSEZ L'INSPIRATION
VOUS CONDUIRE.

Nouvelle **DS 4**

PREMIUM LEASING
DÈS **CHF 159.–**/MOIS
AVEC 4 ANS DE GARANTIE

DS *préfère* **TOTAL**

www.driveDS.ch

Offres valables sur les véhicules vendus du 1er janvier au 29 février 2016. Offres réservées aux clients particuliers, dans le réseau participant. Prix de vente conseillés. DS se réserve le droit de modifier sans préavis les données techniques, les équipements et les prix. New DS 4 Chic 1.2 PureTech 130 S&S BMV6, prix de vente CHF 26'250.–, prime Cash CHF 5'300.–, soit CHF 20'950.–, CONSOMMATION MIXTE 4,9 L/100 KM; ÉMISSIONS DE CO_2 112 G/KM; CATÉGORIE DE CONSOMMATION DE CARBURANT C. Premium Leasing 2,9%, 48 mensualités de CHF 159.–, 10'000 km/an, valeur résiduelle CHF 9'495.–, acompte 30%. Taux d'intérêt annuel effectif 2,99%. Offre liée à la conclusion de l'extension de garantie EssentialDrive (2 ans de garantie usine, 2 ans de garantie EssentialDrive). Sous réserve de l'accord par Citroën Finance, division de PSA Finance Suisse SA, Schlieren. PSA Finance n'accordera pas de financement présentant un risque de surendettement pour ses clients. Casco complète obligatoire. Modèle présenté avec option New DS 4 Sport Chic 2.0 BlueHDi 180 S&S EAT6, CHF 40'900.–. **La valeur moyenne des émissions de CO_2 de tous les véhicules neufs immatriculés est de 139 g/km pour l'année 2016.**

TRENDS

NEWSCOM / ROGER MURMANN

la personnalité

STEVE EASTERBROOK

Le sauveur de McDonald's

En reprenant les commandes de McDonald's en mars 2015, Steve Easterbrook a hérité de la dure tâche de redresser la chaîne de fast-food délaissée par les milléniaux, au profit d'autres enseignes de restauration rapide à l'image plus raffinée, comme Chipotle, Five Guys ou Shake Shack. Il s'y est attelé avec succès en révisant le menu pour inclure des petits déjeuners servis toute la journée et des burgers dont le pain et les assaisonnements peuvent être customisés. Ce Britannique de 48 ans, qui a démarré sa carrière chez Price WaterhouseCoopers, avait déjà travaillé pour McDonald's de 1993 à 2011, se hissant jusqu'au poste de chef de la division Royaume-Uni et Europe du Nord. Il est ensuite devenu le CEO de PizzaExpress, puis de Wagamama, deux chaînes britanniques, avant de revenir chez le groupe à l'arche dorée en 2013 en tant que responsable global de la marque.

Fonction
CEO de McDonald's

Nationalité
Britannique

Salaire annuel
$1,1 million

le pays

RUSSIE

Un géant dans les cordes

L'économie russe se porte mal. Elle a reculé de 3,7% en 2015 et devrait encore se contracter de 1% cette année, selon les prévisions du FMI. Le pays subit le contrecoup des sanctions décrétées par les Etats-Unis et l'Europe suite à son annexion de la Crimée début 2014. Elles lui auraient coûté plus de 100 milliards de dollars. Il doit aussi composer avec une chute du prix du pétrole de 70% depuis 2014, passé en début d'année sous la barre des 28 dollars le baril, alors que son économie dépend lourdement des exportations de cet or noir. Résultat : le rouble a perdu plus de la moitié de sa valeur, dégringolant en janvier à 85 roubles pour un dollar, et l'inflation a explosé, atteignant 12,9% en 2015. Parmi les entreprises les plus touchées figurent la compagnie aérienne Transaero, que son concurrent Aeroflot va reprendre, le groupe automobile Avtovaz, le fabricant de jets Sukhoi ou la banque Sberbank.

PIB par habitant
$12'736

Croissance en 2015
-3,7%

Principaux secteurs de l'économie
pétrole, gaz naturel, bois, métaux précieux, armement

GOOGLE LOON LAUNCH EVEN JUNE 2013

l'innovation

PROJECT LOON

Entreprise
Alphabet (Google)

Lancement
2016

Coût estimé
$3 milliards (pour 180 ballons)

L'internet tombé du ciel

Ils ressemblent à d'immenses citrouilles blanches et translucides. Ces ballons gonflés à l'hélium sont la face visible d'une initiative folle lancée par Google en 2012, appelée Project Loon. Elle a pour but d'amener l'internet à 4,3 milliards de personnes vivant dans des zones pauvres et reculées, soit 60% des habitants de la Terre qui n'ont pas accès à la toile. Chacune de ces baudruches de 15 m de diamètre est munie d'un boîtier électronique qui fonctionne à l'énergie solaire et pourra se connecter au réseau de télécommunication du pays survolé. Elle diffusera ensuite ce signal au sol, où il pourra être capté par les habitants locaux via leur smartphone ou leur ordinateur portable, ce qui leur fournira un accès à internet à haut débit.

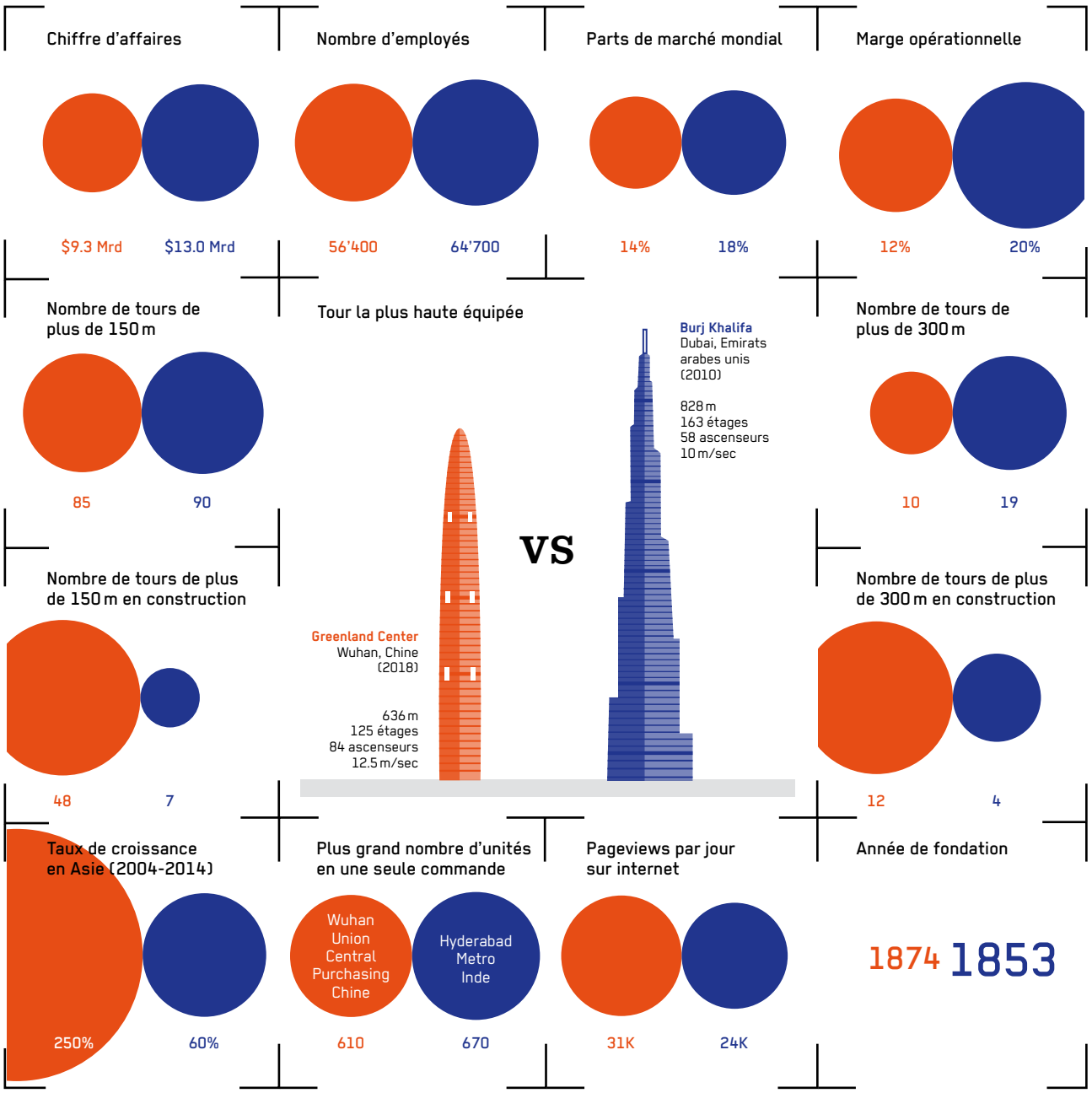
Les ballons flotteront en orbite autour de la Terre à une hauteur de 20 km, près de deux fois l'altitude atteinte par les avions de ligne. Une vingtaine de ces stations internet mobiles sont déjà à l'essai au-dessus du Brésil, de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie. Leur déploiement à plus large échelle est prévu pour 2016. Une opération opportune pour Google dont les revenus, issus majoritairement de la publicité en ligne, dépendent du nombre d'yeux posés sur la toile.

LE MATCH

SCHINDLER VS OTIS

PAR LUDOVIC CHAPPEX

Les fabricants d'ascenseurs et d'escalators sont actifs dans un business merveilleux : avec la poursuite de l'urbanisation au niveau mondial et le vieillissement de la population, leurs affaires à moyen et long terme ne peuvent être que florissantes. Cinq acteurs se partagent les deux tiers du marché mondial : l'américain Otis (18%), le suisse Schindler (14%), le finlandais Kone (13%), l'allemand Thyssen Krupp (12%) et le japonais Hitachi (10%). La position d'Otis, une entreprise du conglomérat United Technologies Corporation, reste solide. Mais son concurrent basé à Lucerne commence à la défier, notamment en Chine. Sur le marché de prestige des immeubles de plus de 150 m, Schindler enchaîne les succès grâce à sa « Top Range Division », installée à Shanghai. Aujourd'hui, sept ascenseurs sur dix sont vendus en Asie et le suisse y réalise 29% de son chiffre d'affaires, contre 16% en 2004. Dans le même temps, la part de marché d'Otis en Chine est passée de 25 à 15% en moins de dix ans. Que se passera-t-il lorsque l'immobilier chinois redémarrera ? SCHN UTX



Sources : Bordier, Capital Group, Credit Suisse, Ken Research, Schindler, The Skyscraper Center CTBUH, United Technologies Corp.

Skis: allégés.

VTT: carbone.

Chaussures de sport: coussin d'air.

Restez fidèle à la performance.

Le nouveau Macan GTS.

GTS exprime le purisme, la sportivité – Porsche par excellence. 360 ch signale la puissance. Une grande puissance, transmise à la route sans compromis, par quatre roues noires de 20 pouces. Une performance à l'état pur, que vous pouvez découvrir dès mars 2016. Dans votre Centre Porsche.

www.porsche.ch/macan/f

Follow us on

PORSCHE

Logitech sauvé des eaux

Après avoir traversé une crise profonde entre 2009 et 2012, la firme informatique suisse s'est réinventée. Elle se profile désormais comme une entreprise centrée sur le design, avec des produits « post-PC ».

PAR BENJAMIN KELLER

EN CHIFFRES

1981
Année de création à Apples, dans le canton de Vaud, en Suisse.

60
Le nombre de prix de design au cours des dix-huit derniers mois, un record dans l'histoire de Logitech.

7'000
Le nombre d'employés dans le monde.

2,11
En milliards de dollars, le chiffre d'affaires 2014, en hausse de 2% sur un an à taux de change constants.

3
En millions, le nombre de produits livrés chaque semaine dans 100 pays.

Lancé fin 2015, le haut-parleur UE Boom 2 ne craint pas l'eau et peut même être immergé jusqu'à 1 m de profondeur. Cet accessoire de loisirs est aujourd'hui l'un des produits les plus vendus de la société.

LOGITECH

Ne dites plus Logitech, mais Logi (prononcer lodge-ee). Le « tech » a disparu du nom des nouveaux appareils du groupe informatique vaudois, qui ne veut plus être associé uniquement à un fabricant de périphériques pour ordinateurs. La société a entrepris une profonde transformation ces dernières années, avec le lancement de produits inédits au design coloré et décalé, ainsi qu'un changement complet d'identité visuelle, qui reflète cette mue.

« C'est le Logitech post-PC, résume Daniel Borel, cofondateur et président d'honneur de l'entreprise. Dans le monde actuel, ce n'est plus la technologie brute qui prime aux yeux des consommateurs. Les clients veulent un objet cool, avec un joli design. Ils se soucient d'abord de l'apparence et de la facilité d'utilisation du produit. »

« Tout allait bien, puis les choses ont commencé à se gâter. Il fallait absolument mettre un terme à ce déclin. »

Daniel Borel, cofondateur et président d'honneur de Logitech

Le tournant pris par Logitech trouve son origine dans la crise qu'a connue la firme entre 2009 et 2012. Cette année-là, elle avait enregistré une perte nette de 228 millions de dollars sur un an. « En 2008, la société était au sommet, retrace Daniel Borel. Tout allait bien. Puis les choses ont commencé à se gâter. » La crise financière et le déclin du marché du PC, couplés à la stratégie d'une direction qui veut alors grandir à tout prix mettront Logitech en difficulté.

De longs mois durant lesquels l'entreprise n'innove plus. « Nous n'avons pas sorti un seul produit novateur pendant trois ou quatre ▷

ans », admet Daniel Borel. Logitech parvient malgré tout à éviter la catastrophe. « Nous avons été chanceux. Les souris, qui nous ont toujours sauvés (Logitech a fabriqué sa milliardième souris fin 2008, ndlr), ont continué à se vendre, et nous avions du cash en réserve. Mais même avec 400 ou 500 millions de dollars en banque, on peut très vite sombrer. Un jour, nous nous sommes dit que nous devions absolument mettre un terme à ce déclin. »

« Le e-sport est en train d'exploser et nous sommes au coeur du phénomène. »

Bracken Darrell, CEO de Logitech

« DES PRODUITS DÉPASSÉS »

« Il fallait faire quelque chose, confirme Mark Diethelm, analyste de la banque genevoise Mirabaud, qui suit Logitech depuis plus de dix ans. Le groupe s'appuyait sur des produits dépassés, comme les webcams externes, désormais intégrées aux notebooks. Personne n'a compris non plus l'acquisition de Lifesize en 2009 et l'entrée de Logitech dans le B2B, alors que l'entreprise se distingue avant tout dans les produits de grande consommation. »

Spécialisée dans les solutions professionnelles de visioconférence, la firme américaine Lifesize a été rachetée pour plus de 400 millions de dollars, « sans résultats » selon l'analyste. « Skype était déjà bien implanté dans le secteur du business et Lifesize faisait du hardware alors que l'industrie s'orientait vers des systèmes entièrement software. »

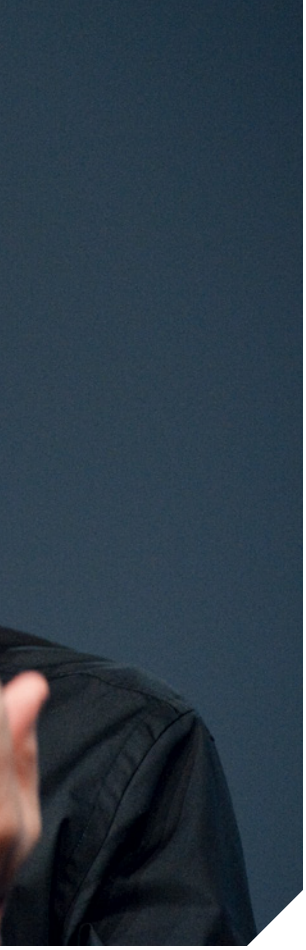
La politique de croissance poursuivie par Logitech lui a coûté cher, poursuit Mark Diethelm : « Les dépenses en marketing ont explosé avec l'expansion dans de nouveaux pays et le grand nombre de produits proposés. Car lorsque vous mettez 30 souris sur le marché, il faut promouvoir ces 30 souris! Ensuite, les marges se sont effondrées. Logitech visait les volumes plutôt que de se concentrer sur des appareils de qualité comme ils savent le faire. »

L'homme de la résurrection s'appelle Bracken Darrell. Ce dirigeant expérimenté en provenance de la grande consommation (Gillette, Braun, Whirlpool, Procter & Gamble) a rejoint Logitech en avril 2012 comme président, avant de devenir CEO en janvier 2013. A son arrivée, le groupe a annoncé un plan d'économies de

LES VENTES DE LOGITECH

sur les trois premiers trimestres de l'exercice 2015

	NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE	BASE HISTORIQUE EN STAGNATION	SECTEURS EN DIFFICULTÉ	
Haut-parleurs mobiles	Accessoires pour vidéoconférence	Souris, touchpads et pointeurs	Webcam PC	Domotique
+48%	+47%	0%	-4%	-14%
206 mio	67 mio	381 mio	75 mio	49 mio
	Accessoires gaming	Claviers	Audio PC et écouteurs	Accessoires pour tablettes et autres accessoires
	+15%	0%	-8%	-36%
	189 mio	324 mio	149 mio	73 mio



NEWSCOM / ROBERT SCHLESINGER

Bracken Darrell, CEO de Logitech, lors du salon IFA de l'électronique grand public de Berlin (2012). L'Américain est à l'origine du virage pris par l'entreprise.

80 millions de dollars par an, puis quelques semaines plus tard, la suppression de 450 postes dans le monde.

L'INFLUENCE DE DIETER RAMS

« J'ai rejoint la société à une période difficile, mais tout le monde était prêt pour le changement », nous explique Bracken Darrell, par téléphone depuis la Californie. Le manager s'attelle aussitôt à revoir les ambitions de la direction précédente à la baisse et à réduire la bureaucratie pour être plus efficace. Il diminue aussi les investissements dans les produits historiques comme les souris et les alloue au développement d'accessoires pour tablettes ou de haut-parleurs Bluetooth. Surtout, il entreprend de faire de Logitech une entreprise centrée sur le design, à l'image d'Apple.

« Chez Braun, j'ai été fasciné par le concept de « design company », raconte l'Américain de 52 ans. Le fabricant d'électroménager allemand a révolutionné le design industriel dès les années 1960 avec des appareils à la fois performants, fonctionnels, minimalistes et esthétiques, des principes élaborés par son ex-chef de la conception Dieter Rams. L'Allemand a notamment influencé le designer d'Apple Jonathan Ive, père de tous les produits iconiques de la firme californienne, de l'iMac à l'Apple Watch en passant par l'iPhone.

Bracken Darrell a rencontré le retraité, qui vit près du siège de Braun dans les environs de Francfort, en Allemagne. « C'est un homme qui m'a beaucoup inspiré », relève le CEO de Logitech. Pour mettre en œuvre la nouvelle approche de l'entreprise suisse, il va recruter Alastair Curtis, responsable du design chez Nokia.

Aujourd'hui, l'objet qui symbolise le mieux la renaissance de Logitech est sans doute le UE Boom, un petit haut-parleur connecté cylindrique lancé en 2013, coloré, mobile, facile d'utilisation, et doté d'un son de qualité. C'est le produit le plus performant de l'histoire du groupe. « Un énorme carton! » s'enthousiasme le fondateur Daniel Borel. Les ventes de haut-parleurs nomades ont bondi de 161% sur un an en 2014. « Nous sommes désormais numéro 2 mondial derrière Bose, se réjouit le Neuchâtelois. Avec le Boom, nous nous adressons avec succès au grand public et tout spécialement aux jeunes. C'est l'appareil type que les gens emportent à la plage. C'est cool, c'est sympa. C'est cela que nous voulons être. Et c'est cela que nous avions été autrefois. Parce que autrefois, le PC c'était cool. » ▷

L'AVIS DE L'ANALYSTE

« NE PAS RETOMBER DANS LES TRAVERS DU PASSÉ »

« Logitech affiche aujourd'hui des performances satisfaisantes, juge Kirk Adams, analyste de Rosenblatt Securities aux Etats-Unis. La marque est reconnue, la distribution est bonne et les produits proposés de qualité. Dans le gaming et la vidéoconférence, par exemple, l'entreprise possède des dispositifs uniques. »

Le repositionnement de Logitech aura donc porté ses fruits. La firme a renoué avec la croissance dès 2014, pour la première fois depuis 2011. La profitabilité a triplé en deux ans et la valeur de l'action a plus que doublé, à environ 15 dollars. Au troisième trimestre de l'exercice 2015, le bénéfice net du fabricant vaudois de matériel informatique a augmenté de près de 4% sur un an, à 65 millions de dollars, et le chiffre d'affaires de près de 3%, à 621 millions. Les taux de change pénalisent toutefois la société.

Les haut-parleurs mobiles ainsi que les accessoires pour vidéoconférence et pour le gaming ont enregistré une croissance combinée de 34% à taux de change constants, et chacun de ces segments a atteint un record de ventes trimestrielles.

Logitech a relevé ses prévisions annuelles. Le groupe table notamment sur une hausse de 9% de ses ventes au détail à taux de change constants, contre 7% précédemment.

Kirk Adams met toutefois en garde: « Logitech devra être capable de proposer de nouveaux appareils excitants, voire de nouvelles catégories de produits. S'ils n'y parviennent pas, ils risquent de retomber dans les travers du passé. » L'analyste de Rosenblatt Securities recommande l'achat de l'action, avec un objectif à 18 dollars.

Au début des années 1990, Logitech concevait déjà des produits au design «fantastique», selon son fondateur. «Nous nous sommes perdus en route, concède-t-il, mais nous avons finalement retrouvé nos racines.»

Outre les objets connectés et la musique, secteurs devenus centraux pour l'entreprise à côté des souris et claviers (voir l'infographie en p. 20), Logitech mise beaucoup sur le «gaming», un temps un peu délaissé. De nouveaux produits très aboutis pour PC et consoles ont été commercialisés. Résultat: les ventes de périphériques pour jeux vidéo ont grimpé de 29% sur un an en 2014. L'entreprise investit aussi dans le e-sport, ces compétitions qui rassemblent des millions de spectateurs en ligne et dans des arènes, en sponsorisant des équipes de joueurs. «Le e-sport est en train d'exploser et nous sommes au cœur du phénomène», lance le CEO Bracken Darrell. L'analyste Mark Diethelm confirme: «Le e-sport,

Ces entreprises qui ont changé de cap

COMME LOGITECH, DE GRANDES FIRMES SE SONT TRANSFORMÉES À UN MOMENT DE LEUR HISTOIRE POUR SE RELANCER. EXEMPLES.

APPLE

LA FORCE DU DESIGN

Dans les années 1990, Apple périclite face à la concurrence de Microsoft et d'Intel ainsi qu'en raison d'investissements dans des produits qui connaîtront l'échec, comme l'assistant personnel numérique Newton. Le retour du fondateur historique Steve Jobs, redevenu CEO en 1997 après avoir été forcé de quitter la firme californienne en 1985, sonne le renouveau.

L'iMac, mis sur le marché en 1998, fait un carton avec son design tout en un. Il a été conçu par le designer Jonathan Ive, et son équipe, qui fera d'Apple une entreprise iconique en matière de design.

En 2007, la société lance le premier iPhone et l'Apple TV. Le groupe ne vend plus uniquement des ordinateurs et veut le faire savoir.

