

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED



FOXCONN
Les robots montent en puissance

ANALYSE
L'horlogerie suisse est-elle en crise ?

MATCH GROUP
Portrait du roi de l'amour en ligne



15 firmes sous la loupe

DOSSIER

L'assiette de demain

LES RECETTES DES MULTINATIONALES

Le boom des aliments fonctionnels
Le triomphe du bio
Les protéines du futur



WELCOME TO OUR WORLD



Breitling réinvente la montre connectée, avec pour mot d'ordre la performance. Instrument de l'avenir, le chronographe électronique multifonction Exospace B55 repousse toutes les limites du confort, de l'ergonomie et de l'efficacité. Condensé d'innovation, il abrite dans son boîtier en titane un calibre SuperQuartz™ exclusif, certifié chronomètre (COSC) et doté d'une palette de fonctions inédites taillées sur mesure pour les pilotes et les hommes d'action. Bienvenue dans le monde de la précision, de l'exploit et de la high-tech. Bienvenue dans l'avant-garde des instruments pour professionnels.



ZBINDEN

GENEVE | MONTREUX
4, RUE DE GOUTANCE
5, RUE DU MARCHÉ



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



La nouvelle Classe E Berline. Elle sait lire l'avenir. Et le façonner.

Masterpiece of Intelligence. Grâce à Mercedes-Benz Intelligent Drive, découvrez une conduite connectée d'avenir. Vous trouverez des informations complémentaires sur la nouvelle Classe E Berline chez votre partenaire Mercedes-Benz ou sur www.mercedes-benz.ch/classe-e-berline

Mercedes-Benz
The best or nothing.



La quête des superaliments



Par Marc Bürki,
CEO de Swissquote

Les géants de l'industrie alimentaire l'ont bien compris : les consommateurs sont toujours plus attentifs à leur bien-être, et ils sont prêts à dépenser davantage pour manger des produits plus sains – ou vendus comme tels.

Sur les étagères des supermarchés, à côté des aliments bio, sans gluten ou sans lactose, c'est aujourd'hui la catégorie dite des aliments fonctionnels – ces produits high-tech auxquels ont été ajoutés des vitamines et suppléments divers – qui affiche la croissance la plus nette au niveau mondial.

p. 28 Comme le montre notre **dossier**, tous les poids lourds du secteur cherchent à occuper le terrain des aliments sains, y compris les firmes autrefois davantage réputées pour la teneur en sucre ou en graisse de leurs produits. On pense, par exemple, à l'américain Pepsico, prince du soda s'il en est, qui se met à presser des jus de fruits, ou à son compatriote General Mills, vantant les vertus diététiques de ses céréales désormais dénuées de colorants et d'agents conservateurs.

p. 40 **Nestlé** se positionne, quant à lui, à l'avant-garde de ce mouvement. L'entreprise suisse mise à fond sur la recherche et le développement et multiplie depuis quelques années les rachats de sociétés spécialisées dans le domaine pointu de la nutrition médicale. A travers le Nestlé Institute

of Health Sciences, implanté sur le campus de l'EPFL, elle développe des produits qui visent, par exemple, à prévenir le diabète, les maladies cardiovasculaires ou encore les problèmes de perte musculaire.

Outre qu'il s'avère prometteur en soi, le marché de l'alimentation saine présente pour les firmes un autre avantage décisif, celui de se marier opportunément avec le commerce en ligne. Cela est flagrant en Chine, où le secteur des aliments estampillés « santé » affiche une croissance de 10% par an, et où les ventes par internet connaissent conjointement un boom fulgurant. Celles de Nestlé y ont progressé de 25% l'an dernier... Et l'entreprise suisse ne compte pas en rester là : elle vient de conclure un partenariat avec **Alibaba**, le géant chinois du e-commerce. De quoi étendre encore ses capacités de distribution, et s'ouvrir de nouveaux horizons.

p. 16

Reste donc la question essentielle du goût et du plaisir de manger... Autant dire une gageure pour cette industrie, qui tente de compenser ses carences en la matière par un **marketing** habile. Et elle y parvient plutôt bien. Mais elle doit se faire une raison : aussi sophistiqués soient-ils, les aliments emballés ne sont pas près de remplacer les meilleurs produits frais, à la fois délicieux et... sains.

p. 48

Bonne lecture !

DOSSIER

28 L'assiette de demain

LES RECETTES DES MULTINATIONALES