STARBUCKS

LA FORCE DE LA DIVERSIFICATION

En 2011, la mention «Starbucks Coffee» a disparu du logo de la chaîne de café américaine, désormais uniquement constitué de la sirène sur fond vert.

Le changement a marqué la nouvelle orientation stratégique du groupe fondé en 1971, qui s'est diversifié pour offrir autre chose que du café. Starbucks est aujourd'hui actif dans le thé, les jus de fruits, la boulangerie-pâtisserie et même l'alcool. Un pari gagnant. L'entreprise se porte bien.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 16% au premier trimestre de l'année fiscale 2016, à 1,1 milliard de dollars, et le chiffre d'affaires de 12%, à 5,4 milliards.

BP

LA FORCE DU LOGO

En 2000, BP engage une opération de rebranding de grande ampleur pour se doter d'une image plus verte (sic). Un nouveau logo représentant une fleur (un tournesol?) ou un soleil, au choix, et baptisé Helios, personnification du soleil dans la mythologie grecque, remplace l'ancien blason familial datant des années 1930. Un clin d'œil appuyé au fait que la compagnie pétrolière investit dans l'énergie solaire.

Lors du lancement du logo, le slogan est «Beyond Petroleum», «Au-delà du pétrole». Coût total de l'opération: plus de 200 millions de dollars. Mais les efforts de BP seront réduits à néant par la marée noire qui s'est produite en 2010 dans le golfe du Mexique, aux Etats-Unis, suite à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, louée par la firme.

SALT

LA FORCE DU NOM

L'opérateur téléphonique Orange Suisse est devenu Salt en avril dernier, cinq mois après son rachat par l'homme d'affaires français Xavier Niel pour 2,8 milliards de francs. Le changement permet à l'entreprise de ne plus devoir payer 20 millions de francs de licence par an à Orange, dont le siège se trouve en France, mais surtout de se positionner comme un nouvel acteur. De nouveaux abonnements ont été lancés. L'opération a coûté 40 millions de francs.

La société avait perdu 9'000 abonnés au premier trimestre 2015, juste avant la refonte. Plus récemment, le numéro trois du marché suisse derrière Swisscom et Sunrise a vu plusieurs cadres démissionner, dont son directeur. Fin janvier, Salt a nommé à sa tête un nouveau CEO, Andreas Schönenberger, ancien dirigeant de Google Suisse.

c'est devenu quelque chose d'énorme. Il faut y être présent pour gagner de la reconnaissance, et c'est ce que fait Logitech.»

Le groupe s'est par ailleurs défait de ses activités de sous-traitance (OEM), qui représentaient encore 4% de ses ventes totales au premier semestre 2015. Et Lifesize (4% des revenus) est devenue une entité séparée.

NOUVEAU LOGO

Logitech a parachevé sa métamorphose avec une refonte de son identité visuelle en juillet dernier. Le logo de la firme a été remis au goût du jour par l'agence californienne DesignStudio, qui a notamment réalisé celui de la plateforme communautaire de location de logements entre particuliers Airbnb. Le site internet a été relooké dans un esprit pop. La marque Logi est venue s'ajouter aux trois autres existantes, chacune dotée d'une identité forte: Logitech pour les anciens produits, UE (Ultimate Ears, racheté en 2008) pour la musique et G pour les joueurs.

Logitech

logitech

logi

«Le rebranding s'avère plutôt réussi, juge Hervé Rigal, partenaire au sein de l'agence de design et communication Base Geneva. L'image de la marque est plus belle et attirante qu'avant. C'est plus vendeur. Logitech avait encore un logo de start-up et l'a vaguement fait évoluer au fil du temps. Là, c'est une vraie révolution qui positionne plus clairement l'entreprise comme un leader dans son business. Le logo se veut à la fois technologique et frais. Je trouve que le nouveau nom, Logi, est très friendly.»

Une telle mutation n'est pas fréquente, selon le spécialiste: «Un changement aussi radical, s'il n'est pas étudié ni englobé dans une stratégie, peut s'avérer risqué. Mais quand c'est réussi, cela permet de redynamiser l'image de marque et de s'orienter vers des cœurs de cible plus appropriés. Les marques sont comme les gens. Elles possèdent une identité propre qui ne changera jamais, mais elles peuvent agir sur leur personnalité. Dans ce cas, Logitech travaille sur sa personnalité pour séduire un public plus attentif au design, un peu moins à la technologie. Et c'est assez fort.» ◢

LOGN

«Je suis Vaudoise.
Avec RythmoInvest, je booste ma prévoyance et j'investis en toute confiance.»

Vous souhaitez réaliser vos rêves tout en optimisant votre placement à chaque étape de votre vie?
La Vaudoise vous propose la solution qui répond à vos attentes, quelle que soit votre situation.

Avec RythmoInvest, vous avez la garantie de réaliser tous vos projets.

vaudoise.ch

Là où vous êtes. vaudoise

ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

L'INTERVIEW INVESTISSEUR

« Volkswagen a accumulé les erreurs de communication »

La réaction du constructeur allemand suite au scandale des moteurs truqués est l'exemple à ne pas suivre, explique le spécialiste en gestion de crise Christophe Lamps.

PAR BENJAMIN KELLER

Volkswagen (VW) fait face à un scandale d'une ampleur sans précédent depuis qu'une enquête de l'agence américaine de protection de l'environnement (EPA) a révélé, le 18 septembre dernier, que le groupe automobile allemand a manipulé des moteurs diesel pour contourner les normes de pollution. Onze millions de moteurs, précisera VW quatre jours plus tard. La marque était au courant du rapport et avait admis la fraude le 3 septembre déjà auprès des autorités, sans en informer le public. Une faute parmi d'autres.

Pourquoi la crise que traverse VW a-t-elle eu un tel retentissement ?

Tout simplement parce que la faute est grave. VW a trompé non seulement la confiance de ses clients, mais aussi les autorités en contournant les normes de pollution, et ce dans plusieurs pays. C'est d'autant plus grave que cela a été fait sciemment par un constructeur allemand, reconnu pour sa qualité et sa fiabilité. Le choc a été à la hauteur de la déception.

Comment évaluez-vous la réponse de la marque ?

VW a accumulé les erreurs de communication qui n'ont fait qu'amplifier la crise. Des principes de base n'ont pas été respectés. Il aurait fallu réagir tout de suite pour conserver la maîtrise de l'information, ce qui n'a pas été le cas. Quand l'entreprise s'est enfin exprimée, elle ne l'a pas fait de manière claire. Dans l'analyse du discours, on se rend compte que la responsabilité n'a pas vraiment été assumée. Le PDG n'a pas démissionné tout de suite, il a tergiversé. La transparence a également fait défaut, les informations ont été données par bribes. Au final, la réponse a été inaudible, tant vis-à-vis des consommateurs que des concessionnaires, qui ne savaient pas comment répondre à leurs clients.

La démission du PDG est-elle inévitable lors d'une crise comme celle-là ?

Oui, car il s'agit d'un problème de gouvernance. Lorsque la tricherie touche autant de personnes, il n'y a pas d'autre solution. Le capital d'une société réside dans sa réputation, sa crédibilité, la confiance qu'elle inspire. Et là, c'est la culture d'entreprise qui est mise en cause. Il ne s'agit pas d'une erreur de la part d'une personne isolée. Tout un système semble avoir été mis en place depuis des années, ce qui fait qu'aujourd'hui la confiance est rompue. Il fallait que le PDG démissionne tout de suite pour indiquer que la responsabilité est assumée. Quant au choix de Matthias Müller, l'ex-patron de Porsche (qui fait partie du groupe VW, ndlr), comme remplaçant, cela n'envoie pas un bon message. Cette nomination ne montre pas que le constructeur est prêt à rompre avec le passé.

VW avait-il les moyens d'anticiper cette crise ?

L'un des éléments clés dans la gestion de crise est d'être prêt à tout. Il faut toujours imaginer l'inimaginable. Ne pas anticiper, au sein des structures internes, le scénario du pire, constitue une erreur de management.

Peut-on prédire l'impact à long terme d'un tel scandale ?

Certains pensent que VW va s'en remettre. C'est le sentiment qu'a eu le constructeur dans le passé

Des militants de Greenpeace réunis devant l'usine Volkswagen de Wolfsburg, le 25 septembre 2015. En vedette du jour, le personnage Pinocchio.

NEWSCOM / JULIAN STRATENSCHULTE

puisqu'il s'est à chaque fois relevé. Là, l'impact à long terme peut être grave. Des entreprises ont disparu suite à des scandales, à l'instar d'Enron (firme américaine de courtage en énergie qui a fait faillite en 2001, ndlr). La compagnie pétrolière britannique BP a aussi beaucoup souffert suite à la marée noire dans le golfe du Mexique, aux Etats-Unis, en 2010. En tout cas, des années difficiles s'annoncent pour le groupe, car non seulement les coûts financiers seront élevés, mais restaurer le lien de confiance prendra du temps.

Justement, la marque était réputée pour sa fiabilité. Est-il possible de restaurer son image ?

Oui, car les fondations sont solides. Pour se reconstruire, il faudra mettre en place une nouvelle culture d'entreprise, dans laquelle la responsabilité est assumée, et instaurer une gouvernance interne en ayant réalisé un audit sur les dysfonctionnements qui se sont produits. Il faut de la clarté, de la transparence et que les individus qui incarnent les marques du Groupe puissent amener la crédibilité nécessaire.

On n'en prend pas le chemin…

Effectivement, pour l'instant, VW pare au plus pressé, mais il pourrait malgré tout se montrer plus efficace dans sa communication. C'est cela une crise ! C'est comme un barrage qui fuit de toutes parts et qu'il est nécessaire de tenir coûte que coûte pour éviter que la digue ne se rompe. Il faut maintenir les ventes, développer une stratégie juridique, trouver des solutions concrètes, réfléchir aux indemnisations, changer la culture interne, mener une enquête, le tout sous une pression énorme. La difficulté, c'est que le temps est compté. Si la gestion est mauvaise dès le départ, tout devient plus compliqué par la suite.

Les concurrents de VW vont-ils profiter des déboires du groupe ?

La question est de savoir si les concurrents ont agi de la même manière. J'ai l'impression que certains d'entre eux font profil bas. Cet élément reste à démontrer. Mais tant que les choses ne seront pas clarifiées, certains consommateurs ne vont plus acheter de voitures VW, voire des quatre marques incriminées (VW, Audi, Seat, Skoda). Peut-être qu'il faudrait que le groupe prenne une initiative majeure, par exemple dans le domaine de l'environnement, pour montrer qu'il s'engage, et qu'il signale ce changement d'approche. C'est en menant des actions concrètes et visibles qui démontrent un véritable engagement que le groupe pourra susciter à nouveau la confiance des consommateurs. ◢

Christophe Lamps
Spécialiste en gestion de crise
Dynamics Group

LA QUESTION

Le bitcoin va-t-il se démocratiser en 2016 ?

La valeur de cette monnaie virtuelle, lancée en 2009, ne cesse de grimper. En 2016, un bitcoin pourrait valoir plusieurs milliers de dollars. Pour autant, les spécialistes ne sont pas sûrs que cela intéressera le grand public.

ADRIEN TRECCANI
Doctorant en finance, fondateur de Metaco SA

Cet expert estime que le bitcoin a un avenir incertain en tant que monnaie. Mais la technologie du Blockchain, en revanche, va gagner du terrain rapidement.

« En tant que monnaie, le bitcoin est très volatil. Il n'est pas rare d'observer une volatilité dépassant 10% dans une journée. Dans ce contexte, il reste risqué pour le grand public d'investir dans le bitcoin, malgré son rendement historique hors norme. En revanche, la technologie derrière le bitcoin, que l'on appelle Blockchain, est d'ores et déjà en train de gagner du terrain. Concrètement, il s'agit d'un réseau qui connecte plusieurs individus sans intermédiaires et propose une base de données comptable, dont la sécurité est maintenue par l'entièreté du réseau (lire également en p.55, ndlr). C'est un système peu coûteux et rapide. Plusieurs banques développent déjà cette technologie avec d'autres actifs financiers que le bitcoin. »

ROGER WATTENHOFER
Professeur à l'ETH Zurich

Pour ce professeur d'informatique, les utilisateurs du bitcoin préféreront conserver cette monnaie plutôt que de la dépenser, ce qui créera de l'inflation.

« Le bitcoin peut déjà être qualifié de démocratique, dans le sens où chacun peut participer à son infrastructure. Mais toute démocratie requiert une instance de contrôle et le bitcoin n'en a aucune. Ses règles et mécanismes ont été conçus par un créateur anonyme, sans qu'aucun gouvernement ne décide des changements. En ce sens, le bitcoin est plus anarchique que démocratique. En l'an 2021, le taux des nouveaux bitcoins introduits sur le marché devrait tomber en dessous de 2%. Car pour que leurs bitcoins gagnent plus de valeur, leurs propriétaires en dépenseront peu. Mais lorsqu'une monnaie n'est plus utilisée comme moyen d'échange, il faut s'attendre à des ennuis… D'autant que ce problème n'a pas été anticipé lors de la création du protocole. »

EVANDER SMART
Ex-banquier chez JPMorgan, chroniqueur sur bitcoin.com

Cet analyste financier américain est convaincu que les citoyens, qui ont perdu confiance dans leurs banques, sont maintenant prêts à investir dans le bitcoin.

« Je suis persuadé que 2016 sera l'année du bitcoin. D'abord, malgré une sévère correction en 2014, cette monnaie n'a pas cessé de prendre de la valeur, ce qui permet d'être optimiste pour la suite. Un autre signe positif est que la production de bitcoins devrait chuter de moitié à la mi-2016, tandis que la demande sera stable : le cours du bitcoin devrait donc s'apprécier. Au même moment, l'euro, ainsi que les monnaies nationales perdent de leur crédibilité. Les citoyens seront tentés d'investir leur capital en bitcoins et de le gérer eux-mêmes. L'explosion du marché du bitcoin est un signe que ce système séduit de plus en plus. »

SWISS DOTS
9.– FLAT*
Des produits dérivés de première main
Tradez plus de 40'000 produits à levier en direct et en exclusivité.
Une proximité avec les émetteurs sans pareil et une rapidité
d'accès au marché inégalée.
www.swissquote.ch/swissdots
* hors frais pour les informations en temps réel
En partenariat avec
Goldman Sachs
UBS
COMMERZBANK
Deutsche Asset & Wealth Management
SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

PEUGEOT 2008 DKR

MOTION & EMOTION

peugeot.ch

RTE LE DAKAR 2016

DEUX SEMAINES, ILS PEUVENT CÉLÉBRER LA VICTOIRE.

ET SON COPILOTE JEAN-PAUL COTTRET AINSI QUE POUR LEUR FORMIDABLE SUCCÈS.*

PEUGEOT

Dossier réalisé par
Clément Bürge,
Ludovic Chappex,
Benjamin Keller
et Julie Zaugg

DOSSIER

SHARING ECONOMY

LA RÉVOLUTION NE FAIT QUE COMMENCER

Tout indique qu'en 2016 l'économie collaborative va poursuivre son essor à grande vitesse. Les firmes traditionnelles ont des raisons de s'inquiéter.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

34 Interview d'Olivier Grémillon, directeur d'Airbnb Europe

40 Infographie: la seconde révolution internet

42 Les champions de la sharing economy

48 La riposte des dinosaures

52 La finance peer-to-peer fleurit en marge des banques

56 Le défi de la régulation

60 Interview d'Arun Sundararajan, professeur à l'Université de New York

Comme les barbares sur Rome: voilà comment les acteurs de la sharing economy vont fondre sur les entreprises installées. La formule de l'énarque et business angel français Nicolas Colin ne fait qu'annoncer avec cynisme et lucidité un fait inexorable: le triomphe de la sharing economy.

Ce nouveau pan de l'économie globalisée, dont Airbnb et Uber sont les locomotives et les symboles les plus visibles, devrait croître de presque 30% par an au niveau mondial au cours de la prochaine décennie, passant de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires actuellement à environ 335 milliards en 2025. La révolution touche aujourd'hui un très grand nombre de secteurs. Elle concerne non seulement les domaines très en vue de l'hébergement et du transport, mais encore une infinité ▷

de services. Du baby-sitting au prêt d'argent, en passant par les notations de restaurants, les services de livraison ou les bourses de travail freelance, les plateformes de l'économie collaborative permettent d'obtenir (ou de proposer) rapidement, en tout temps, quasiment n'importe quel bien ou prestation. Et l'accès à internet via les smartphones, la géolocalisation et l'émergence du micropaiement ne font qu'accélérer cette tendance.

Grâce à la possibilité offerte aux consommateurs-acteurs de poster des commentaires et évaluations les uns sur les autres, ces plateformes ne cessent de gagner en crédibilité à mesure qu'elles grandissent. Le système s'auto-alimente, générant toujours plus d'interactions, et donc de transferts d'argent. Chaque transaction entre particuliers est l'occasion pour les plateformes de prélever leur pourcentage. Airbnb s'accapare par exemple entre 9% et 15% du montant de chaque location.

Les dinosaures que sont subitement devenues les compagnies traditionnelles, chaînes hôtelières et entreprises de taxis en tête, se mettent à hausser le ton. Car les ténors de la sharing economy ont commencé à ternir très concrètement la marche de leurs affaires.

Les pouvoirs publics agissent au coup par coup et toujours avec retard

En novembre dernier, les fédérations d'hôteliers de nombreux pays d'Europe, dont la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Grande-Bretagne ou encore les Pays-Bas, se sont liguées pour interpeller les autorités européennes, dénonçant ce qu'elles considèrent comme une concurrence déloyale.

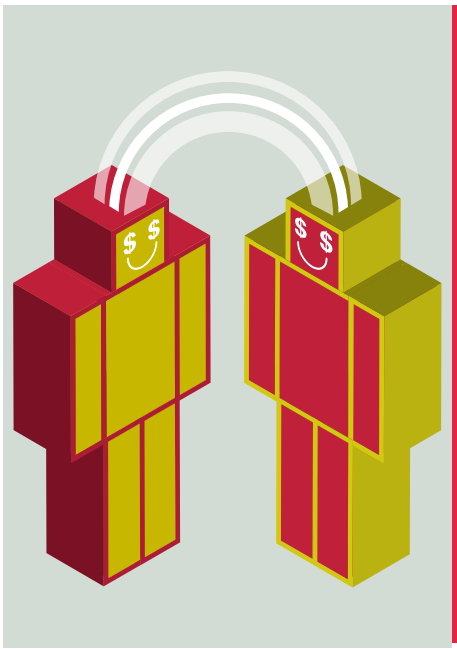
En cause, notamment, le non-respect par les acteurs de la sharing economy des normes de sécurité, du cadre légal et des taxes habituellement en vigueur dans la profession. Un vrai cas d'école.

Il faut dire que les entreprises opportunistes et culottées de l'économie collaborative ne jouent pas avec les mêmes cartes que leurs concurrents de l'ancien monde.

Les nouvelles venues font voler en éclats les habituelles barrières à l'entrée sur un marché, tirant profit d'une quasi-absence de charges fixes. Schématiquement, leur structure économique pourrait se résumer ainsi: ni salariés, ni stock, ni bureaux.

De plus, appliquant le principe selon lequel « tout ce qui n'est pas interdit est autorisé », elles s'accommodent du flou juridique, répétant comme un mantra défendre les intérêts du consommateur, et donc de l'économie au sens large. Airbnb et Uber constituent à cet égard, une nouvelle fois, les exemples les plus éloquents et médiatisés.

Les firmes à l'ancienne ne se retrouvent pourtant pas toutes en mauvaise posture, loin de là. Dans les domaines du transport, de l'hôtellerie, de la finance ou encore de la distribution, certains géants bien établis parviennent à s'associer astucieusement aux start-up les plus prometteuses, voire à les racheter. Dernier exemple frappant en date: General Motors a investi en janvier 500 millions de dollars dans Lyft, le concurrent d'Uber, pour développer un réseau de voitures autonomes.



UNE QUESTION D'ARGENT AVANT TOUT

L'économie du partage n'a pas grand chose de solidaire malgré son nom. Il n'est ici guère question d'entraide mais d'intérêt économique bien compris. Aucun des termes habituellement utilisés pour décrire le phénomène ne sont d'ailleurs réellement satisfaisants, si l'on excepte le néologisme « uberisation », référence à l'inévitable entreprise de location de taxis.

La réalité est que la sharing economy permet à tout un chacun de valoriser, sans états d'âme, ses biens les plus coûteux (ou les plus triviaux), tout en évitant d'acheter des objets qu'il n'utiliserait sinon que ponctuellement. Certes, la dimension sociale, les préoccupations écologiques et le rejet du consumérisme sans limite – arguments auxquels la jeune génération est plus particulièrement sensible – jouent en faveur de l'économie collaborative. Par exemple dans le domaine du covoiturage. Mais ces principes ne pèsent pas lourd à côté des motivations financières. La nature mercantile désormais établie de l'économie collaborative donne d'ailleurs lieu à de plus en plus de débats, d'articles critiques et de conférences, où s'expriment parfois la colère et les espoirs déçus des idéalistes de la première heure.

La sharing economy, vecteur d'émancipation? C'est ce que semble vouloir dire l'auteur de ce graffiti représentant le célèbre banquier moustachu du jeu Monopoly (New York, 2007).

JONATHAN MCINTOSH

Face à ces bouleversements, les Etats se montrent attentistes, ne sachant trop comment accompagner un mouvement qui, tout en stimulant l'innovation, met à mal certains fondements économiques. La sharing economy est accusée par ses détracteurs et victimes de détruire des emplois pérennes pour fabriquer des emplois précaires. Le passage d'une logique de salariat à la prolifération de travailleurs free-lance improvisés (et souvent contraints) donne naissance à une zone grise, entre vie professionnelle et vie privée, où les transactions échappent à la TVA. Dans les rangs des mécontents, des foyers de résistance politique s'organisent un peu partout dans le monde. La mobilisation massive des taxis français contre Uber à la fin janvier en a fourni un nouvel exemple.

Les études d'opinion montrent néanmoins que les populations sont majoritairement plutôt opposées à un excès de régulation dans le domaine de l'économie collaborative. C'est particulièrement le cas en Suisse, selon une étude de Deloitte, où seuls 21% des sondés affirment qu'un durcissement de la réglementation serait souhaitable. Jusqu'ici, les pouvoirs publics agissent au coup par coup et toujours avec retard. Par exemple en interdisant UberPop (la version de l'application Uber qui permet aux particuliers de s'improviser chauffeurs). L'été dernier, le premier ministre français, Manuel Valls, y est allé fort en parlant, toujours à propos d'Uber, de «loi de la jungle» et d'un «esclavagisme des temps modernes». Plus récemment, en pleine grogne des taxis français, le Tribunal de grande instance de Paris a condamné Uber à verser 1,2 million d'euros à l'Union nationale des taxis, pour ne pas avoir respecté les règles associées à la maraude.

Si, pour l'heure, les autorités suisses ne se distinguent pas par leur activisme, la Commission européenne planche de son côté sur des lignes directrices qu'elle s'apprête à proposer aux Etats membres. Cela dans un esprit visiblement assez libéral: dans un communiqué daté du 15 janvier, elle se dit «concernée par le fait que l'action de certains gouvernements ou villes puisse affecter les entreprises de l'économie collaborative et mettre un frein à la croissance économique». Le ton est donné. On devrait entendre parler d'économie collaborative en 2016.

QUEL IMPACT SUR LE PIB ?

Le poids de la sharing economy reste difficile à évaluer avec précision, à l'instar d'autres pans de l'économie souterraine. Aucune méthode ne permet aujourd'hui de mesurer de façon systématique sa contribution au produit intérieur brut (PIB), comme l'explique une étude de Credit Suisse sur ce sujet. Le PIB échoue par exemple à mesurer les paiements reçus par un hôte non professionnel qui met son appartement en location sur Airbnb. Credit Suisse estime que le poids de l'économie collaborative dans le PIB suisse serait actuellement compris entre 0,25 et 1%, soit jusqu'à 6 milliards de francs, selon les scénarios envisagés.

Comme les activités de l'économie collaborative enregistrent une très forte croissance, les experts estiment qu'il faudra à l'avenir repenser le mode de calcul du PIB, afin d'y intégrer au mieux ces données.

« NOTRE BUT EST D'EXISTER ENCORE DANS 100 ANS »

Airbnb continue d'étendre sa toile dans le monde entier à un rythme effréné, et fait plus que jamais trembler les chaînes hôtelières. Swissquote Magazine s'est entretenu avec Olivier Grémillon, le directeur Europe de la plateforme de location de logements entre particuliers.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

Rencontre au siège parisien d'Airbnb avec Olivier Grémillon, directeur Europe de la firme.

C'est dans le quartier parisien artistique et bohème des Folies Bergère que l'impertinente start-up Airbnb a choisi d'installer son antenne européenne. Au dernier étage d'un immeuble ancien, dans un vaste et lumineux appartement transformé en open space, une quinzaine de collaborateurs se consacrent aux activités marketing de la plus célèbre des plateformes de location de logements entre particuliers.

Ce qui ressemble, vu du seuil de porte parisien, à une petite PME active dans la communication ou le design, est en fait le QG européen de l'un des plus puissants acteurs de la sharing economy au niveau mondial. Airbnb est un ogre valorisé à plus de 25 milliards de dollars. La start-up à la croissance insolente (voir la fiche de l'entreprise en p.43) a dépassé en nombre de chambres les plus grandes chaînes hôtelières. Son directeur pour la région EMEA (Europe Middle East & Africa), Olivier Grémillon, détaille l'avenir économique de l'entreprise, ainsi que les nombreuses controverses qu'elle suscite parmi les hôteliers et les autorités.

Malgré sa croissance phénoménale, Airbnb perd de l'argent, selon le « Wall Street Journal ». Quelles sont les dépenses qui vous empêchent pour le moment de dégager des profits ?

Même si cela va vous paraître bizarre, nous ne parlons pas beaucoup de chiffre d'affaires ou de profitabilité en interne. Les fondateurs ont l'ambition de créer une entreprise qui sera encore là dans cent ans. Nous partons de cet objectif et réfléchissons à la meilleure manière de l'atteindre. Nous sommes actuellement dans une phase d'investissement. Airbnb s'est beaucoup étendue géographiquement à partir de 2012, d'abord en Europe, et désormais en Asie. Développer des produits, ouvrir des bureaux pour entrer dans de nouveaux marchés et recruter des gens, tout cela nécessite des ressources.

Justement, vous allez devoir trouver des financements de plus en plus importants. Une entrée en Bourse de la société est-elle à l'ordre du jour ?

Nous n'avons pas forcément besoin d'entrer en Bourse à l'heure actuelle. L'une des raisons pour lesquelles nous pourrions franchir le pas serait de donner de la liquidité à nos investisseurs. Pour l'instant, ils ne la demandent pas.

MICHAEL OTTENWAELTER

A quoi ressemblera Airbnb dans cinq ans ?

Nous serons beaucoup plus grands qu'actuellement, et nous offrirons plus que du simple hébergement.

Dans quels secteurs allez-vous vous étendre ?

Nous souhaitons proposer des services ou des activités en complément du logement, par exemple dans le cadre de destinations de vacances. Il s'agit seulement de réflexions à ce stade. Dans l'immédiat, et plus concrètement, nous sommes en train de développer notre offre business, car de nombreuses personnes utilisent Airbnb pour leurs déplacements professionnels. Nous avons, par exemple, mis en place une gestion automatisée des notes de frais, en partenariat avec la firme américaine Concur. Près de 20'000 entreprises sont déjà inscrites à ce service qui simplifie leur gestion. Vous y trouvez des firmes comme Google ou Salesforce, mais aussi des petites entreprises qui comptent cinq ou dix employés.

Le nombre de voyageurs d'affaires qui recourent à Airbnb est-il en augmentation ?

Oui, mais la clientèle « loisirs » augmente également, donc la proportion de voyageurs d'affaires reste au final sensiblement la même. Autour de 10%. Beaucoup de gens se situent d'ailleurs entre ces deux catégories… C'est ce que l'on appelle le bleisure (néologisme, alliance de business et de leisure, ndlr), un nom pas très joli qui caractérise les voyages regroupant à la fois un déplacement professionnel et un congé. ▷

AIRBNB

De gauche à droite: Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk et Brian Chesky, les trois amis fondateurs de Airbnb.

LES PÈRES DESIGNERS D'AIRBNB

La firme californienne a fait de l'esthétique et de la simplicité d'utilisation ses deux mantras. Une obsession qu'elle doit à ses fondateurs.

Parler d'Airbnb sans évoquer la constante obsession du design dont fait preuve la start-up californienne reviendrait à passer à côté d'une partie centrale du sujet. Deux des trois compères fondateurs de l'entreprise, Brian Chesky et Joe Gebbia, possèdent une formation de designer industriel. Quant au troisième larron, Nathan Blecharczyk, diplômé de Harvard, il dispose d'un background de spécialiste de l'ergonomie sur internet.

Les trois entrepreneurs ne cachent pas leur admiration pour Apple en matière d'ergonomie et de design. Tout chez Airbnb, de la facilité d'utilisation de la plateforme à la qualité des photos publiées sur le site, reflète ce goût pour la simplicité et l'élégance, érigées en culture d'entreprise. Il faut rappeler que les photos des appartements sont réalisées à la demande et gratuitement par des photographes professionnels briefés par l'entreprise, qui se déplacent chez les hôtes dans le monde entier. « Le design est une question centrale chez nous, confirme Olivier Grémillon. L'ergonomie du site fait l'objet d'une extrême attention de la part de nos équipes basées à San Francisco (ingénieurs, développeurs et designers sont tous regroupés au siège californien de la firme, ndlr). Airbnb a, par exemple, toujours évité de mettre de la publicité sur son site, même quand, lors des débuts de l'entreprise, cela aurait pu sembler opportun. »

Pour gagner un peu d'argent, Brian Chesky et Joe Gebbia avaient monté en deux jours le site Airbedandbreakfast.com

Un temps pas si lointain (2008), où les colocataires fauchés Brian Chesky et Joe Gebbia cherchaient des fonds pour faire décoller leur projet. Quelques mois plus tôt, à l'automne 2007, tout avait commencé lors d'une conférence sur le design organisée à San Francisco, à deux pas de chez eux. Pour gagner un peu d'argent, Chesky et Gebbia avaient monté en deux jours le site Airbedandbreakfast.com, proposant à des participants de dormir quelques nuits chez eux sur des matelas pneumatiques (« airbed » en anglais) et de profiter d'un petit déjeuner chaque matin. Trois personnes allaient répondre à l'appel, permettant de récolter un peu plus de 1'000 dollars. Le concept Airbnb était né, et avec lui une anecdote de rêve pour le futur storytelling de la firme.

Huit ans plus tard, le succès planétaire ne semble pas avoir entamé l'énergie originelle des fondateurs. « J'ai des contacts quasi quotidiens avec eux, dit Olivier Grémillon. Ils visitent fréquemment les différents pays où Airbnb est en activité. Joe Gebbia se rend souvent au Japon. Brian vient régulièrement à Paris. Tous les trois sont encore totalement impliqués dans la marche de l'entreprise. »

A ce propos, il est intéressant de noter que, d'après vos statistiques, l'utilisateur moyen d'Airbnb est relativement âgé (plus de 40 ans), qu'il voyage volontiers en famille et vient souvent d'un milieu économiquement aisé.

C'est vrai. Concernant les catégories socio-économiques des utilisateurs, le panel est toutefois assez large. Mais il existe en effet des gens qui payent plus de 1'000 euros par nuit pour un appartement. C'est par exemple le cas d'un homme d'affaires new-yorkais qui vient à Paris une fois par mois, toujours dans le même quartier, pour une durée d'une semaine environ. L'appartement qu'il loue lui permet d'avoir sa vie de quartier parisienne et de recevoir ses amis à dîner.

Dans le cas que vous citez, quel est donc le profil de la personne qui met l'appartement en location ? Il est difficile de concevoir qu'un privé livre son appartement de grand standing au premier venu…

A ce sujet, les mentalités sont en train d'évoluer. Les gens qui possèdent un appartement d'un certain prix et qui le mettent à disposition sur Airbnb ne le font pas nécessairement pour gagner de l'argent. Ils le font aussi parce qu'il trouve logique et sain de partager leur logement lorsqu'ils sont absents. Je vais vous donner un exemple concret, celui d'une dame que j'ai rencontrée une première fois il y a quatre ans, propriétaire d'un très bel appartement. Elle m'avait alors expliqué qu'elle proposait volontiers son appartement sur Airbnb quand elle s'absentait pour de longs week-ends, mais qu'elle ne souhaitait pas que ses amis le sachent, de peur qu'ils ne se demandent si elle avait besoin d'argent. J'ai revu cette même personne il y a environ 6 mois et sa perception avait complètement changé. Elle m'a assuré que parmi ces amis, c'étaient ceux qui ne louaient pas leur appartement qui avaient l'air idiots, que c'était devenu « trendy ».

J'imagine donc que vous louez vous-même votre appartement sur Airbnb ? Vous y êtes un peu contraint, en même temps…

(Sourire) Je loue mon appartement pendant les fêtes de fin d'année par exemple. Ce n'est même pas une question d'argent. Il est dommage de laisser un appartement vide. Certes, il faut passer sur la petite appréhension de la première fois. On se demande si les gens vont bien prendre soin de nos affaires… Dès lors que ça se passe bien, on a envie de continuer.

« Le nombre d'incidents diminue au fil des années. »

Constatez-vous des particularités dans les différents pays où Airbnb est présent ?

Il y a en effet des différences culturelles assez marquées selon les pays. En Inde, par exemple, les gens aiment beaucoup ouvrir leur maison aux étrangers, mais plutôt lorsqu'ils sont présents. On constate aussi des disparités entre pays européens. En Angleterre, les gens louent plus volontiers une chambre que leur habitation entière. En France, en revanche, la majorité des hôtes mettent leur logement complet en location.

Quelle est la proportion d'incidents ou de cas problématiques signalés à Airbnb. Est-ce que cette proportion diminue ?

Le nombre d'incidents diminue au fil des années. Cela ne cesse d'ailleurs de nous étonner. Le fait que les gens postent des commentaires les uns sur les autres a un effet très vertueux. Chacun est très attentif à son comportement. Quand les gens quittent un logement, ils font la vaisselle, et même le lit – ce qui est amusant, car les hôtes lavent en principe les draps.

Mais l'esprit original d'Airbnb est parfois dévoyé. Certains entrepreneurs utilisent votre plateforme pour s'enrichir. C'est devenu un business ultra-rentable.

Ces attaques sont répandues mais généralement fausses, raison pour laquelle nous donnons de plus en plus de chiffres pour montrer que l'esprit d'origine n'est pas dévoyé. En France, 93% des gens qui louent leur appartement sur Airbnb ne possèdent qu'un seul appartement. Il ne s'agit donc pas de professionnels de la location. Si vous cherchez, vous trouverez probablement des agences qui ont loué des dizaines d'appartements, mais c'est loin d'être la majorité des utilisateurs.

Comment se passent vos rapports au quotidien avec les chaînes hôtelières ? Avez-vous des discussions avec leurs dirigeants ? Vous menacent-ils ?

Nous entretenons des relations aussi bien avec les chaînes hôtelières que les syndicats. Sur les cinq ou six grandes chaînes mondiales, nous discutons avec tout le monde. Je croise assez régulièrement Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor. Nous avons des relations très cordiales et participons même à des conférences en commun. Il n'hésite pas à dire qu'Airbnb peut être une source d'inspiration pour eux, par exemple dans le domaine des photos et du design.

Tout de même, n'êtes-vous pas inquiet face aux protestations de plus en plus insistantes des hôteliers ? Des fédérations de nombreux pays revendiquent des adaptations de la législation. Votre modèle économique pourrait être sérieusement mis à mal si ces revendications aboutissent.

Les syndicats hôteliers font leur travail et essayent de protéger leur industrie. Beaucoup d'hôteliers ▷

s'aperçoivent toutefois que nous sommes une offre complémentaire à l'hôtellerie, et non une offre qui leur prend des parts de marché.

C'est quand même parfois le cas…

Nous sommes dans une industrie qui croît de 5% par an au niveau mondial, ce qui laisse de la place pour tout le monde. Quand dans une ville comme Paris les taux d'occupation flirtent avec les 100% à certaines périodes de l'année ou lors d'événements exceptionnels, Airbnb permet d'offrir de la capacité en plus. Cela étant, il y a de nombreux points où nous pouvons aller dans le sens des hôteliers. C'est le cas pour la collecte de la taxe de séjour. Mais il y a d'autres demandes qui nous paraissent beaucoup moins pertinentes et qui ont surtout comme objectif de limiter la croissance d'Airbnb. Par exemple, le fait de demander que tous les séjours de moins de sept jours soient réservés à l'hôtellerie. Pourquoi ? Par quel raisonnement économique ? En résumé, nous discutons de tout, mais nous n'acceptons pas tout.

En décembre dernier, la SNCF a renoncé à la dernière minute – et sous la pression du lobby hôtelier – à conclure un partenariat symbolique avec Airbnb. Cet accord devait permettre aux voyageurs, par l'entremise de la SNCF, de louer leur logement en leur absence. N'est-ce pas l'indice d'un durcissement de vos relations avec les hôteliers ?

Il est fort dommage de constater que les lobbies hôteliers s'opposent à un partenariat qui permet aux voyageurs de développer leur pouvoir d'achat, et donc de financer leurs vacances. Dans un sondage effectué ensuite par la SNCF, pour 66% des Français interrogés, cet accord était une bonne chose. A travers de tels partenariats, nous contribuons à développer le tourisme en France, un but que toutes les entreprises du secteur devraient partager.

MICHAEL OTTENWAELTER

«Contrairement à ce que les gens pensent, nous sommes plutôt contents que des lois soient mises en place.»

Beaucoup de municipalités vous accusent de faire exploser les prix des loyers et de remplacer les habitants par des touristes. C'est notamment le cas de Paris, New York, San Francisco, Barcelone ou encore Berlin. Pour calmer le jeu, n'êtes-vous pas tenté de devancer les demandes des législateurs et de vous mettre ainsi à l'abri ?

La plupart du temps, les avis sont convergents entre les autorités publiques et nous. La Ville de Paris ne souhaite évidemment pas que les trois quarts des logements deviennent dédiés à la location à des touristes, mais nous non plus ! Je suis Parisien et j'ai envie que les Parisiens puissent continuer à vivre dans leur ville. Nous cherchons à travailler ensemble et à faire en sorte que les choses s'équilibrent, qu'il s'agisse de la concurrence potentielle avec d'autres types d'hébergements, de l'impact sur le prix des loyers ou de la collecte des taxes de séjour.

Dans votre travail quotidien, quelle place occupe ces discussions avec les autorités ?

Je passe beaucoup de temps à

PREMIER DE CLASSE

Classique, mystérieux, malicieux. Le Français Olivier Grémillon (36 ans) a le profil des élèves brillants qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent. Enfant du très catholique Collège Stanislas du 6e arrondissement de Paris, diplômé de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), titulaire d'un MBA de Harvard, l'homme a rejoint Airbnb en 2012 pour lancer le bureau français de la start-up, après avoir travaillé comme consultant chez Deloitte et McKinsey, à Paris et à San Francisco.

En dehors de son travail, l'actuel directeur d'Airbnb pour la zone regroupant l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMEA) entretient le mystère sur ses activités. Tout juste avoue-t-il une passion pour la voile, qu'il pratique à un niveau compétitif sur monocoques Mumm 30 et J80.

Olivier Grémillon est marié et a deux enfants. Il vit à Paris.

rencontrer des élus. Les gens ne connaissent pas forcément notre modèle, donc il est important de l'expliquer. Il faut savoir que dans la plupart des villes et des pays, il n'existe pas de réglementation sur la location de courte durée entre particuliers. Pour nous, cette situation n'est pas idéale, car nous n'avons alors rien de précis à communiquer aux hébergeurs, et du point de vue des autorités, c'est également un problème. Contrairement à ce que les gens pensent souvent, nous sommes plutôt contents que des lois soient mises en place – si elles sont discutées et justes – car cela clarifie ce qui est légal et ce qui ne l'est pas.

N'avez-vous pas le sentiment que les gouvernements tergiversent ? Les dirigeants semblent hésiter entre encourager l'économie collaborative, vecteur de croissance, et protéger l'activité des secteurs traditionnels. Le cas de Uber est emblématique à cet égard.

Certains gouvernements sont mieux préparés que d'autres, mais j'ai le sentiment que la plupart vont dans la même direction. Ils encouragent cette nouvelle économie qui est bénéfique pour le tourisme et pour le pouvoir d'achat de leurs concitoyens. Tout le monde a à y gagner, mais il faut mettre un cadre pour éviter que certaines pratiques ne produisent des effets négatifs. En France, on discute de ces sujets depuis quatre ans. Les autorités ont maintenant une vue globale du phénomène et elles me paraissent assez pragmatiques. Les Anglais sont également très pragmatiques. Ils ont modifié une loi il y a quelques mois pour permettre aux Londoniens de mettre en location leur logement. Les membres du gouvernement ont même été incités à jouer le jeu lors de leurs départs en vacances. Les citoyens qui gagnent moins de 7'000 livres par an sont exonérés d'impôts sur la location. On voit bien qu'il y a un trend qui vise à encourager la sharing economy et à favoriser son émergence.

Les gouvernements comprennent aussi qu'il s'agit d'un mouvement impossible à arrêter. Quand vous faites du covoiturage avec Blablacar, en mettant quatre personnes dans une voiture pour un trajet Paris-Lyon, c'est logique. Quand vous louez votre appartement, car vous n'êtes pas là deux semaines par an, c'est logique. Personne ne pourra aller contre cette tendance. Donc autant encadrer le phénomène et éviter les mauvaises pratiques. ◢

AIRBNB EN SUISSE

Pour Airbnb, la Suisse fait office de marché test, comme l'explique Olivier Grémillon: «A l'image de la France, la Suisse est un marché très intéressant pour nous car il regroupe différents types d'environnements, allant des grandes villes aux destinations de loisirs. Cela nous force à être bons partout.»

Un contexte particulier auquel s'ajoute un défi administratif d'envergure: «Dans certains pays, on parle à un interlocuteur au niveau national et il est possible de tout régler par ce biais. En Suisse, avec 26 cantons et 2'500 lois municipales différentes, c'est tout de suite plus compliqué (sourire). En matière de taxe de séjour par exemple, la mise en place d'un prélèvement automatique doit être discutée au cas par cas.»

16'000
Le nombre de logements actuellement proposés en Suisse.

+ 117%
La croissance du nombre de voyageurs en Suisse en 2015.

39 ans
L'âge moyen des hôtes en Suisse, contre 41 ans en France.

65%
La proportion de femmes parmi les hôtes, contre 55% en France.

4,5
En nombre de nuits, la durée moyenne des séjours. La majorité des visiteurs sont des Suisses.

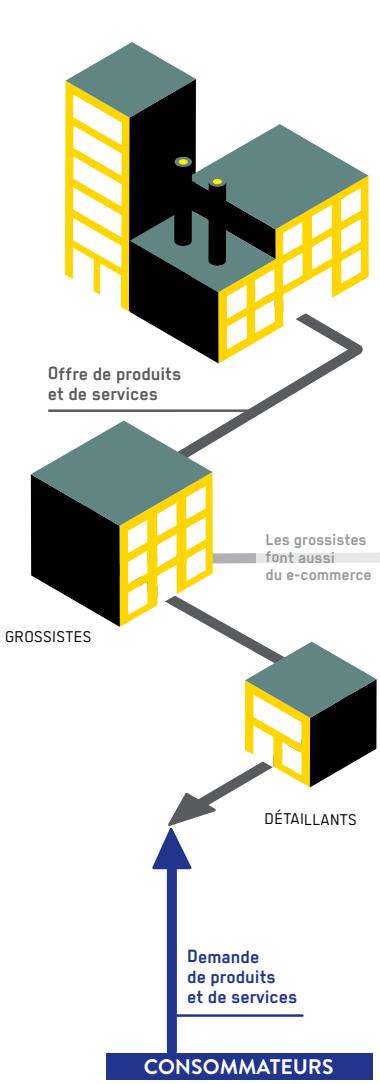
LA SECONDE RÉVOLUTION INTERNET

L'ÉCONOMIE TRADITIONNELLE

Le commerce traditionnel est caractérisé par de nombreux intermédiaires, qui prennent chacun une commission au passage.

Chiffre d'affaires 2015
$ 24'000 mrd

ENTREPRISES

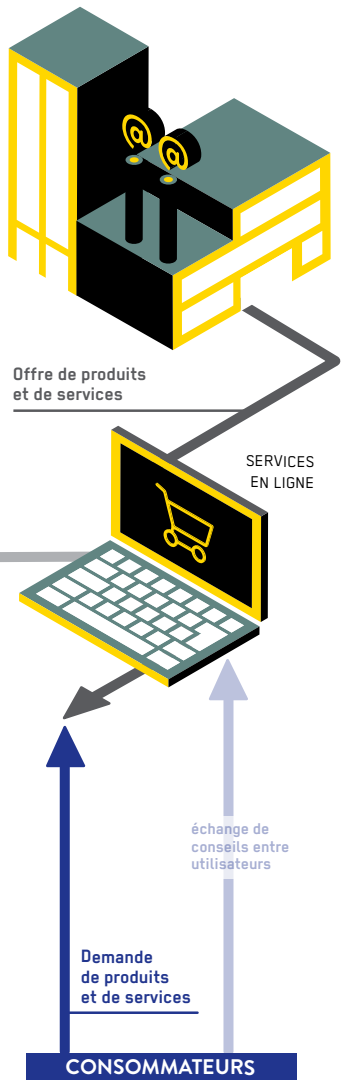


LA NOUVELLE ÉCONOMIE

L'arrivée d'Internet a permis aux fabricants et aux fournisseurs de services de court-circuiter les réseaux de distribution.

Chiffre d'affaires 2015
$ 1'600 mrd

ENTREPRISES 2.0



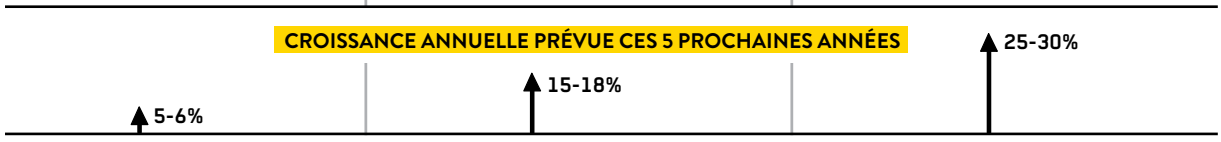
LA NOUVELLE NOUVELLE ÉCONOMIE

La sharing economy vient casser le modèle en permettant aux consommateurs de remettre des biens ou des services dans le circuit de la consommation.

Chiffre d'affaires 2015
$ 15 mrd

PLATEFORMES
D'ÉCHANGE

CROISSANCE ANNUELLE PRÉVUE CES 5 PROCHAINES ANNÉES

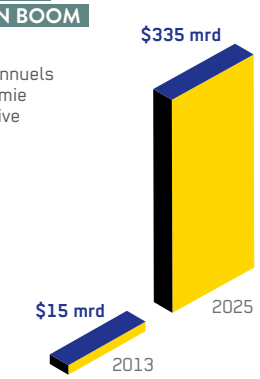


QUOI ?

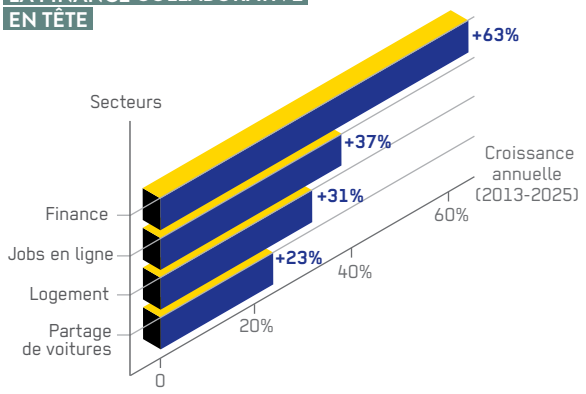
LOGEMENT	AIRBNB...HOMEAWAY...HOUSETRIP...ONEFINESTAY...SHAREDESK...TUJIA...
TRANSPORT	UBER...BLABLACAR...OLA CABS...LYFT...DIDI KUAIDI...PARKU...GRABTAXI...
SERVICES	TRIPADVISOR...HOUZZ...ETSY...FREELANCER.COM...INSTACART...OFFERUP THUMBTACK...UPWORK...
FINANCE	LENDING CLUB...FUNDING CIRCLE...PROSPER...TRANSFERWISE...KICKSTARTER CASHARE.CH...

COMBIEN ?

UN MARCHÉ EN PLEIN BOOM

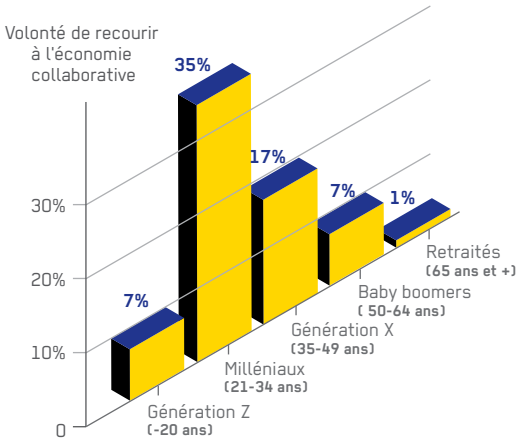


CROISSANCE ANNUELLE: LA FINANCE COLLABORATIVE EN TÊTE

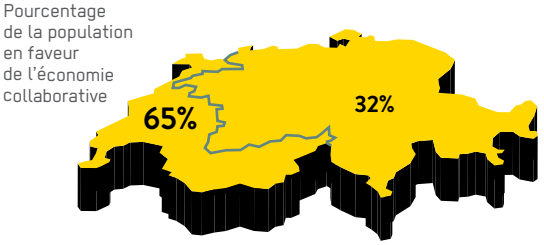


QUI ?

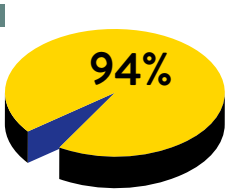
L'AFFAIRE DES MILLÉNIAUX



LES ROMANDS DAVANTAGE PARTAGEURS...



...MAIS LOIN DERRIÈRE LES CHINOIS



PAR LUDOVIC CHAPPEX ET BENJAMIN KELLER | DESIGN: CAROLINE FISCHER

Sources : ATKearney, Credit Suisse, Deloitte, Nielsen, PwC

LES CHAMPIONS DE LA SHARING ECONOMY

Transport, logement, finance, loisirs ou travail: aucun secteur ou presque n'échappe à l'économie du partage. Notre sélection des entreprises les plus performantes.

PAR BENJAMIN KELLER

Valorisation
$51 milliards

Chiffre d'affaires
$495 millions (estimation 2014)

Effectif
5'000 (sans les chauffeurs)

Siège
San Francisco (Etats-Unis)

Capitalisation boursière
$32 milliards
EBAY

Chiffre d'affaires
$17,9 milliards (2014)

Effectif
34'600

Siège
San Jose (Etats-Unis)

Ebay célébrant ses 20 ans à Flatiron Plaza à New York, le 24 septembre 2015.

NEWSCOM / RICHARD B. LEVINE

ENCHÈRES

EBAY

Le vétéran de la vente aux enchères.

C'était l'une des pionnières de l'économie collaborative il y a vingt ans. Aujourd'hui, la plateforme de ventes aux enchères entre particuliers, qui ne possède aucun des biens échangés, est solidement établie parmi les géants. Sa base d'utilisateurs – 159 millions d'acheteurs actifs revendiqués – continue de progresser, tout comme ses revenus. Ebay détient d'autres sites de ventes aux enchères, comme l'argentin Mercado Libre, actif dans toute l'Amérique latine. Après la séparation avec le service de paiement en ligne Paypal en juillet 2015, la valeur de l'action d'eBay a chuté, mais les analystes s'attendent à ce que le groupe surperforme le marché.

LES CHALLENGERS

BLABLACAR
Le leader mondial du covoiturage
Valorisation: $1,5 milliard

ETSY
Le supermarché online du fait main
Capitalisation: $827 millions
ETSY

FREELANCER.COM
La plateforme australienne pour les travailleurs free-lance
Valorisation: $600 millions

FUNDING CIRCLE
Le service de prêt peer-to-peer qui cible les PME
Valorisation: $1 milliard

TRANSPORT

UBER

Le service de taxi privé chouchou des spéculateurs.

Icône de l'économie collaborative, l'entreprise de chauffeurs privés à la demande, qui a bouleversé l'industrie du transport urbain, attire les critiques. Les chefs d'accusation vont de la concurrence déloyale à l'absence de protection sociale pour les chauffeurs – considérés comme des travailleurs indépendants – en passant par l'incitation au travail au noir. Des obstacles juridiques se dressent dans de nombreux pays. Uber voit également ses plans d'expansion contrecarrés par une alliance entre Lyft, son principal rival aux Etats-Unis, et Didi Kuaidi, Ola Cabs et Grabtaxi en Asie.

REUTERS / AXEL SCHMIDT

RECOMMANDATION

TRIPADVISOR

Le géant du conseil aux voyageurs.

L'autoproclamé «plus grand site de voyage au monde» – avec plus de 375 millions de visiteurs uniques mensuels, 250 millions d'avis et opinions sur 5,2 millions d'hébergements, de restaurants et d'attractions – ne veut plus se limiter aux recommandations. Tripadvisor permet déjà depuis peu d'effectuer des réservations d'hôtels directement sur son site internet. Aujourd'hui, le groupe semble vouloir concurrencer Airbnb et les autres plateformes communautaires d'hébergement avec sa filiale Flipkey, qui offre les mêmes fonctions de location de logements entre particuliers. Les analystes recommandent de conserver le titre.

Capitalisation boursière
$10 milliards
TRIP

Chiffre d'affaires
$1,2 milliard
(2014)

Effectif
3'000

Siège
Newton
(Etats-Unis)

LOGEMENT

AIRBNB

Le site qui transforme les appartements en hôtel.

La start-up californienne vaut davantage que les plus grandes chaînes hôtelières du monde, devançant des groupes presque centenaires comme Marriott et Hilton. Airbnb ne possède pourtant aucune chambre et emploie cent fois moins de personnel que Hilton. La plateforme communautaire de location de logements entre particuliers revendique plus de 2 millions d'offres d'hébergement – dont 1'400 châteaux ! – dans plus de 34'000 villes. Le chiffre d'affaires devrait atteindre 900 millions de dollars en 2015, en hausse de plus de 400% sur deux ans, mais Airbnb continue de perdre de l'argent, selon le «Wall Street Journal».

Valorisation
$25,5 milliards

Chiffre d'affaires
$423 millions
(estimation 2014)

Effectif
1'600

Siège
San Francisco
(Etats-Unis)

GRABTAXI
L'app asiatique qui connecte à tous les taxis
Valorisation : $1,6 milliard

INSTACART
La firme qui transforme le voisin en livreur
Valorisation : $2 milliards

KICKSTARTER
Le précurseur du crowdfunding
Valorisation : $15 millions (société d'utilité publique)

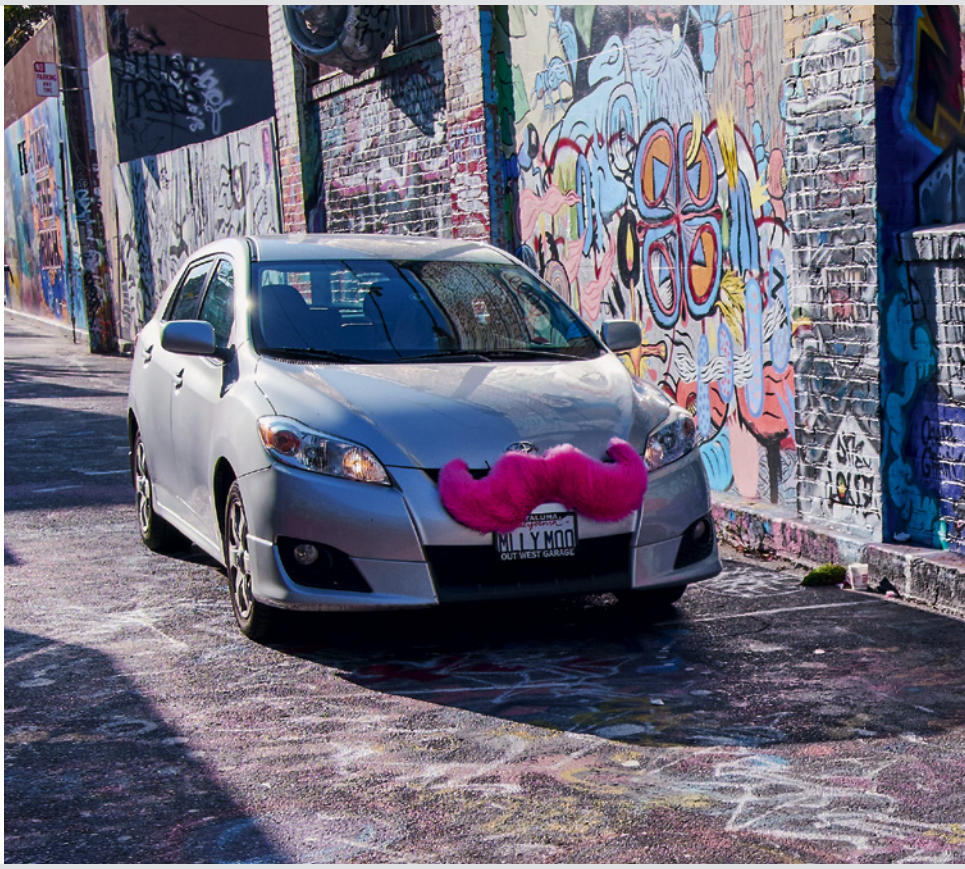
NEXTDOOR
Le réseau pour trouver une baby-sitter
Valorisation : $1,1 milliard

TRANSPORT

LYFT

Le concurrent sympa des taxis Uber.

Lyft, une copie d'Uber ? Les services proposés par les deux applications américaines de véhicules conduits par des particuliers sont similaires. Lyft est toutefois considéré comme plus proche de ses chauffeurs, avec des entretiens plus poussés que chez Uber. La start-up cultive aussi une image plus « friendly », en témoignent les moustaches roses qu'arboraient à l'origine les voitures de son réseau. Elle opère dans 200 villes des Etats-Unis et est présente en Asie à travers son partenariat avec Didi Kuaidi, Ola Cabs et Grabtaxi. Mais Lyft perd des dizaines de millions de dollars par mois, comme l'a révélé une fuite de données en novembre dernier.



Valorisation
$4 milliards

Chiffre d'affaires
non communiqué

Effectif
10'000

Siège
Shanghai (Chine)

RECOMMANDATIONS

DIANPING

Le site de conseils pour les 1,3 milliard de Chinois.

La sharing economy se porte bien en Chine et Dianping est l'un de ses fers de lance. Ce site d'évaluation de services – comme Yelp ou Tripadvisor – et de coupons promotionnels – comme Groupon – compte plus de 200 millions d'utilisateurs actifs et couvre plus de 12 millions d'entreprises locales. Il est financé en partie par le géant du numérique chinois Tencent, qui l'a lié à sa populaire application sociale Wechat. En octobre dernier, Dianping a fusionné avec Meituan, une firme chinoise de coupons promotionnels valorisée à 7 milliards de dollars, pour créer la plus grande plateforme de services locaux de l'Empire du Milieu. Les deux sociétés opèrent de manière indépendante.

LES CHALLENGERS

OFFERUP
L'app de petites annonces qui fait trembler Craigslist
Valorisation : $800 millions

ONEFINESTAY
Le Airbnb du luxe
Valorisation : $80 millions

PROSPER
L'un des pionniers des prêts entre particuliers
Valorisation : $1,9 milliard

QUIKR
Le roi indien du commerce entre particuliers
Valorisation : $1 milliard

KĀRLIS DAMBRĀNS

Valorisation
$5,5 milliards

Chiffre d'affaires
$1 milliard
(estimation 2015)

Effectif
500 (sans les chauffeurs)

Siège
San Francisco
(Etats-Unis)

LOGISTIQUE

AMAZON

Le pionnier du e-commerce à l'assaut de la chaîne logistique.

Le leader mondial du e-commerce, qui mettait déjà acheteurs et vendeurs particuliers en relation sur son site internet, s'est engagé de plain-pied dans la sharing economy en septembre dernier avec l'inauguration d'Amazon Flex. Le programme, accessible pour l'heure uniquement aux Etats-Unis, donne la possibilité à des privés de livrer des colis – commandés par des clients d'Amazon – avec leur voiture à travers une app Android qui les alerte des opportunités dans leur zone. Salaire: 18 à 25 dollars de l'heure, sans couverture sociale ni remboursement des frais de véhicule. Les analystes estiment qu'Amazon va surperformer le marché.

Capitalisation boursière
$282 milliards
AMZN

Chiffre d'affaires
$89 milliards
(2014)

Effectif
222'400

Siège
Seattle
(Etats-Unis)

FINANCE

LENDING CLUB

Le service de prêts entre particuliers.

Lending Club a été la première plateforme de prêts entre particuliers à être enregistrée auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC), le gendarme américain des marchés financiers. Elle met directement en relation prêteurs et emprunteurs et prélève des frais de service et d'origination. Selon une étude de Credit Suisse, les plateformes de financement alternatives comme Lending Club offrent des rendements qui surpassent «facilement» ceux des autres institutions financières (6 à 8% en moyenne avec Lending Club), en raison de coûts opérationnels réduits. Les analystes pensent que la société va surperformer le marché.

Capitalisation boursière
$3,2 milliards
LC

Chiffre d'affaires
$213 millions
(2014)

Effectif
1'305

Siège
San Francisco
(Etats-Unis)

LENDING CLUB

SHAREDESK
Le Airbnb des places de travail
Valorisation: non communiqué

SHIPSTER
La plateforme pour les livreurs free-lance
Valorisation: non communiqué

THUMBTACK
Le site qui relie services professionnels et particuliers
Valorisation: $1,3 milliard

TRANSFERWISE
Les transferts d'argent peer-to-peer à bas coût
Valorisation: $1 milliard

Valorisation
$2,3 milliards

Chiffre d'affaires
non communiqué

Effectif
700

Siège
Palo Alto
(Etats-Unis)

HOUZZ

DESIGN

HOUZZ

La décoration d'intérieur réinventée pas un couple californien.

Houzz, c'était à l'origine un site créé par un couple en train de redécorer sa maison pour partager des photos, échanger des idées et trouver des designers et architectes. Aujourd'hui, leur petit projet est devenu une plateforme qui compte plus de 35 millions d'utilisateurs uniques par mois, et propose plus de 8 millions de photos d'intérieurs et d'extérieurs. Les propriétaires peuvent y trouver de l'inspiration, mais aussi acheter divers objets, mobilier, matériaux, et entrer en contact avec des décorateurs. Les décorateurs, designers et architectes ont, quant à eux, l'opportunité d'exposer leur travail, d'atteindre directement les clients et de travailler avec eux à distance.

Valorisation
$5 milliards

Chiffre d'affaires
$1 milliard
(estimation 2015)

Effectif
3'000 (sans les chauffeurs)

Siège
Bangalore (Inde)

Valorisation
$16 milliards

Chiffre d'affaires
non communiqué

Effectif
4'500 (sans les chauffeurs)

Siège
Pékin (Chine)

TRANSPORT

DIDI KUAIDI

Le Uber chinois.

Le cauchemar d'Uber en Chine a un nom: Didi Kuaidi. Uber a fait de l'Empire du Milieu son cheval de bataille. L'entreprise américaine de voitures de tourisme avec chauffeur (VTC) y investit massivement et revendique 30% de parts de marché, contre 1% au début 2015. Elle y enregistre presque autant de trajets qu'aux Etats-Unis. Mais elle demeure toujours loin derrière son rival régional, mastodonte issu de la fusion, en février 2015, de deux applications de taxis à la demande: Didi Dache et Kuaidi Dache. La société chinoise, qui mêle taxis conventionnels, chauffeurs privés à la demande et covoiturage, est présente dans 360 villes du pays, contre une vingtaine pour Uber.

LES CHALLENGERS

TUJIA
Le Airbnb chinois
Valorisation: $1 milliard

UPWORK
La plateforme américaine pour les travailleurs free-lance
Valorisation: non communiqué

VAYABLE
Le site qui convertit les locaux en guides
Valorisation: non communiqué

YELP
Le gourou des notations de restaurants
Capitalisation: $1,6 milliard
YELP

TRANSPORT

OLA CABS

Le Uber indien.

Avec Didi Kuaidi en Chine, l'application de transport indienne Ola Cabs est l'autre grand concurrent d'Uber en Asie. En opération dans 102 villes de l'Inde, Ola Cabs a rejoint début décembre le « partenariat stratégique » conclu initialement entre Didi Kuaidi et l'américain Lyft pour faire front commun face à Uber. La société de Bangalore a rejoint la coalition en même temps que la firme singapourienne Grabtaxi, présente dans six pays d'Asie du Sud-Est : Malaisie, Thaïlande, Vietnam, Indonésie, Philippines et Singapour. Grâce à cette alliance, un client américain de Lyft qui souhaite commander un taxi en Inde peut directement passer par l'application d'Ola Cabs, et vice versa.

LOGEMENT

HOMEAWAY

L'échange de logements de vacances entre particuliers.

Capitalisation boursière
$3,4 milliards
AWAY

Chiffre d'affaires
$446,8 millions (2014)

Effectif
2'000

Siège
Austin (Etats-Unis)

Homeaway est le Airbnb des locations de vacances. La plateforme revendique plus d'un million d'offres d'hébergement touristiques. Les propriétaires ont deux options : un paiement par réservation ou un forfait annuel. Le marché du logement entre particuliers pourrait croître de 400% d'ici à 2020, selon Credit Suisse. Si ce « momentum » se poursuit, « les hôtels et leurs fournisseurs pourraient être mis sous pression », écrit la banque. Homeaway a été racheté en novembre dernier par le spécialiste américain du voyage en ligne Expedia pour 3,9 milliards de dollars. Les analystes conseillent de garder le titre.

ZOCDOC

Le service qui réunit patients et médecins

Valorisation : $1,8 milliard

LES ACTEURS SUISSES

LOGEMENT

HOUSETRIP

Housetrip se profile comme l'un des principaux concurrents européens d'Airbnb. La société basée à Lausanne revendique plus de 300'000 propriétés et plus de 20'000 destinations. Elle a reçu plus de 60 millions de dollars de financement depuis sa création en 2010. La France représente le premier marché de Housetrip. L'entreprise y a réalisé une croissance à deux chiffres en 2014.

TRANSPORT

PARKU

Créée à Zurich en 2012, Parku est une application de location de places de parking entre particuliers. Elle offre 5'000 places de stationnement dans plus de 16 villes de Suisse, d'Allemagne, d'Autriche et des Pays-Bas, et se targue d'être la plateforme de ce type « qui connaît la plus forte croissance en Europe centrale ». La société n'est pas encore rentable. Elle pourrait l'être d'ici à 2017, selon des déclarations publiques du directeur suisse Cyrill Mostert.

FINANCE

WEMAKEIT

En Suisse, Wemakeit figure parmi les sites de crowdfunding les plus populaires, soit le financement de projets en ligne par des contributeurs. La start-up zurichoise, qui a affiché une croissance de 100% en 2015, a permis à plus de 1'400 projets d'aboutir depuis sa création en 2012. Le montant total des contributions dépasse 13 millions de francs. Egalement présente en Allemagne et en Autriche, Wemakeit doit désormais faire face à la concurrence du géant américain Kickstarter, arrivé en Suisse l'an dernier.

TRANSPORT

SHAROO

Sharoo est une plateforme innovante de location de véhicules entre particuliers. L'entreprise zurichoise créée en 2013 a mis au point un boîtier électronique – installable par le propriétaire du véhicule chez un garagiste partenaire – qui permet au loueur de déverrouiller la voiture avec son smartphone. Sharoo compte 10'000 utilisateurs actifs et un nombre à quatre chiffres de véhicules partagés en 2015. Le marché global du partage de voitures est estimé à 10 milliards de dollars.

LA RIPOSTE DES DINOSAURES

L'économie collaborative a commencé à entamer le chiffre d'affaires des entreprises traditionnelles. Certaines pourraient être poussées à la faillite à terme. Tour des secteurs les plus exposés.

PAR CLÉMENT BÜRGE

« Ces prochaines années, le chiffre d'affaires de certaines firmes va radicalement chuter, annonce Michael Cusumano, professeur spécialiste de l'innovation à la MIT Sloan School of Management. On assistera aussi à de nombreuses faillites. Avez-vous noté le nombre de librairies qui ont disparu ces dernières années à cause du commerce en ligne ? Le même phénomène se répétera dans d'autres secteurs. »

Car les sociétés traditionnelles touchées par l'économie collaborative ne luttent pas avec les mêmes armes que leurs nouveaux concurrents : « Les entreprises de la sharing economy n'ont que peu d'investissements à consentir, rappelle Michael Grampp, économiste en chef chez Deloitte Suisse, qui vient de rédiger un rapport sur le sujet. Uber n'a pas eu besoin d'acheter une flotte de voitures pour lancer une compagnie de taxis; Airbnb n'a pas dû construire des hôtels pour louer des chambres. En outre, les frais en personnel de ces firmes restent minimes, puisque la plupart de leurs « employés » sont des contractants externes, et que l'offre s'adapte quasi automatiquement à la demande. »

En clair, les firmes traditionnelles n'ont plus le choix : elles doivent rejoindre le mouvement, soit en nouant un partenariat avec des start-up de la sharing economy, soit en investissant dans ces dernières, soit en descendant elles-mêmes dans l'arène. « Comment connaître son ennemi et les nouvelles envies des consommateurs sans se lancer soi-même dans l'aventure ? », observe à ce propos Michael Grampp. Audi et BMW ont par exemple, chacun à leur manière, lancé des programmes de partage de véhicules (lire p.49-50).

Mais la sharing economy n'est pas uniquement source de menaces pour les acteurs traditionnels. Certaines firmes vont profiter de ce mouvement. Selon un rapport de Credit Suisse, les compagnies de location de voitures comme Hertz et Avis vont bénéficier du fait que les consommateurs achèteront moins de véhicules. Car même si ces derniers utiliseront massivement des plateformes comme Uber pour leurs trajets en ville, ils se tourneront encore vers la location traditionnelle de voitures pour les parcours plus longs. Selon plusieurs rapports, l'autre bénéficiaire indirect de cette tendance devrait être le secteur des assurances : les personnes qui louent leurs appartements ou leurs voitures sur une plateforme peer-to-peer devront souscrire une police d'assurance pour protéger leur bien.

LES MARQUES AUTOMOBILES S'ADAPTENT

BMW, Audi, GM, chacun à leur manière, les constructeurs de voitures cherchent à prendre la vague de l'économie collaborative.

L'industrie automobile est directement visée par l'économie collaborative. Les plateformes comme Uber et Lyft ne font pas que bouleverser le marché des taxis, elles inquiètent également les constructeurs de voitures. La société d'intelligence économique BMI Research prévoit que le nombre d'automobiles pour chaque tranche de 1'000 personnes en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest passera de 431 à 425 entre 2014 et 2019, du fait de la sharing economy : « Cette tendance constitue une menace radicale pour les marques automobiles, dont les performances reposent essentiellement sur une augmentation constante de ce chiffre », écrit dans un rapport l'analyste Tom Glendinning.

La plupart des grands acteurs de l'automobile ont déjà réagi, en mettant en place leurs propres systèmes de partage. Ford Motor a inauguré l'an dernier à Londres le programme GoDrive, qui offre un service de location de voitures à la minute. BMW a mis en place dès 2012 un programme de carsharing nommé DriveNow, en partenariat avec Sixt, dans plusieurs villes européennes et américaines. La même année, General Motors a lancé OnStar, un réseau peer-to-peer qui permet aux propriétaires de voitures aux Etats-Unis de louer leur véhicule à d'autres personnes.

Plus fort encore : GM a investi en janvier 500 millions de dollars dans ▷

REUTERS / LUCAS JACKSON

GM a investi 500 millions de dollars dans Lyft pour développer un réseau de voitures autonomes

Lyft, le concurrent de Uber aux Etats-Unis, a orchestré une action promotionnelle dans les rues de New York, le 21 octobre dernier. La star du jour : une DeLorean DMC-12, préparée comme dans le film « Retour vers le futur II ».

Lyft, le principal concurrent d'Uber, pour développer conjointement un réseau de voitures autonomes.

Audi se distingue de son côté avec le projet Unite, actuellement testé en Suède, qui permet à plusieurs personnes – quatre au maximum – d'acheter un véhicule ensemble. Une app calcule ensuite dans quelles proportions chacun utilise la voiture et consomme l'essence, pour mieux partager les frais courants du véhicule entre les différents acquéreurs.

Ces programmes offrent deux avantages principaux. Premièrement, ils compensent le recul des ventes de véhicules aux particuliers en augmentant celles aux programmes de location. Deuxièmement, les constructeurs peuvent exploiter ces programmes pour promouvoir leurs voitures électriques, qu'ils peinent à vendre, en les mettant à la disposition des usagers sur ces plateformes peer-to-peer.

Dans un autre registre, DHL a lancé le programme nommé MyWays : il permet à des gens qui ont de toute façon prévu de circuler dans une région donnée de livrer un colis à la place de DHL, contre rémunération. Le groupe allemand cherche ainsi à contrer Uber, qui a lancé un programme pilote de livraison similaire en exploitant son réseau de chauffeurs.

LES HÔTELIERS PRIS DE COURT

La plupart des chaînes d'hôtel estiment que la sharing economy ne représente pas une menace. Seule une poignée d'entre elles ont lancé des programmes collaboratifs. Une erreur fatale ?

Les chaînes hôtelières semblent amorphes face à la montée en puissance de la sharing economy. Elles affirment que leur clientèle est trop différente de celle d'Airbnb pour vraiment entrer en compétition avec ce nouveau venu. Une étude référence de la Boston University publiée en mai 2015 a effectivement prouvé que le chiffre d'affaires des hôtels n'avait globalement pas été affecté par Airbnb au Texas – un État où la firme s'est développée plus rapidement qu'ailleurs – en 2012 et en 2013. Seul le chiffre d'affaires des hôtels à petit budget avait diminué de 5%. L'étude pronostique malgré tout une diminution de 10% en 2016 pour ces derniers. Et les analystes craignent un effet plus important à long terme.

« Les gens nous font confiance parce que nous sommes extrêmement régulés. »

Richard Solomons,
CEO de Intercontinental

Hyatt figure parmi les rares exceptions : la chaîne américaine a investi plusieurs millions de dollars dans OneFineStay, le Airbnb des résidences de luxe. Elle a mis en place à Londres un programme pilote avec la start-up, qui prévoit que les utilisateurs de OneFineStay puissent utiliser ses hôtels pour y déposer leurs bagages ou se rafraîchir avant de prendre l'avion. De son côté, la chaîne hôtelière Marriott a forgé un partenariat avec LiquidSpace, une plateforme qui loue des bureaux inutilisés aux voyageurs, qui peuvent s'en servir comme d'une salle de conférence ou espace de travail lorsqu'ils sont en déplacement. Le service fonctionne avec 432 hôtels de la chaîne.

Le groupe Ascott a lui aussi pris des mesures en investissant 45 millions de dollars dans Tujia, le jeune Airbnb chinois aux 310'000 appartements. La compagnie veut l'utiliser pour mieux pénétrer le marché de l'Empire du Milieu, en bénéficiant notamment de sa réputation et de son savoir-faire en ligne.

Hilton, Accor et InterContinental-Group n'ont en revanche pas réagi pour l'instant. Tout au plus le groupe Hilton a-t-il forgé un timide partenariat avec Uber pour que la firme de taxis vienne chercher ses hôtes. Richard Solomons, CEO d'Intercontinental, écarte tout danger en provenance de Airbnb : « Les gens nous font confiance parce que nous sommes extrêmement régulés : quand nous ouvrons un établissement, la qualité de la nourriture est contrôlée et nos hôtels sont sûrs. S'il y a un incendie avec Airbnb, vous ne savez pas ce qu'il va se passer. »

FIANÇAILLES DANS LA DISTRIBUTION

Les grands distributeurs comme Amazon et Walmart commencent à entrevoir le potentiel de la sharing economy.

Plusieurs grands acteurs de la distribution s'essaient à la sharing economy. Wal-Mart et Amazon proposent à des particuliers de livrer les produits commandés par d'autres personnes. « Grâce à ce système, Amazon parviendrait à mieux gérer ses livraisons, spécialement lors de périodes de demande extrême comme durant les fêtes de Noël », selon Morningstar.

Home Depot, autre géant de la distribution, actif dans le secteur du bricolage aux Etats-Unis, a lancé un programme qui permet de louer des outils, comme un marteau ou une perceuse. Ebay s'est, quant à elle, associée avec la marque de vêtements Patagonia, qui permet

ainsi à ses clients de revendre leurs vêtements d'hiver usagés. « Cela a contribué à améliorer l'image de marque de Patagonia, en démontrant son engagement en faveur du développement durable, écrit dans un rapport Retail Category Consultants, une firme canadienne spécialiste du secteur. Patagonia a même réussi à augmenter ses ventes, parce que les consommateurs ont été séduits par le message et ses idéaux. »

La chaîne américaine de pharmacie Walgreens a mis en place un partenariat avec Taskrabbit, une start-up de la sharing economy qui permet d'« engager n'importe qui pour faire n'importe quoi ». Taskrabbit propose à ses usagers de livrer des médicaments aux clients de Walgreens.

LES BANQUES CONTRE-ATTAQUENT

Conscientes de la menace que la finance participative fait peser sur elles, les banques investissent ou forgent des partenariats avec les plateformes de prêts peer-to-peer.

La finance participative constitue une menace potentielle pour les banques (lire également en p.52). « Elles gagnent de l'argent uniquement lorsqu'un client utilise plusieurs de leurs services, explique Simon Mathews, CEO d'Extractable, une firme de consulting en stratégie numérique basée à San Francisco.

KMERON

« Lorsque nous disons que nous voulons transformer le système bancaire, cela ne signifie pas que nous allons attaquer les banques. »

Renaud Laplanche, CEO de Lending Club

Le CEO de Lending Club, Renaud Laplanche, lors de la conférence LeWeb'12, le plus grand événement européen dédié à l'industrie du web (2012).

Si un client transfère de l'argent avec Transferwise, puis emprunte de l'argent sur un service peer-to-peer, c'est mauvais. Le client leur coûte de l'argent. »

Ce constat a conduit les banques à réagir. JPMorgan Chase a annoncé qu'elle octroierait à l'avenir des prêts aux petites entreprises, jusqu'à un montant de 250'000 dollars au maximum, en collaboration avec OnDeck Capital. Goldman Sachs est pour sa part en train de mettre sur pied son propre service, qui permettra à des privés de se prêter de l'argent.

Citibank et Lending Club ont eux aussi forgé un accord. La start-up prodiguera jusqu'à 150 millions de dollars de prêts « aux clients mal desservis par l'institution ». Credit Suisse a de son côté investi 165 millions de dollars dans Prosper, aux côtés de JPMorgan et BBVA.

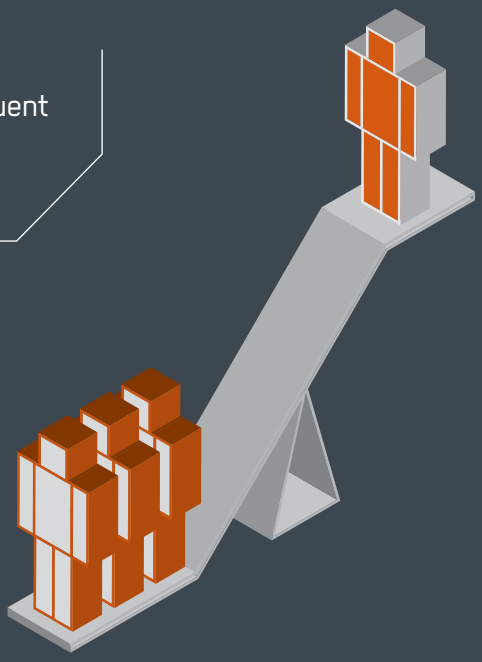
Ces accords peuvent paraître antinomiques à première vue. La création des start-up de la finance se nourrit en effet d'une méfiance face aux institutions bancaires traditionnelles. Mais le discours des nouveaux venus est en train de changer. « Lorsque nous disons que nous voulons transformer le système bancaire, cela ne signifie pas que nous allons attaquer les banques, a déclaré Renaud Laplanche, CEO de Lending Club. Nous pensons que les banques peuvent profiter de cette transformation. »

En pratique, les grands établissements qui essaient de réduire leur bilan comptable renoncent souvent à accorder des prêts aux petites entreprises – ce qui revient à un véritable suicide en termes d'image. S'allier à une plateforme peer-to-peer leur permet de continuer à prodiguer ce genre de crédit sans avoir à en subir le coût et les risques. Une affaire qui arrange tout le monde. ◢

LA FINANCE PEER-TO-PEER FLEURIT EN MARGE DES BANQUES

Investir dans une start-up, obtenir un crédit, transférer de l'argent ou encore gérer sa fortune : ces activités se pratiquent désormais (aussi) entre particuliers. Présentation du phénomène, en quatre exemples concrets.

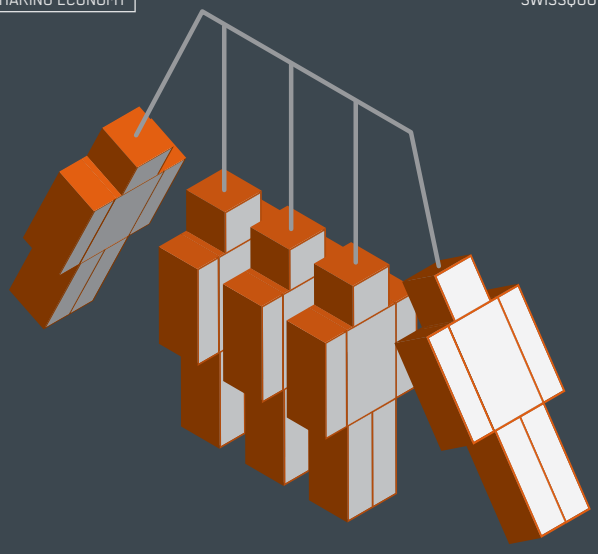
PAR JULIE ZAUGG



1 LEVÉE DE FONDS

Lorsque le Genevois Taha Bawa, jeune entrepreneur de 25 ans, s'est mis en tête il y a deux ans de fonder sa propre entreprise, il s'est heurté à un défi classique : la levée de fonds. « Pour chaque personne qui investit dans votre projet, trois autres y renoncent, se souvient-il… Ces démarches consomment énormément de temps et d'énergie. » Son problème a depuis été résolu. Il a fondé Goodwall – une start-up qui aide les étudiants à rejoindre l'université de leurs rêves – en recourant à une plateforme de finance participative. Dans le cas présent en se tournant vers le portail suisse Investiere.ch, qui permet à des investisseurs lambda de financer des start-up en échange de parts dans ces entreprises. « Nous avons levé 700'000 francs par ce biais, sur un total de 2,1 millions, explique Taha Bawa. Au lieu de devoir présenter notre pitch à 50 business angels différents, nous avons eu accès en une fois à des petits investisseurs, ceux prêts à mettre 10'000 ou 50'000 francs, que nous n'aurions pas pu atteindre par les canaux habituels de la levée de fonds. »

Fondée en 2010, Investiere fait partie d'un petit groupe de firmes spécialisées dans le equity crowdfunding, à l'instar d'EquityNet, OneVest et FundersClub aux Etats-Unis, ou de Seedrs, Crowdcube et SyndicateRoom en Grande-Bretagne. Depuis ses débuts, l'entreprise basée à Zoug a conclu 34 levées de fonds, qui ont permis de réunir 14 millions de francs, soit 400'000 francs en moyenne par start-up.



2 PRÊTS ENTRE PARTICULIERS

Les échanges d'argent peer-to-peer représentent aujourd'hui 30 milliards de dollars au plan mondial. Les principaux acteurs de ce marché sont Prosper et Lending Club outre-Atlantique, ainsi que Funding Circle et Zopa au Royaume-Uni.

« Nous jouons le rôle d'intermédiaire entre le créditeur et le débiteur, explique Michael Borter, directeur de Cashare.ch, une plateforme suisse également active sur ce marché. Lorsque quelqu'un veut solliciter un prêt via notre site, nous vérifions l'état de ses finances, nous lui attribuons une note entre A et C, puis mettons son emprunt aux enchères. » Le débiteur définit lui-même le taux d'intérêt. La moyenne des taux sur Cashare se situe entre 8 et 12%. Le montant moyen des emprunts s'élève, lui, à 17'000 francs.

Les prêteurs sont principalement motivés par les taux d'intérêt élevés sur ce type de plateformes. « A une époque où certaines banques ont commencé à pratiquer des taux négatifs, les prêts peer-to-peer représentent un bon moyen de faire fructifier son épargne », fait remarquer Vincent Pignon, président de la Swiss crowdfunding association. Le peer-to-peer lending permet en outre de choisir les personnes à qui l'on prête. « On peut donner du sens à l'usage de son épargne en soutenant l'économie locale ou un projet qui nous tient à cœur », ajoute-t-il. Certaines plateformes se sont même spécialisées dans les crédits humanitaires, comme Kiva ou Wokai qui permettent de financer des micro-entrepreneurs dans les pays en voie de développement, ou GreenNote et CommonBond, qui proposent d'acheter la dette d'un étudiant.

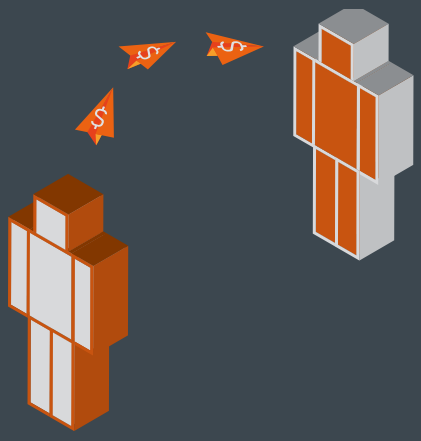
Même les petites et moyennes entreprises ont commencé à recourir à ces plateformes. « Les banques sont de moins en moins prêtes à concéder des prêts aux entrepreneurs, surtout les petits montants qui leur rapportent peu », explique à ce propos Sam Ridler, de l'Association britannique de la finance peer-to-peer.

Certains dénoncent toutefois un dévoiement du concept initial au bénéfice des gros investisseurs. C'est le cas de cet employé d'UBS qui a publié, sous le pseudonyme Jonathan McMillan, le livre *The end of banking*, traitant de la finance participative. Ce dernier s'inquiète de voir les petits épargnants détrônés par des investisseurs institutionnels, comme les fonds de pension ou les hedge funds : « Les particuliers se font évincer de la finance peer-to-peer par ces concurrents qui proposent des taux d'intérêt plus avantageux, car ils savent que l'Etat viendra à leur rescousse en cas de faillite. »

Chez Lending Club, les institutionnels représentent désormais 90% des créditeurs. Cette plateforme a même conclu un accord avec Citibank pour que la banque propose ses prêts. « C'est terriblement inefficace, s'emporte le banquier. On rajoute des intermédiaires au lieu d'en supprimer. » Il pense toutefois qu'une régulation plus intelligente pourrait permettre de surmonter cet écueil. « La Grande-Bretagne a adopté une série de lois qui ont permis de promouvoir la finance participative auprès des particuliers, par exemple en exonérant les prêts peer-to-peer d'impôts ».

UNE PRATIQUE À RISQUE

Malgré ses atouts, la finance participative pose des problèmes de confiance et de sécurité, notamment dans le domaine des prêts. « Ces prêts ne sont pas couverts par une garantie bancaire, explique Vincent Pignon, président de Swiss crowdfunding association. Il existe donc un vrai risque pour l'investisseur. » Aux Etats-Unis, où de nombreux particuliers utilisent le peer-to-peer pour refinancer leurs dettes, entre 3 et 5% des prêts ne sont pas honorés. Cette proportion de mauvais payeurs est moins élevée en Europe car les plateformes se montrent plus précautionneuses quant à la situation financière des débiteurs. Elle atteint tout de même 1% chez Cashare et 0,6% chez Zopa. Certains portails offrent des garanties supplémentaires, à l'instar de Darwinex, qui propose une assurance couvrant les investissements jusqu'à 50'000 livres.

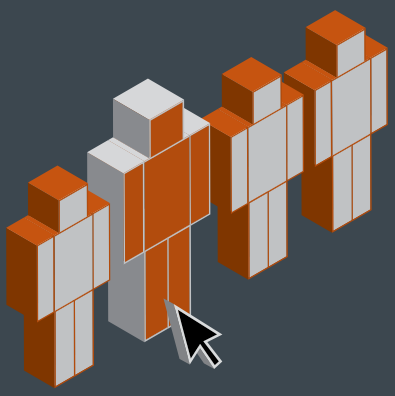


3 TRANSFERTS D'ARGENT

La finance participative a aussi investi le domaine des paiements. Venmo, une app appartenant à PayPal, permet aux particuliers de s'envoyer de l'argent gratuitement à l'aide d'un simple e-mail. Transferwise leur permet de convertir de l'argent dans une devise étrangère en les mettant en relation avec quelqu'un qui cherche à faire la transaction inverse. Le coût est limité à 1% du transfert – et même 0,7% au-delà de 5'000 dollars – soit huit fois moins en moyenne qu'auprès d'une banque.

Les entreprises se servent quant à elles de la plateforme MarketInvoice pour vendre leurs factures impayées à des particuliers et améliorer leur cash-flow. Ces derniers récupèrent leur argent au moment où les factures sont honorées, avec des intérêts.

4 GESTION DE FORTUNE



La gestion de fortune constitue un domaine très prometteur de la finance peer-to-peer. Estimize, une start-up new-yorkaise, agrège les avis de ses membres sur le cours de diverses actions. Cette prévision collective se révèle bien souvent plus juste que celles des banques. Wikifolio, Covestor, ZuluTrade et eToro sont autant de réseaux sociaux qui permettent aux traders de poster leurs stratégies en ligne, pour que d'autres investisseurs s'en inspirent. Ils reçoivent un pourcentage des profits réalisés.

Darwinex, une société britannique fondée en 2012, a poussé le concept plus loin encore. « Nous réunissons 10'000 traders en provenance de 35 pays sur notre plateforme, détaille son CEO Juan Colon. Ils sont tous en compétition les uns avec les autres pour attirer l'argent des investisseurs, ce qui favorise la survie des meilleurs. »

Concrètement, on choisit de mettre son argent sur les stratégies des traders qui ont la meilleure cote, comme on achèterait une action dont le cours est favorable, et Darwinex effectue la transaction. Les traders touchent 20 % des profits réalisés grâce à leur matière grise. A terme, le Darwinex ambitionne de regrouper les meilleures stratégies dans un fonds qui pourrait être vendu comme un ETF.

CHEZ SWISSQUOTE AUSSI, L'UNION FAIT LA FORCE

Notre banque en ligne favorise l'échange de conseils entre ses clients. Explications de Paolo Buzzi, co-fondateur et CTO.

« Bien que nous soyons une banque purement digitale, nous avons toujours considéré l'aspect social comme étant très important. Dès les débuts de l'entreprise, nous avons mis en place un forum internet pour que nos clients puissent partager leurs idées. Et avec le lancement en 2005 du service Online Wealth Management, nous avons donné aux utilisateurs la possibilité de comparer leurs niveaux de prise de risque.

Aujourd'hui, nous voulons aller un cran plus loin. Dès cette année, nous allons permettre à nos clients de la plateforme e-Private Banking (gestion automatisée du portefeuille) d'échanger entre eux leurs stratégies d'investissement, de manière anonyme. A partir des propositions de notre robot gestionnaire, chaque utilisateur a en effet la possibilité de personnaliser de nombreux paramètres (par exemple en donnant davantage de poids à certains secteurs, ou en excluant tels ou tels titres). Le fait de partager sa stratégie donnera automatiquement accès aux stratégies des autres clients volontaires. Ainsi, dispenser de bons conseils permettra d'en recevoir en retour. »

« La blockchain est la dernière pièce du puzzle »

La technologie blockchain, qui fait déjà fonctionner la monnaie virtuelle bitcoin, va permettre à la finance collaborative de franchir un nouveau cap.

PAR LISA GANSKY

Dans le domaine de la finance collaborative, les premières success stories emblématiques se sont construites sur des plateformes de transfert d'argent (Transferwise), de paiements (Venmo) ou encore de prêts entre particuliers (Auxmoney). Ces plateformes peer-to-peer extrêmement réactives sont capables de répondre instantanément à une explosion de la demande, là où le modèle de marché du XXe siècle s'enlise dans la lourdeur.

Néanmoins, la structure et le système de financement de ces start-up est encore loin d'être optimal. Et c'est ici qu'entre en scène la blockchain, technologie dont découle le bitcoin, et qui offre comme avantage de supprimer les intermédiaires dans les interactions sociales et économiques.

Techniquement, il s'agit d'un vaste réseau formé par une constellation de serveurs informatiques, qui sont autant de participants volontaires au système. Ce réseau constitue une base de données décentralisée : toutes les transactions y sont enregistrées et accessibles au public. En ce sens, l'architecture blockchain repose sur une collaboration qui libère le vrai potentiel du peer-to-peer. Elle est la dernière pièce du puzzle qui donnera enfin tout son sens à la sharing economy : celle d'une économie reposant véritablement sur le partage.

Entrepreneur, consultante, conférencière internationale, l'Américaine Lisa Gansky est l'auteure du livre « The mesh : why the futur of business is sharing ». Elle est également fondatrice de la plateforme Instigating+Co, qui développe des solutions dans le domaine de l'économie collaborative.

La transparence garantie par la technologie blockchain a donné raison à ceux qui voyaient d'un œil suspect la relation à sens unique entre un client et sa banque, tout comme la rémunération excessive de cette dernière.

Du reste, la blockchain a radicalement changé l'approche des compagnies d'assurances et des banques en matière de service. Cette technologie leur offre à elles aussi des perspectives prometteuses : moins d'intermédiaires dans les transactions signifie moins de coûts de fonctionnement, ainsi que des échanges plus rapides et sécurisés.

Et si elles ne réagissaient pas, les banques risqueraient de se retrouver avec une « carcasse » d'activités bancaires générant une faible marge, pendant que des start-up futées comme Zopa (prêts d'argent peer-to-peer) leur dérobent leurs meilleurs clients et ruinent leur modèle d'affaires.

Ainsi, début 2016, plus de 150 banques et courtiers testaient et intégraient déjà des partenariats reposant sur la technologie blockchain.

Le plus grand risque que courent les entreprises opérant dans la finance est celui de ne rien entreprendre. Car d'autres sont en train de prendre les devants : c'est par exemple le cas de Transferwise, qui contourne les banques en s'affranchissant des pratiques règlementaires classiques. La capacité d'une marque à se tenir à l'affût et à apprendre rapidement est un baromètre de sa capacité à prospérer. La technologie blockchain et le basculement vers un système d'exploitation ouvert sont une invitation on ne peut plus claire à ne plus se cacher derrière la réglementation. Banquiers, expérimentez !

LE DÉFI DE LA RÉGULATION

Uber et Airbnb donnent des cauchemars aux régulateurs des villes européennes et américaines. Des municipalités ont même interdit certaines de ces plateformes, provoquant une pagaille législative. Les solutions proposées par les experts.

PAR CLÉMENT BÜRGE

UBERPOP : SYMBOLE DU MAL-ÊTRE

Des chauffeurs de taxi en grève brûlent des pneus lors d'une manifestation nationale contre le service d'auto-partage Uber à Marseille, le 25 juin 2015. Désormais interdit dans de nombreuses villes du monde, le service UberPop, qui permet à un particulier de se transformer en taxi pendant quelques heures, crée le scandale. Les taxis s'insurgent contre cette concurrence jugée déloyale.

AFP / ANNE-CHRISTINE POUJOULAT

COMMENT PROTÉGER LES UTILISATEURS ?

L'économie collaborative délègue les risques : une firme traditionnelle, un hôtel par exemple, doit s'assurer elle-même que sa chambre est en bon état avant de la louer, ce qui n'est pas le cas pour les plateformes de l'économie collaborative. Rien ne garantit à 100% que l'appartement loué pour ses vacances sur Airbnb ne sera pas un taudis. De même, une personne qui loue son logement par le biais de l'une de ces plateformes court le risque de le voir saccagé par un vacancier peu respectueux. Des assurances garantissent certaines pertes, mais ces dernières ne couvrent pour l'instant pas forcément tous les problèmes engendrés.

1. METTRE EN PLACE DES ORGANISATIONS TIERCES

Les experts estiment que l'Etat devrait mettre en place des organisations tierces pour s'assurer qu'un certain nombre de règles, garantes d'un standing de qualité minimale, sont appliquées. Ils pourraient s'inspirer pour cela des chartes mises en place par les associations nationales de médecins ou d'avocats (lire aussi en p. 61).

2. MIEUX EXPLOITER LES COMMENTAIRES EN LIGNE

« Les commentaires des utilisateurs fournissent de précieuses indications sur l'état d'une chambre ou d'un véhicule, explique le Britannique Daniel Dalton du Conservative Party, membre du Parlement européen et spécialiste de ces sujets. Les usagers commentent en permanence la qualité des services fournis par les différentes plateformes. C'est actuellement le meilleur moyen de se prémunir contre d'éventuelles mauvaises surprises. »

3. ACCEPTER LE FACTEUR RISQUE

« Les consommateurs font passer le message suivant : je suis prêt à prendre un risque pour payer un taxi moins cher, explique le politicien britannique Daniel Dalton. On aura donc à terme des produits chers et sûrs, et d'autres meilleur marché mais moins fiables. Il reviendra au consommateur de choisir ce qu'il préfère. »

COMMENT TAXER L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ?

La taxation des revenus constitue l'un des principaux problèmes soulevés par l'économie collaborative. Il est en effet difficile de justifier l'imposition d'un bien partagé. Prenons l'exemple de BlaBlaCar : la plateforme met en lien un propriétaire de voiture avec un passager qui veut voyager vers la même destination que lui. Le passager donne de l'argent au conducteur pour couvrir le coût du trajet, mais aucun profit n'est généré, et il n'y a donc rien à taxer. « Le gouvernement dit vouloir sa part du gâteau, mais il n'y a pas de gâteau, se défend Vanina Schick, en charge du marketing de l'entreprise française. Les passagers et les chauffeurs s'entraident, tout simplement. »

« Il est absurde de demander à quelqu'un de remplir une déclaration pour une poignée de centimes. »

Arthur De Grave, rédacteur en chef du magazine « Ouishare », consacré à la sharing economy.

Ce vide législatif a donné naissance à des zones grises, que les plateformes de l'économie collaborative ne se sont pas gênées d'exploiter. Certains conducteurs d'Uber se passent, par exemple, d'une licence de chauffeur de taxi. Au grand dam de leurs concurrents traditionnels, obligés de se conformer aux lois existantes, et de l'Etat, qui voit ses recettes fiscales partir en fumée.

Ces start-up sont protégées par le nombre très élevé de transactions auxquelles elles donnent lieu, et le montant dérisoire de chacune d'entre elles. C'est notamment le cas des entreprises spécialisées dans l'hébergement, comme Airbnb. « Dans certains cas, la taxe hôtelière ne représente que quelques centimes d'euro, explique Arthur De Grave, rédacteur en chef du magazine français « Ouishare », dédié à l'économie collaborative. Il est absurde de demander à quelqu'un de remplir une déclaration pour une poignée de centimes. Cela coûterait trop cher à l'Etat de veiller à ce que tout le monde soit en règle. »

1. AUTOMATISER LES PROCESSUS

Dans un nombre croissant de villes, les utilisateurs d'Airbnb s'acquittent désormais de la taxe touristique (ou hôtelière). Les voyageurs paient, par exemple, 83 centimes d'euro par nuit à Paris et 4,5% du prix total de leur séjour à Chicago. Amsterdam a récolté 5,5 millions d'euros en 2014 grâce à cette taxe. Pour simplifier le processus administratif, beaucoup de villes demandent à Airbnb de centraliser la récolte de la taxe. Celle-ci est ainsi facturée automatiquement aux usagers et l'entreprise la verse directement aux municipalités.

En Suisse, la Ville de Lausanne a commencé à percevoir la taxe de séjour auprès des usagers d'Airbnb (dans ce cas de façon non automatisée : les hôtes doivent eux-mêmes reverser la taxe auprès de leur commune). Hotelleriesuisse aimerait que les autres cantons s'alignent sur cette démarche. « Les utilisateurs qui posent problème ne sont pas ceux qui louent leur appartement ou leur chambre occasionnellement, mais ceux qui le font de manière professionnelle, car il s'agit alors de concurrence déloyale », estime Armin Hartlieb, chef de projet Politique économique chez Hotelleriesuisse.

2. DISTINGUER PROFESSIONNELS ET AMATEURS

C'est l'une des pistes suivies dans différents pays. Le Parlement français a par exemple préparé une loi qui vise à taxer les plateformes collaboratives de manière pragmatique. Seules les personnes qui gagnent plus de 5'000 euros annuellement grâce à l'économie collaborative doivent se déclarer et payer des impôts. En dessous de ce niveau, une personne est considérée comme un amateur, donc exemptée de taxes. Cette solution n'a toutefois pas encore passé le cap du parlement.

COMMENT PROTÉGER LES TRAVAILLEURS ?

L'économie collaborative donne naissance à des emplois souvent précaires. Les travailleurs free-lance peinent à cumuler suffisamment d'heures pour subvenir à leurs besoins, ou perçoivent un tarif horaire insuffisant pour en tirer un revenu décent. De plus, ils sont généralement exclus des programmes de sécurité sociale.

« Les utilisateurs n'ont pas le choix et doivent passer par Uber ou Taskrabbit s'ils veulent gagner de l'argent. »

Claire Ingram, chercheuse à l'Université de Stockholm

De leur côté, les entreprises de l'économie collaborative refusent d'endosser une quelconque responsabilité envers leurs usagers et de leur garantir un salaire minimum. Elles se perçoivent comme des plateformes qui mettent en contact des clients avec des fournisseurs de services, non comme des entreprises qui emploient des personnes. « Néanmoins, ces plateformes imposent leurs prix aux fournisseurs de services, explique Claire Ingram, chercheuse à l'Université de Stockholm. Ces derniers n'ont pas le choix et doivent passer par Uber ou Taskrabbit s'ils veulent gagner de l'argent. Ils sont pris en otages. »

1. INFORMER LES CITOYENS

« Il faut mieux informer les personnes qui travaillent pour des plateformes comme Uber ou Taskrabbit, explique Robin Teigland, professeure à l'Université de Stockholm. Les gens doivent savoir combien ils peuvent vraiment gagner et comment ils doivent payer leurs impôts pour conserver un accès aux services sociaux. » En Suède, l'Etat a mis en place des programmes éducatifs pour les travailleurs de l'économie collaborative. « C'est au gouvernement d'organiser ce genre de cours », estime la chercheuse.

2. ÉTABLIR DES SYNDICATS

Les travailleurs de l'économie collaborative se trouvent dans une position extrêmement précaire qui ne peut être défendue que si un syndicat se forme et arrive à défendre leurs droits. « Un freelancer seul n'a pas de pouvoir de négociation, explique Robin Teigland. Aux Etats-Unis, la création de la Freelancers Union a amélioré les conditions de travail. C'est le meilleur moyen pour négocier un salaire minimum. »

3. VERSER DES ALLOCATIONS CHÔMAGE

Un tribunal californien a estimé en 2015 que deux conducteurs d'Uber étaient des employés de la compagnie et non pas des contractants indépendants. Selon les mots de la cour, Uber contrôlait « tous les aspects » du travail de ces personnes et avait le droit de licencier le chauffeur. La cour a exigé que Uber paie des allocations de chômage pour les deux chauffeurs.

4. REPENSER LES CONTRATS DE TRAVAIL

Robert Reich, l'ancien secrétaire au Travail de Bill Clinton, estime dans un article posté sur son blog qu'il ne faut pas se focaliser sur le statut contractuel d'une personne. « Il faut faire les choses simplement : toute entreprise qui contribue à plus de la moitié du revenu de quelqu'un, ou qui lui fournit plus de la moitié de ses heures de travail, devrait être responsable pour toutes les questions de protection et de sécurité du travail auxquelles un employé a le droit. »

LA SUISSE EN RETARD

« Les politiciens se sont endormis à un moment crucial, tonne René Lisi, président de Sharecon, l'association suisse pour l'économie collaborative. Nous avons besoin de recevoir un signal. Il faut qu'une discussion soit menée, secteur par secteur, pour trouver des solutions régulatrices concrètes. Nous avons lancé plusieurs appels, organisé des séminaires, mais l'Etat ne fait rien. » Le politicien romand Fathi Derder (PLR) a déposé un postulat auprès du Conseil national en décembre 2012 pour que l'administration fédérale se saisisse du sujet, mais celui-ci n'a pas encore été traité par le parlement.

« L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE DÉMOCRATISE LES MODES DE VIE AISÉS »

Arun Sundararajan, économiste star de l'Université de New York, dépeint l'avenir de la sharing economy. Selon lui, la santé et l'énergie seront les prochains secteurs bouleversés par cette lame de fond.

PAR CLÉMENT BÜRGE

On le surnomme « le professeur de la sharing economy ». Arun Sundararajan, l'un des piliers de la Stern School of Business de l'Université de New York, voit d'un œil très positif l'essor de l'économie collaborative. Il souligne que cette révolution participative génère de la croissance, crée de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs et, surtout, augmente le niveau de vie des consommateurs les moins aisés.

Pourquoi parle-t-on autant d'économie collaborative en ce moment ?

La sharing economy électrise les consommateurs et les économistes, car elle fait émerger une nouvelle manière d'organiser les échanges commerciaux. Cette économie se trouve dans une phase similaire à celle du commerce en ligne à la fin des années 1990 : le volume des transactions sur le web était à cette époque encore très faible, mais tout le monde anticipait déjà les bouleversements à venir.

S'agit-il réellement d'un phénomène nouveau ?

L'économie collaborative existe depuis bien longtemps. Auparavant, on collait ses petites annonces au supermarché ou on louait de l'espace dans un journal. Le premier site de vente peer-to-peer sur le web a vu le jour au milieu des années 1990 déjà, avec l'avènement de eBay. Ce qui a changé les choses, c'est la naissance de quelques très grandes firmes. La valorisation d'Uber dépasse aujourd'hui celle d'un fabricant de voitures de taille moyenne.

Qu'est-ce qui a permis ce décollage à large échelle ?

D'une part, l'arrivée des smartphones. Tout le monde s'est trouvé équipé d'un appareil doté d'un GPS intégré, d'une connexion internet à haut débit et d'un accès à de nombreuses applications. D'autre part, les consommateurs se sont mis à faire confiance aux plateformes en ligne. Cela a commencé avec eBay, où l'on ne courrait que le risque de perdre un peu d'argent. Et la tendance s'est poursuivie avec des services comme Blablacar, qui vous demandent de faire confiance à un étranger et de monter dans sa voiture pour qu'il vous conduise quelque part, ou comme Airbnb, qui vous propose de dormir chez quelqu'un sans jamais l'avoir rencontré. Le chemin parcouru est énorme !

Quels seront les prochains secteurs à suivre ?

A court terme, la location de voitures en peer-to-peer, comme la propose Drivy en France et en Allemagne, va exploser. Les services qui permettent de confier sa lessive ou d'autres petites tâches à quelqu'un, comme TaskRabbit, vont eux aussi se développer. Mais le domaine le plus intéressant est celui de la santé. A l'avenir, on pourra commander en ligne un médecin ou une infirmière comme on le fait avec un taxi sur Uber.

« Le nombre de personnes avec un emploi à temps plein va baisser. »

L'énergie constitue un autre secteur fascinant : le jour où des batteries qui permettent de stocker de l'électricité seront commercialisées – Elon Musk, le patron de Tesla, est en train d'en développer – le marché de l'énergie va s'en trouver bouleversé. Les utilisateurs pourront stocker de l'électricité quand ils n'en ont pas besoin, pour la revendre plus tard quand son prix aura augmenté.

Comment réguler l'économie collaborative ?

Il existe déjà 1,5 million d'hôtes Airbnb et 500'000 chauffeurs Uber uniquement aux Etats-Unis. L'Etat ne peut pas réglementer les activités de tous ces individus. Il y en a trop. Il reviendra à des tierces parties, mises

en place et gérées par les plateformes elles-mêmes, de veiller au respect des règles.

Mais cela ne va-t-il pas ouvrir la porte aux abus ? Uber et Airbnb pourraient simplement ignorer ces règles…

L'Etat gardera un œil sur ces instances auto-régulatrices. N'oublions pas que ces plateformes ont tout intérêt à garantir la sécurité des véhicules ou la salubrité des logements qu'elles mettent à la disposition de leurs clients. Ce genre de système existe dans d'autres d'industries : les associations de médecins et d'avocats fonctionnent déjà comme cela. Le concept date en fait du Moyen Age, lorsque les guildes de marchands se sont créées pour réguler leurs corps de métier.

Comment s'assurer que les participants de l'économie collaborative paient leurs impôts ?

Il est trop compliqué de demander à tous les usagers de ces plateformes de faire des déclarations d'impôt : il y a trop de monde impliqué et les montants récoltés seraient souvent dérisoires. Les entreprises de l'économie collaborative devraient plutôt prélever des impôts directement, au moment du paiement de la transaction, qui passe de toute façon par elles.

Peut-on mettre à profit toutes les données qui sont désormais récoltées quotidiennement par ces plateformes ?

Tout à fait. À New York par exemple, on a longtemps soupçonné les taxis de refuser les clients d'origine afro-américaine. Mais sans jamais pouvoir le prouver. Avec les nouvelles applications comme Uber ou Lyft, on sait désormais tout sur les trajets et les personnes transportées par chaque chauffeur. On pourrait imaginer que les plateformes reçoivent une alerte si le comportement de l'un de leurs chauffeurs n'est pas approprié. Ce système est déjà utilisé par les banques pour repérer les activités financières suspectes.

Quel sera le plus grand défi pour la sharing economy au cours des prochaines années ?

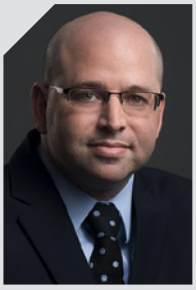
La proportion de personnes qui gagnent leur vie grâce à ces plateformes va augmenter radicalement, et le nombre de gens avec un emploi à temps plein va baisser. Mais nous ne savons pas encore quel type de filet social mettre en place pour ces personnes. Leur mode de vie ne correspond pas aux schémas habituels, mais nous ne pouvons pas les laisser tomber. Que faire ? C'est la principale incertitude.

La sharing economy menace-t-elle le contrat fondé sur les assurances sociales établi après la Seconde Guerre mondiale ?

Toutes mes études montrent que l'impact économique global sera positif au final. L'économie collaborative va générer de la croissance et nous permettre d'utiliser nos ressources de manière bien plus efficace. Et les principaux bénéficiaires seront les personnes dont le revenu se trouve légèrement en dessous de la moyenne. L'économie collaborative démocratise les modes de vie normalement réservés aux couches les plus aisées de la population. ◢

PENSEUR DE LA DISRUPTION

L'Indien Arun Sundararajan, 44 ans, étudie depuis de longues années les phénomènes socio-économiques induits par les technologies digitales, et par la sharing economy en particulier. Proche des entreprises et des réalités du terrain, ce professeur de la Stern School of Business de l'Université de New York œuvre également comme conseiller pour les autorités américaines.

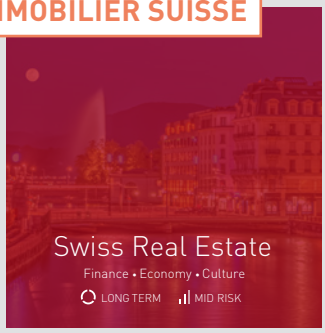


Deux portefeuilles pour contrer l'incertitude

Peter Rosenstreich
Head of Market Strategy

Les marchés financiers vivent un début d'année chahuté avec les soubresauts de la Bourse chinoise, la baisse de la demande globale ainsi que des prix des matières premières, et les tensions géopolitiques grandissantes. Pour s'armer contre la volatilité actuelle, les équipes de Swissquote ont élaboré deux portefeuilles sur mesure.

IMMOBILIER SUISSE



L'immobilier suisse constitue un moyen de défense solide contre la volatilité actuelle du marché. La faiblesse de la reprise économique en Europe a contraint la BCE à mettre en place une politique d'assouplissement monétaire, face à laquelle la BNS a réagi en introduisant des taux d'intérêt négatifs et d'autres politiques visant à maintenir les taux d'intérêt à un niveau historiquement bas. Ces mesures vont non seulement permettre de soutenir l'activité économique suisse, mais elles jouent désormais un rôle moteur fondamental au sein du marché de l'immobilier en abaissant les taux d'emprunt.

Dans la mesure où l'inflation devrait rester faible à l'échelle mondiale, le risque d'une hausse soudaine des taux d'intérêt est peu élevé. Il est intéressant de noter que bien que l'appréciation des titres soit limitée à l'heure actuelle, les rendements élevés du dividende proposés actuellement rendent les titres immobiliers attrayants en tant que placements de valeur.

Pour exploiter le potentiel complet de croissance du capital à long terme qu'offre ce thème d'investissement, nous avons filtré les entreprises exerçant leurs activités dans le secteur de l'immobilier résidentiel et commercial en Suisse et affichant une capitalisation boursière supérieure à 500 millions de francs.

HAUSSE DES TAUX AUX ÉTATS-UNIS

Pour soutenir la fragile économie américaine, la Réserve fédérale a maintenu les taux d'intérêt à court terme proches de zéro depuis la crise financière de 2008. Mais beaucoup, y compris la Fed, estiment qu'il est temps à présent de relever les taux. Un tel relèvement devrait faire émerger des valeurs gagnantes sur le marché boursier.

En théorie, une hausse des taux devrait être défavorable aux actions puisque leur valeur par rapport à celle des obligations diminue. Mais l'histoire récente suggère que, dans la mesure où une politique de resserrement indique une expansion de l'économie, les titres réagissent de manière positive à la hausse des taux. Toutefois, tous les titres n'en bénéficient pas de manière égale; il est donc important de faire le bon choix.

Ainsi, les entreprises dont l'activité consiste à convertir les taux d'intérêt en bénéfices devraient surperformer. D'ordinaire, les banques versent des intérêts à court terme sur les dépôts et investissent dans des titres à longue échéance afin que leurs bénéfices augmentent à mesure que l'écart entre les deux s'amplifie.

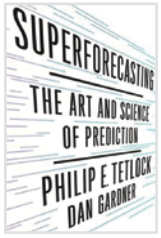
Les gestionnaires de services de paye gèrent d'importants volumes de liquidités provenant des entreprises avant de les verser à leurs salariés. Ce « flottant » est souvent investi dans des instruments à court terme. Les assureurs recueillent des primes qui sont investies dans des actifs sans risque avant d'être utilisées pour régler les sinistres.

Nous avons élaboré ce thème en filtrant les banques, les gestionnaires de services de paye et les compagnies d'assurances aux Etats-Unis dont le revenu est lié de manière positive à l'évolution des taux d'intérêt.

À LIRE

SUPERFORECASTING, THE ART AND SCIENCE OF PREDICTION

Philip Tetlock et Dan Gardner (Crown Publishers)

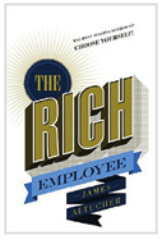


Superforecasting propose une analyse scientifique des arts divinatoires et avance le postulat suivant : la prophétie n'est pas un don divin mais un talent qui peut s'affiner et s'améliorer par la pratique. Les meilleurs prévisionnistes viennent de milieux divers et, sans être des génies, ont simplement une capacité d'analyse supérieure qui leur permet de prévoir l'avenir. Simplement, leurs outils ne sont plus des boules de cristal mais des données et statistiques. Passionnant.

Dès € 20,50

THE RICH EMPLOYEE

James Altucher (CreateSpace)



Non, l'entrepreneuriat n'est pas la voie à suivre pour devenir riche. A l'heure où les start-up sont légion, l'opinion de James Altucher sort du lot. Selon lui, il n'est pas opportun de monter sa propre entreprise : si cela peut rapporter gros, le taux d'échecs s'élève tout de même à 85%. Dans cet ouvrage, l'auteur explique comment devenir un employé riche, en adoptant un certain état d'esprit et en suivant la bonne méthode.

Dès € 22.-

À TÉLÉCHARGER

Boomerang
VIDÉOS EN BOUCLE

Récemment lancé par Instagram, Boomerang permet de créer des mini-vidéos de haute qualité en "reliant" des séries de dix photos prises directement via l'application en appuyant simplement sur un bouton. L'un des avantages de l'app est que les vidéos, d'une longueur de trois secondes environ, peuvent se visionner dans un sens ou dans l'autre, en boucle, ou être partagées sur Facebook et Instagram.

Gratuit

Apple Store, Google Play

iRonfle
JE RONFLE ?

Ronfler nuit au sommeil et donc à la santé. Enregistreur à poser sur la table de nuit, cette app mesure les ronflements en déterminant leur durée et leur niveau sonore. Grâce à leur analyse, elle donne ensuite des solutions, génère des graphiques, propose des remèdes et assure un suivi pour vérifier leur efficacité. Les données sont classées et peuvent être d'une grande utilité une fois dans les mains d'un spécialiste du sommeil.

€ 3,59

Apple Store

Signal
COMMUNICATIONS PROTÉGÉES

« Tout le monde a le droit de communiquer librement et en toute sécurité », annonce le créateur de cette app open source. Le processus est simple : en obtenant l'accès aux contacts de ses utilisateurs, Signal encrypte toutes les communications les protégeant de l'œil curieux des pouvoirs si, toutefois, votre contact a également installé l'app. Dans le cas contraire, Signal l'invite à le faire via SMS.

Gratuit

Apple Store, Google Play

GoodReader
LE LECTEUR DE PDF

Plus besoin d'utiliser son ordinateur pour pouvoir lire correctement un fichier PDF. GoodReader rend cela possible sur de plus petits écrans. En plus d'offrir un bon confort de lecture des documents, l'app permet d'annoter ses PDF. Annotations récupérables ensuite dans Aperçu ou Adobe Reader. Quelques autres outils sont inclus, notamment le partage de fichiers et la possibilité de les verrouiller.

5.-

Apple Store

Dans chaque numéro, Swissquote Magazine s'intéresse à l'image d'une entreprise cotée à travers un élément de communication ou de représentation. Pour cette première édition de l'année, focus sur le logo du groupe né de la fusion du français Lafarge et du suisse Holcim, nouveau leader mondial des matériaux de construction.

Lafarge et Holcim, par leur logo enlacés

PAR SYLVAIN MENÉTREY

Le logo très discret de LafargeHolcim.

DR

Un L et un H qui, telle deux pièces de Tetris convergeant l'une vers l'autre, s'enlacent pour former une seule entité textuelle sur ton couleur taupe. Officialisée l'été dernier par un accord obtenu au terme d'intenses négociations, l'union « entre égaux » des cimentiers Lafarge et Holcim s'est aussi scellée symboliquement sous la forme d'une nouvelle identité visuelle, dans laquelle l'amateur de symboles pourra déceler un rappel du drapeau français et l'amorce d'une croix suisse, pays d'origine respectifs des deux multinationales. Les petits actionnaires d'Holcim, qui avaient mené une guérilla contre le projet de fusion, le jugeant désavantageux, verront leurs craintes illustrées par ce L foncé et ce H plus clair, dont la première barre s'est fait grignoter à peine le mariage consommé.

D'autres regretteront un manque d'audace dans ces couleurs ternes qui furent en vogue dans la construction au cours des quinze années écoulées. « C'est assez typique d'un projet de fusion. On cherche à rester neutre pour ne pas rappeler le logo de l'une ou l'autre des parties », analyse le graphiste Philippe Egger, ancien directeur du Master art direction de l'Ecal. Pas particulièrement originale non plus, la fonte de caractères rappelle la très commune « Avenir » d'Adrian Frutiger (utilisée notamment par François Hollande pour sa campagne présidentielle en 2012), quoique légèrement remaniée.

On imagine ce logo, élégant et discret, plus à son aise dans les couloirs climatisés de quartiers généraux zurichois ou parisiens qu'au grand air, imprimé sur des silos, des camions-citernes ou des wagons-marchandises. La communication laconique du groupe à son sujet semble d'ailleurs indiquer qu'il le destine plutôt à un avenir en col blanc.

« LafargeHolcim emploie cette identité visuelle au niveau corporate, sur quelques marchés précis, où les deux sociétés antécédentes étaient actives, ainsi que dans le cadre de ses activités commerciales (LafargeHolcim Trading) », explique le porte-parole du groupe Eike Christian Meuter.

Lafarge et Holcim vont donc également continuer d'opérer sous leurs couleurs respectives à travers le monde. A la fois fort et abstrait, le logo d'Holcim est coiffé d'un emblème qui combine les lettres H et C. Il suggère de multiples pistes d'interprétation, rappelant à la fois le pictogramme d'une prise de courant, une formule chimique ou encore, avec un peu d'imagination, un personnage aux cheveux dressés. Le graphiste zurichois Ernst Schadegg l'a réalisé à l'occasion du rebranding de la société Holderbank. Le cimentier s'était rebaptisé avec succès Holcim en 2001, afin de ne plus être confondu avec une banque (Holderbank est le patronyme du village argovien où la société a été fondée par la famille Schmidheiny). Avec son esthétique de quartier d'affaires, LafargeHolcim pourrait susciter à nouveau de semblables méprises.

CORUM

LA CHAUX-DE-FONDS · SUISSE

ADMIRAL'S CUP LEGEND

www.corum.ch

Ascona : Gioielleria Gerber, 44 Via Borgo • **Basel** : Seiler Juwelier, Gerbergasse 89 • **Bern** : Sonderegger, Spitalgasse 36 • **Chiasso** : Gold Time, 4 Piazza Indipendenza • **Crans s/Sierre** : Crans Prestige • **Genève** : Boutique Corum, Place Kléberg I Gübelin, Place du Molard 1 **Genève Airport** : Airwatch Center • **Grindelwald** : Kirchhofer, Im Tuftli • **Gstaad** : Visconti, Gütterstrasse 2 • **Interlaken** : Kirchhofer, Höhenweg 73 **Lugano** : Gold Time Lugano, 4 Via Luvini I Rocca, 6 Via Pessina • **Luzern** : Boutique Corum, Falkengasse 4-6 I Embassy Jewel, Grendelstrasse 2 I Gübelin, Schweizerhofquai I Watches of Switzerland, Denkmalstrasse 1-5 • **Neuchâtel** : Bijouterie Bonnet, Place des Halles 8 **Reinach** : Wagner Bijouterie-Uhren, Hauptstrasse 13 • **Samnaun** : Cristal, Dorfstrasse 12 • **St. Moritz** : La Serlas, Palace Arcade **Vaduz** : Herzog Loibner, Aeulestrasse 20 • **Vevey** : Lionel Meylan, rue des Deux-Marchés 34 **Wettingen** : Loosli, Landstrasse 84 • **Zürich** : Meister Uhren, Bahnhofstrasse 33 I Airbijoux, Bahnhofstrasse 1 I Christian Goldschmiede, Am Helvetiaplatz, Langstrasse 47

AUTOMOBILE

Formule E, la relève du sport automobile

Spectaculaire, urbain, interactif, le championnat de monoplaces électriques met un coup de vieux à la F1. Spécialiste de la discipline reine, le chroniqueur français Lionel Froissart livre son regard sur ce format en pleine éclosion.

PAR LIONEL FROISSART

Le pilote suisse Sébastien Buemi célèbre sa victoire au e-Prix de Punta del Este, en Urugay (décembre 2014).

La Formule E ne remplacera pas la Formule 1, mais elle en sera à coup sûr l'alternative dans les années à venir. Cette catégorie dans laquelle s'affrontent des monoplaces 100% électriques sauvera peut-être le sport automobile de haut niveau, désormais considéré par beaucoup comme obsolète, énergivore, bruyant et trop polluant.

Le championnat de Formule E, dont la deuxième saison se déroule en ce moment, roule justement à contresens de toutes ces accusations. Ce format a d'ailleurs très vite reçu la bénédiction des plus hautes instances sportives qui lui ont accordé l'estampille de championnat FIA (Fédération internationale de l'automobile).

Comme pour mieux marquer son territoire, la nouvelle catégorie se dispute en décalage calendaire par rapport au championnat de Formule 1, les courses se déroulant de la fin octobre jusqu'au début juillet. L'idée est de capter l'attention des amateurs du sport automobile «traditionnel» pendant l'intersaison de la F1 mais aussi de conquérir un nouveau public, plus jeune, celui pouvant s'intéresser à l'aspect novateur des courses de monoplaces propulsées par un moteur à énergie propre.

Ce n'est bien sûr pas la seule originalité du championnat de Formule E, qui offre comme autre particularité notable d'aller au-devant de ses spectateurs potentiels, avec des courses organisées au cœur même des grandes villes et capitales. Cette saison, Paris, Buenos Aires, Mexico ou encore Moscou rejoignent Pékin, Los Angeles (Long Beach) et Berlin, parmi les dix grandes cités figurant au calendrier. En attendant que des pays historiquement réfractaires au sport automobile, à l'instar de la Suisse, se mettent sur les rangs dès 2017. Lausanne et Zürich ont manifesté leur intérêt pour cette formule, que l'aspect écologique et ludique rend politiquement fréquentable.

La Formule E se distingue aussi, comme il se doit, par son quasi-silence. Un simple feulement accompagné d'un sifflement et de sons rarement entendus sur les circuits (freins, crissement des pneus, transmissions) qui déroutent un peu l'amateur des grosses cylindrées accoutumé aux hurlements sauvages des moteurs thermiques. Mais il ne s'agit

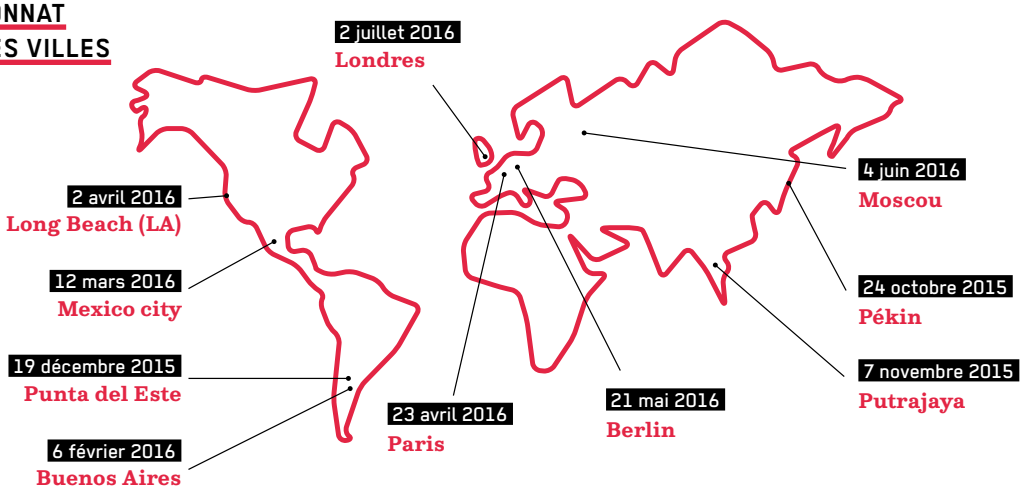
FRANCOIS FLAMAND

là que d'un détail auquel même les plus irréductibles finissent par s'habituer. Dès lors que le spectacle et la compétition sont au rendez-vous. Il paraît que l'avenir du sport automobile est à ce prix.

Le grand patron et principal promoteur de la Formule E est l'ancien politicien et jeune homme d'affaires espagnol Alejandro Agag. Contrairement à Bernie Ecclestone, « grand argentier » vieillissant de la F1, Agag mise à fond sur l'interactivité avec le public via les infinies possibilités qu'offrent les réseaux sociaux. Ainsi, avant chaque e-Prix (c'est le nom officiel des courses), le public vote sur internet pour offrir au pilote de son choix un surcroît de puissance temporaire qu'il utilisera en course pour éventuellement doubler un adversaire. Il s'agit du « fan boost » qui transforme les spectateurs et téléspectateurs en acteurs de la compétition. Par exemple, les amateurs suisses peuvent voter en masse pour Sébastien Buemi, l'un des principaux animateurs du championnat de Formule E au sein de l'écurie e.Dams Renault, et vice-champion du monde de la spécialité.

Il suffit d'ailleurs de se rendre sur le dynamique site officiel de la ▷

UN CHAMPIONNAT AU CŒUR DES VILLES



« L'ARRIVÉE DE GRANDS CONSTRUCTEURS VA PÉRENNISER CE CHAMPIONNAT »

Le Suisse **Sébastien Buemi**, ancien pilote de l'écurie de F1 Red Bull Racing, brille en tête du championnat de Formule E au sein de l'équipe Renault eDams. Interview express.

Actuel leader du championnat de Formule E, Sébastien Buemi est bien parti pour décrocher le titre avec l'équipe Renault eDams. Le natif d'Aigle (VD), qui avait terminé le millésime 2014 au deuxième rang, se dit séduit par le pilotage de sa monoplace électrique.

Prenez-vous autant de plaisir en Formule E qu'en Formule 1 ?
Oui, le plaisir de piloter est bien là. Tous les concurrents disposent plus ou moins du même véhicule, ce qui donne lieu à de belles batailles. En termes de performances pures, la Formule E est toutefois davantage proche de la Formule 3.

Quelle est la marge de progression technique de ces voitures ?
Le potentiel est très élevé. Les premiers modèles de monoplaces électriques ne développaient guère plus de 140 ch. Nous en sommes à 270 ch, et pour l'an prochain, on parle de puissances de l'ordre de 340 ch. Les progrès réalisés sur les batteries sont également impressionnants. Ces innovations vont bientôt permettre de rallonger la durée des Grand Prix et d'éviter d'avoir à changer de voiture à mi-course, comme c'est le cas actuellement.

Ce nouveau format de championnat mise à fond sur l'interactivité avec le public. Que pensez-vous de cette évolution ?
J'aime bien l'idée de permettre aux fans de voter et d'interagir. Le concept consiste à aller à la rencontre des gens, avec des Grand Prix organisés au centre des villes. C'est un vrai plus pour attiser l'intérêt du public. Ce concept colle parfaitement avec la philosophie des voitures électriques, qui se veut jeune et urbaine. Les constructeurs ont compris qu'ils pouvaient tirer parti de la Formule E pour valoriser leur image et leurs gammes de véhicules électriques. Après Renault, Jaguar, Audi et BMW viennent doucement à la Formule E. L'arrivée des grandes marques va pérenniser le championnat.

Peut-on imaginer que la Formule E concurrence à terme la F1 ?
Le succès va dépendre du niveau d'engagement des constructeurs, qui disposent de moyens colossaux. Cette année, le championnat est déjà retransmis sur Eurosport et sur la Rai en Italie. Aux Etats-Unis, où la chaîne Fox retransmet les courses, l'audience a même dépassé celle de la Formule 1 (chaque Grand Prix de Formule E est suivi par 1,4 million de spectateurs en moyenne, contre 1,2 million pour la F1, ndlr.). Les choses vont donc dans la bonne direction.

PROPOS RECUEILLIS
PAR LUDOVIC CHAPPEX

Formule E (www.fiaformulae.com) pour constater, par comparaison, que la Formule 1 est bien née au siècle dernier, tentant aujourd'hui tardivement – et péniblement – de suivre le vent de l'internet.

LES GRANDS CONSTRUCTEURS SÉDUITS

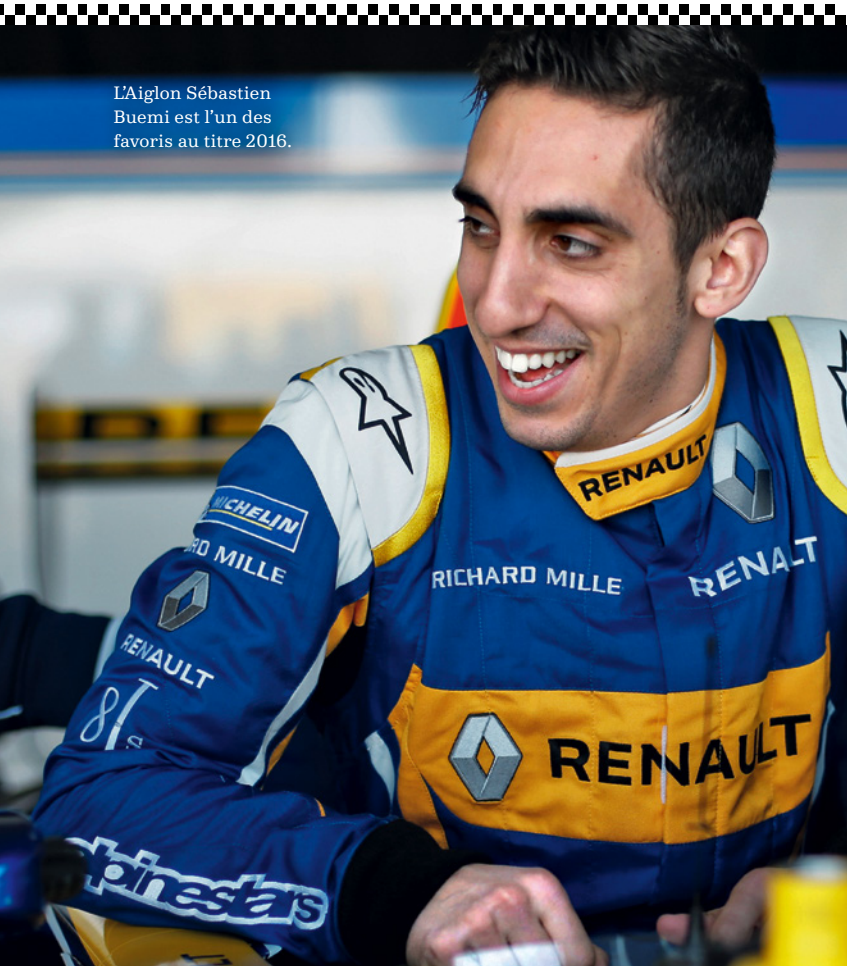
Cette modernité, et surtout la technologie électrique, a séduit plusieurs grands constructeurs généralistes, à l'instar de Renault, qui a immédiatement soutenu ce projet en devenant partenaire technique de la Formule E. Pour la saison 2, Citroën (DS) a rejoint le peloton ainsi qu'Audi, et sous forme de partenariats BMW et Jaguar.

Les télévisions suivent le mouvement. Depuis cette saison, Eurosport diffuse les courses de Formule E dans de nombreux pays, dont l'Allemagne. En France, les abonnés de Canal+ peuvent désormais aussi en profiter.

La moitié des pilotes engagés ont déjà couru en Formule 1

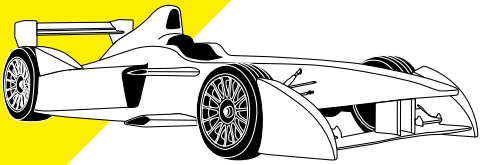
Si sur le plan des performances, les monoplaces de la Formule E ne sont en rien comparables aux F1, le fait qu'elles évoluent sur des circuits étroits et souvent spectaculaires tracés dans le décor esthétique de grandes métropoles assure la qualité du spectacle. Autre particularité, le format des e-Grand Prix a été étudié pour captiver le spectateur sans le lasser. Les courses d'une durée de quarante minutes environ se déroulent le samedi, avec des qualifications en fin de matinée avant la parade des pilotes à l'américaine et leur présence obligatoire aux séances de dédicaces. Quelques heures plus tard en milieu d'après-midi, place à la course, avant de rendre en fin de journée la ville à ses usagés habituels.

La faible autonomie (qui ne cesse toutefois de s'améliorer) des monoplaces a également imposé une caractéristique spectaculaire aux courses qui se déroulent en deux manches. La première offre le spectacle classique d'un départ arrêté, jusqu'au « ravitaillement » après une vingtaine de minutes de course. Un ravitaillement unique dans le genre puisqu'il s'agit



L'Aiglon Sébastien Buemi est l'un des favoris au titre 2016.

CLEMENT MARIN



UN 0 À 100 KM/H QUI DÉMÉNAGE

PUISSANCE MAXIMALE
200 kw, soit l'équivalent de 270 ch

PUISSANCE EN COURSE
150 kw (202,5 ch)

FANBOOST EN COURSE
(vote des fans)
30 kw (40,5 ch) supplémentaires durant 5 secondes par voiture

POIDS
(pilote compris)
888 kg, dont 320 kg de batteries

PERFORMANCES
Accélération : 0 à 100 km/h en 3 sec.
Vitesse maximale : 225 km/h

BRUIT
80 décibels, soit davantage qu'une voiture moyenne à moteur thermique (70 db)

de changer de voiture, avec des règles très strictes pour des raisons d'équité et de sécurité évidentes.

Si les monoplaces sont belles, les performances homogènes, les pneus (Michelin) identiques pour tous quelles que soient les conditions de courses, c'est sans aucun doute la qualité du plateau proposé qui constitue un vrai plus pour électriser le public. La moitié des pilotes engagés dans cette catégorie ont déjà couru en Formule 1, à l'image des doyens Nelson Piquet et Jacques Villeneuve. Les autres se sont illustrés dans le très relevé championnat du monde d'endurance, le reste du peloton étant complété par de jeunes espoirs qui ont trouvé là un moyen de démontrer leur talent dans un championnat mondial de haut niveau.

Et s'il faut parler d'argent, reconnaissons que les promoteurs de la saison inaugurale y sont allés de leur poche, ayant investi plus de 100 millions d'euros pour la promotion, l'organisation des premières courses et la mise à disposition des voitures. Ce qui à leurs yeux représentait un investissement sur l'avenir et la perspective d'attirer de nouveaux partenaires de prestige. L'implication financière, depuis mars 2015, des deux géants des médias internationaux Liberty Global et Discovery Communications, devenus actionnaires de la Formule E, semble leur donner raison. De quoi solidifier les fondations de l'édifice et permettre d'accélérer la révolution des véhicules électriques.

Du côté du fonctionnement des écuries, la FIA veut absolument contenir les budgets pour ne pas connaître la dangereuse inflation qui fragilise la Formule 1. Pour la première saison du championnat de Formule E, chacune des dix équipes a réuni un budget d'environ 4 millions d'euros pour quatre voitures et deux pilotes. Ce budget devrait gonfler à 5 ou 6 millions pour la saison 2. On reste donc très loin des sommes engagées en F1 par les meilleures écuries : 370 millions d'euros pour la seule équipe Ferrari en 2015.

L'effet de curiosité passé, les organisateurs et les acteurs des e-Prix vont maintenant savoir si cette catégorie a le potentiel pour rivaliser avec la notoriété des Grand Prix de Formule 1, et entrer durablement dans l'histoire. ◢

MULTIMÉDIA

DES COURBES QUI FONT CRAQUER

PAR MEHDI ATMANI

Elégants et particulièrement immersifs, les écrans incurvés se généralisent chez les constructeurs premium. Et séduisent les joueurs sur PC.

Votre écran, vous le prendrez plutôt plat, ou arrondi ? A cette question, le marché semble vouloir apporter une réponse qui privilégie désormais les courbes aux formats rectilignes. Pour dynamiser des ventes en déclin depuis deux ans (-5% environ), les fabricants de téléviseurs misent en effet toujours plus sur les écrans incurvés. Cette tendance, inaugurée par les coréens Samsung et LG dès 2014, s'impose désormais aussi parmi les grandes marques, Sony et Panasonic en tête.

Ces écrans sont donc légèrement concaves, et les fabricants en font la promotion avec deux arguments principaux : le sentiment d'immersion procuré et une réduction sensible des reflets. Les experts en attestent, le rendu induit par la courbure de la dalle - plus ou moins prononcée selon les modèles - imite notre perception de la réalité : « La nature arrondie de l'œil offre une vision panoramique du monde qui nous entoure, explique le célèbre blogueur américain John Archer. Ce type d'écran reproduit cet effet. » Gros bémol toutefois : si les sensations se révèlent convaincantes avec une diagonale d'au moins 78 pouces (près de 2 m), soit des téléviseurs de très grand format, le verdict est plus nuancé avec des écrans de 48 ou 55 pouces, lesquels constituent actuellement le standard sur le marché.

Mais là n'est peut-être pas l'essentiel ? Comme le souligne John Archer, aux yeux du grand public, l'argument décisif en faveur des écrans incurvés réside souvent dans leur design, très classe et futuriste : « Ces téléviseurs haut de gamme sont magnifiques et se doivent d'être à l'image de leur propriétaire… C'est un critère d'achat. »

D'autres spécialistes contestent l'intérêt technologique de ces produits, à l'instar de Tanguy Andrillon, du site Lesnumeriques.com, pour qui les écrans incurvés relèvent avant tout de « ressorts marketing destinés à relancer des ventes creuses depuis deux ans ». Le journaliste spécialisé livre un avis tranché : « L'écran concave n'est qu'un pur objet design que le marché nous impose pour susciter de la nouveauté. »

L'argument décisif en faveur des écrans incurvés réside souvent dans leur design, très classe et futuriste

Chacun jugera sur pièces. En tous les cas, la demande est là. Parmi les grands revendeurs en Suisse, Media-markt et la Fnac ne communiquent aucun chiffre, mais soulignent que les ventes de postes incurvés « sont stables, voire en légère hausse ». Côté prix, le modèle 48 pouces UE48H8080 de Samsung s'affiche à environ 1'400 francs.

PANASONIC TX-65CZ950E

Ce téléviseur de 65 pouces Ultra HD se positionne comme le nouveau porte-étendard de Panasonic. Premier modèle de la marque doté de la très exclusive technologie OLED, il affiche une image aux couleurs et aux noirs parfaits.

€ 9'999.-

BENQ XR3501

Avec son rayon de courbure particulièrement marqué, ce moniteur panoramique de 35 pouces se destine en priorité aux amateurs de jeux vidéo sur PC. La qualité d'affichage et la réactivité sont bien au rendez-vous, mais les finitions laissent un peu à désirer.

À partir de 1'200.-

SONY KD-65S9005B

Moins élitiste que son concurrent de Panasonic, le modèle Ultra HD haut de gamme de Sony se décline en deux versions : 65 et 75 pouces. Une référence dans cette gamme de prix. La grande qualité des haut-parleurs est à souligner.

À partir de 3'999.-

UN AVENIR DANS LE GAMING

Contesté dans l'univers de la télévision, l'écran incurvé trouve depuis quelques mois une nouvelle raison d'être dans le marché de niche du gaming. Plusieurs marques comme Acer, Asus ou Benq proposent en effet une expérience des plus plaisantes aux joueurs PC, sous la forme de moniteurs incurvés. Ces écrans misent sur une recette qui fonctionne, à savoir une dalle courbe associée ici au format panoramique 21 :9 (c'est-à-dire comme au cinéma mais en modèle réduit). Ce combo royal a certes déjà été étrenné par les immanquables Samsung et LG (encore eux), mais il profite enfin, avec ces nouveaux modèles, des derniers raffinements dont les joueurs sont friands : bonne réactivité de la dalle, faible temps de réponse, ajustement automatique de la fréquence d'affichage, etc. Le tout sur une diagonale de 34 pouces (86 cm), et même 35 pouces chez Benq. Un format plus que respectable pour un moniteur pour PC… Toutes ces caractéristiques rendent ces écrans très adaptés à des jeux en vue à la première personne (FPS, courses de voitures, simulations aériennes).

Mais attention, les tarifs des meilleurs modèles 34 pouces ne descendent pas en dessous des 1'200 francs, soit à peu près le prix d'un bon téléviseur… A chacun de choisir son camp. ◢

BENQ XR3501 • PANASONIC TX-65CZ950E • SONY KD-65S9005B

VOYAGE

Au cœur de Kiev la frondeuse

Créative, dynamique, enthousiasmante, la capitale ukrainienne renferme de multiples personnalités, à découvrir dans une atmosphère aujourd'hui apaisée. Notre reporter s'est laissé happer.

PAR GAËTAN VANNAY | PHOTOS: NIELS ACKERMANN / LUNDI13

Le fitness Alice Good organise des séances de yoga tôt le matin sur le toit de l'hôtel Kooperator, offrant une vue grandiose sur le centre ville.

Avec ses espaces de coworking ultra-dynamiques, ses reliques communistes recyclées en bars, son cœur historique magnifique, ses ambiances parfois « orthodoxes vieux croyants » ou au contraire très libérales, Kiev se plaît à brouiller les cartes. Le visiteur peut chaque jour, chaque heure même, se trouver dans une autre ville.

Un constat d'autant plus vrai aujourd'hui. Malgré une guerre larvée dans l'est du pays, peut-être aussi à cause d'elle, Kiev vit plus fort que jamais. La jeunesse tente de se débarrasser de vieilles habitudes qui collent à la peau du monde économique et politique ukrainien. Elle s'approprie tout ce qu'un lourd passé veut bien lui laisser pour s'exprimer et exister. Elle s'immisce partout, et rejaillit partout.

Il ne faut pas hésiter à se laisser porter par la musique dans les rues de Kiev

A la permanente lourdeur architecturale du passé symbolisé par les bâtiments officiels de la ville répondent aujourd'hui des bars et des galeries d'art, souvent éphémères. Le design minimaliste récupère et transforme tout ce qui lui tombe sous la main. Par choix, mais aussi par nécessité. La crise économique et la crise politique ont décuplé la créativité.

Symbole central de cette jeunesse et de cette ville en mouvement, la place de l'Indépendance qui a vu se dérouler la Révolution Orange de 2004 et les événements de l'hiver 2013-2014. ▷

Les pavés noircis et brûlés ont été remplacés, les façades sont refaites ou en cours de réfection, cachées derrière de grandes tentures. Seules restent les gerbes et les bougies en souvenir de celles et ceux tombés sous les balles. La place est redevenue en apparence ce qu'elle était avant, mais elle a perdu la légèreté des lieux de rendez-vous pour la jeunesse et les familles. Une certaine gravité y plane en permanence, avec toujours l'une ou l'autre exposition temporaire pour rappeler ce qu'il s'est passé ici. La place est devenue un lieu de passage obligé, témoin de l'histoire actuelle du pays, un musée en plein air qui expose à taille réelle le théâtre de deux événements historiques séparés d'à peine dix ans.

Kiev rassemble le pire et le meilleur, l'ancien et le nouveau, l'historique et l'éphémère, le grave et le trivial. Le luxe et le nécessaire se côtoient avec une rare aisance, parfois avec brutalité. Pour survivre, une grand-mère peut vendre à même le trottoir les derniers livres de sa bibliothèque à côté de l'Arena City, gigantesque centre de loisirs et de commerce à l'esthétique douteuse.

Le design minimaliste récupère et transforme tout ce qui lui tombe sous la main

Vous trouverez une cafétéria vegan fréquentée par la jeunesse branchée cachée au fond du « marché de Bessarabsky », vieille construction circulaire datant de 1910, avec ses 900 m^2 de stands traditionnels de nourriture. De très vieux habitués y glissent leurs poissons, morceaux de viande et choux dans des sacs en plastique jaune, en comptant leur monnaie à travers d'épaisses lunettes à grosses montures « made in USSR ».

Revolution Grill

Un restaurant pas tout à fait comme les autres, parfaite illustration de la façon dont tout est recyclé dans la capitale ukrainienne. Son fondateur, tout juste revenu des Etats-Unis après des études de cuisine, avait installé des coins à grillades sur la place de l'Indépendance pendant l'hiver 2013-2014, où il nourrissait gratuitement les manifestants. Il avait baptisé son concept « revolution grill ». Le nom a perduré avec la création du restaurant.

Incontournable en vieille ville, le monastère Saint-Michel, soutenu par la présence de la cathédrale Sainte-Sophie, lutte grâce à ses dômes d'or contre l'écrasante présence de l'ancien comité central du PC. Imperméables à ce combat de titans, dans un petit parc à proximité, des jeunes assis sur un banc élaborent un nouveau site internet, connectés au wifi à la disposition du public.

Il ne faut pas hésiter à se laisser porter par la musique dans les rues de Kiev, la suivre, passer sous des arches, s'enfiler dans des cours intérieures autour desquelles ont été construits les imposants bâtiments du centre-ville. Et descendre des escaliers qui s'enfoncent dans des entresols pour découvrir des cafés originaux. Ils pourront être vides, avec deux serveuses qui meurent d'ennui à en oublier de vous servir. Repassez plus tard, vous trouverez une salle pleine de rire et de musique live. Inutile de vous dire lequel de ces cafés est le plus à la mode aujourd'hui, ça aura changé demain. Si vous souhaitez y manger, il y a de fortes chances pour que votre choix sur la carte se trouve justement en rupture de stock (un vieux truc de l'ère soviétique et post-soviétique qui perdure).

Autre symbole massif de la ville : la bibliothèque nationale. Avec ses procédures et méthodes désuètes, ses multiples petits bouts de papiers et tickets à échanger pour y accéder, elle contraste là encore avec les espaces de coworking qui foisonnent à Kiev, occupés à tout moment de la journée par des jeunes concentrés sur leurs ordinateurs, à programmer, à développer, à monter des projets commerciaux ou culturels. Visiter Kiev, s'est se frotter en permanence à cette opposition entre deux systèmes, où l'un ne veut pas céder sa place et l'autre refuse de se laisser étouffer. La ville tire de cette tension pacifique entre deux éruptions une dynamique et une énergie rares.

Repères pratiques

Vols Zurich-Kiev et Genève-Kiev dès 250 francs (aller-retour)

Durée de vol : 3h

Décalage horaire : 1h

Compter 30 à 40 minutes en voiture depuis l'aéroport jusqu'au plein centre. Le parcours offre déjà beaucoup à voir le long de la route (Dniepr, extension impressionnante de la ville, monuments imposants).

Kiev est redevenue une cité paisible, deux ans après les révolutions qui ont marqué l'hiver 2013-2014. La ville ne présente pas de dangers particuliers pour les touristes. Pas plus en tout cas que les autres capitales européennes. On s'y balade en sécurité, de jour comme de nuit.

Platforma Art Zavod

Les jeunes se sont approprié cette friche industrielle il y a deux ans pour en faire un lieu de rencontre et d'événements culturels. Elle est encore à l'état brut. Un projet vient d'être élaboré. Il a suffisamment impressionné le propriétaire des lieux pour avoir une bonne chance d'être réalisé.

BOUTIQUE

LA ROUE RÉINVENTÉE

La start-up française Rool'In vient de sortir une version optimisée de sa roue électrique amovible. Intégrant moteur et batterie, elle transforme n'importe quelle bicyclette en vélo à assistance électrique. Ce nouveau modèle, moins bruyant que son prédécesseur, offre également davantage de puissance et démarre plus rapidement au pédalage.

www.rool-in.com

Dès 700.-

BOUILLOIRE TÉLÉCOMMANDÉE

Chauffer l'eau du thé à distance, voilà la sympathique perspective offerte par la bouilloire connectée I-Kettle. Il suffit, pour ce faire, de programmer via son téléphone l'heure et la température choisies. Une notification avertit que l'eau fumante attend d'être servie. Il est possible de maintenir l'ébullition jusqu'à vingt minutes… le temps de sortir de son lit.

www.smarter.am

159.-

LE SUR-MESURE ACCESSIBLE

Bespoke Edition, toute jeune maison franco-suisse, propose du mobilier sur mesure online, conçu par les plus grands designers actuels. Parmi eux, Charles Kalpakian. Il signe notamment le fauteuil Kruse, que l'on peut customiser grâce à un configurateur 3D et selon plusieurs critères, tels que la taille, la matière ou encore la couleur.

www.bespoke-edition.com

Dès 2'920.-

LE BALLON INTELLIGENT

Dribbles, rebonds, shoots, trajectoires, chaque action est passée au crible avec le 94Fifty. Grâce à six capteurs intégrés, ce ballon de basket connecté analyse avec précision toutes les phases de jeu et transmet les données récoltées via Bluetooth vers une application mobile dédiée. Le système, qui peut identifier jusqu'à cinq joueurs, propose divers exercices et séances d'entraînement.

www.94fifty.com

215.-

RUNNING COUTURE

Les Lausannois Rodolphe Huynh et Salvatore Mandrà revisitent la tenue type du joggeur avec le label suisse Emyun. Leggings, pantalons, shorts, polos ou vestes, toutes les pièces proposées sont fabriquées en Italie, à base de laine mérinos 100% naturelle, matière connue pour ses propriétés isolantes et absorbantes. Chic et technologique.

www.emyun.ch

Dès 180.-

L'ENCEINTE ANNIVERSAIRE DE B&O

Pour souffler ses 90 bougies, Bang & Olufsen lance la BeoLab 90, une enceinte très haut de gamme et grand format munie de 18 haut-parleurs, 14 canaux d'amplification et d'un poids total de 137 kg ! Dotée de la nouvelle technologie « Active Room Compensation », elle mesure l'impact acoustique de l'environnement pour décomposer le son et le diriger de manière optimale, sur 360 degrés.

www.bang-olufsen.com

38'995.-

CHARGEUR LUMINEUX

La lampe de bureau Riggad permet de recharger un smarphone sans fil grâce au chargeur à induction intégré à sa base et matérialisé discrètement par une croix. Compatible avec les appareils dotés de la technologie de recharge « Qi », ce modèle laqué blanc au design minimaliste fait partie de la nouvelle ligne de meubles et d'accessoires avec station de charge d'Ikea.

www.ikea.com

70.-

BOUTIQUE

HORLOGERIE

EN TOUTE TRANSPARENCE

Dévoilée en 2015 par Cartier, la montre Clé tire son nom de sa couronne de remontoir, dont la ligne et le déclic sont inspirés des horloges traditionnelles. Avec ses chiffres romains démesurés et ses ponts en forme de III, VI, IX et XII, ce modèle se dote cette année du premier mouvement squelette automatique de la Maison, le calibre 9621MC, logé dans une boîte en palladium de 41 mm de diamètre.

www.cartier.com

53'000.-

RETOUR À L'OR

A l'heure où les horlogers rivalisent d'inventivité pour parer leurs créations de matériaux technologiques, Audemars Piguet s'inscrit à contre-courant en remettant au goût du jour le plus classique des métaux avec la Royal Oak Quantième perpétuel Yellow Gold. La manufacture du Brassus revient ainsi aux sources en revêtant intégralement d'or jaune son modèle iconique au légendaire boîtier octogonal.

www.audemarspiguet.com

89'100.-

L'HEURE BLEUE

La Tonda Métrographe, garde-temps en acier de 40 mm de diamètre et 11,7 mm d'épaisseur de la maison Parmigiani Fleurier, s'habille d'un cadran bleu abyss et d'un bracelet assorti en cuir de veau Hermès. La fonction chronographe de cette montre au boîtier longiligne et légèrement asymétrique est mise en évidence grâce à deux compteurs minutes et heures cerclés de matière luminescente.

www.parmigiani.fr

11'900.-

LE CHIC DES ANNÉES 40

Nouveauté chez Officine Panerai : la Radiomir 1940 3 days automatic Acciaio au design directement inspiré des années 1940. Dotée d'un boîtier coussin en acier inoxydable avec finition polie de 42 mm de diamètre, ce garde-temps étanche jusqu'à 10 bars renferme un mouvement automatique de manufacture P.4000 avec micro-rotor excentré. Et grande première dans la collection, il arbore un cadran blanc.

www.panerai.com

9'400.-

Choisi par
Le Gstaad Palace

CUVÉE ROSÉ
INIMITABLE

CHAMPAGNE
Laurent-Perrier
MAISON FONDÉE
1812

Photographe : Iris Velghe / Illustration : Pierre Le-Tan

FRANÇOIS-HENRY BENNAHMIAS
CEO D'AUDEMARS PIGUET
NÉ LE 24 JUILLET 1964 À PARIS

BROADWAY, ROUDOUDOU ET POMME À L'EAU

Repéré par le directeur d'Audemars-Piguet France lors de vacances sur l'île de Saint-Barth en 1994, **François-Henry Bennahmias** n'a, à l'époque, pour seul pedigree horloger que de posséder l'une des plus grandes collections de montres Swatch au monde. L'ancien joueur de golf professionnel connu pour son fort tempérament gravit pourtant rapidement les échelons au sein de la société familiale du Brassus. De la succursale française, il passe à la direction des affaires à Singapour, avant d'être promu CEO d'Audemars Piguet en Amérique du Nord en 1999. Son succès lui vaut d'accéder à la direction générale du groupe à la vallée de Joux en 2012.

UN ÉPISODE CLÉ DE VOTRE ENFANCE ?

La maladie de ma mère. J'avais 17 ans lorsqu'elle est tombée malade. Cette épreuve a marqué ma manière d'envisager la vie. Elle est la source de mon désir de profiter de chaque instant au maximum.

LE MÉTIER QUE VOUS AURIEZ AIMÉ PRATIQUER ?

Producteur de spectacles à Broadway, commissaire de police, meilleur joueur de golf du monde… La liste est longue !

VOTRE HOBBY SECRET ?

Ma passion pour les chaussures de femmes, mais ce n'est plus un secret.

QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ RÉCEMMENT ?

Les rencontres que je peux faire avec les gens de tous horizons, surtout à New York où les rencontres sont passionnantes. J'en reviens toujours gonflé à bloc.

UNE CHANSON QUI VOUS RÉSUME ?

Men in the mirror de Michael Jackson.

UN LIEU QUI VOUS A MARQUÉ – ET POURQUOI ?

New York, parce que c'est là-bas que tout a commencé pour moi : les rencontres, le succès ; ce fut l'amorce d'une période exceptionnelle.

LE FILM DANS LEQUEL VOUS AIMERIEZ VIVRE ?

Awakenings, dans la peau de Robin Williams.

LA FEMME IDÉALE ?

Il n'y en a pas.

L'HOMME IDÉAL ?

Pas mieux.

L'ANIMAL IDÉAL ?

Le gnou ! Je plaisante…

UNE FOLIE QUE VOUS AVEZ COMMISE RÉCEMMENT ?

Seule une personne en a eu vent.

VOUS GAGNEZ 5'000 FRANCS EN BOURSE. QU'EN FAITES-VOUS ?

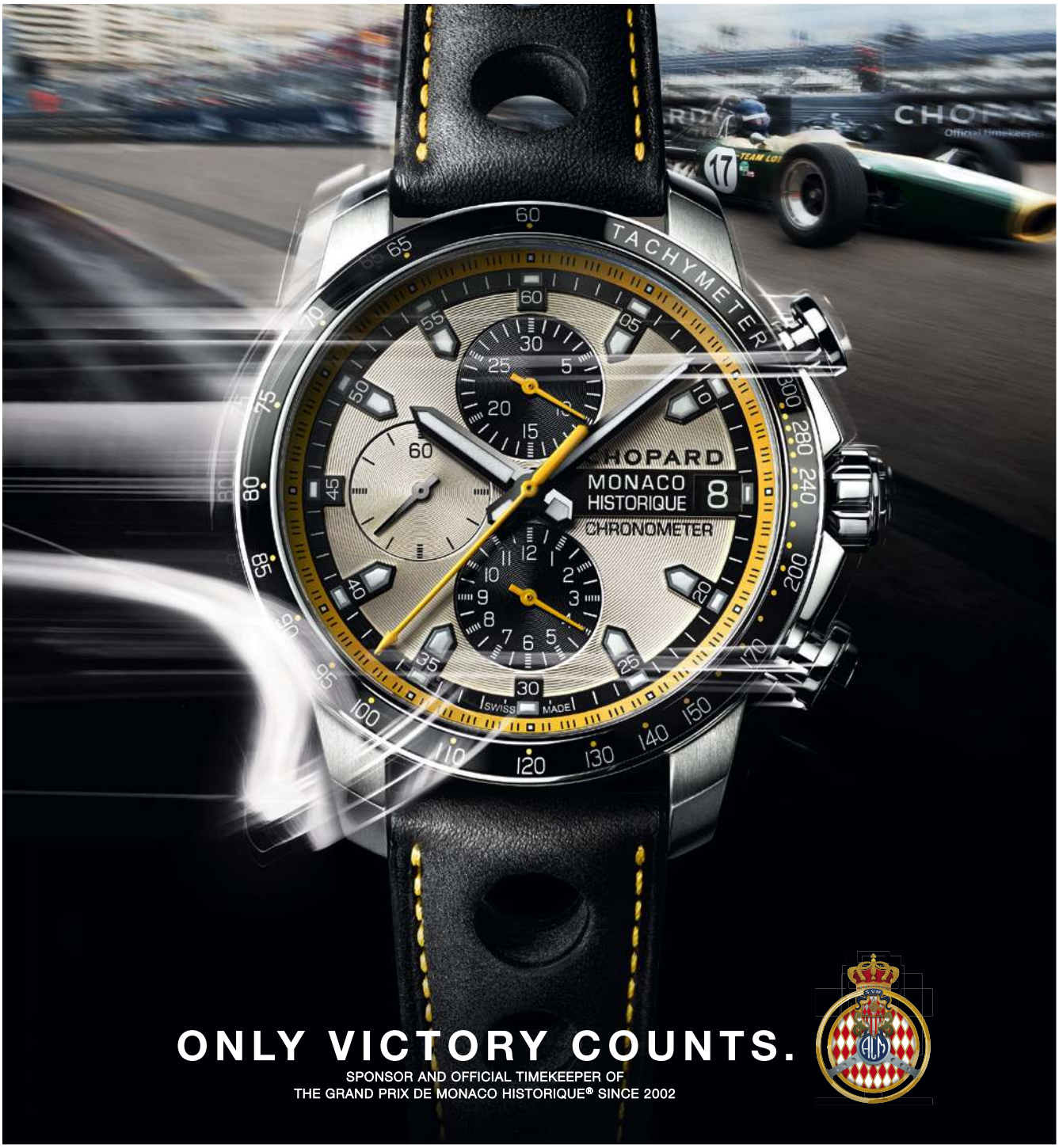
J'invite tous mes amis proches à dîner.

UN LIVRE QUE VOUS RECOMMANDEZ ?

Anticancer de David Servan-Schreiber. Contrairement à ce que le titre suggère, la maladie n'y tient qu'un rôle secondaire. C'est un livre sur la vie, un guide pour le quotidien, et une formidable leçon de la part d'un homme remarquable qui nous a hélas quittés.

VOTRE MOT ET VOTRE JURON PRÉFÉRÉS ?

Mon mot préféré : roudoudou. Enfant, j'adorais ce bonbon en forme de coquillage et j'aime la rondeur du mot. Mes jurons : espèce de truffe, pomme à l'eau, etc. Comme le Capitaine Haddock, j'aime le langage fleuri qui se distribue en chapelet ! ◢



GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE CHRONO (168570-3001)

GRAND PRIX DE MONACO
HISTORIQUE®

Chopard

ePRIVATE BANKING

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

Pour en savoir plus :
swissquote.com/epb

SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING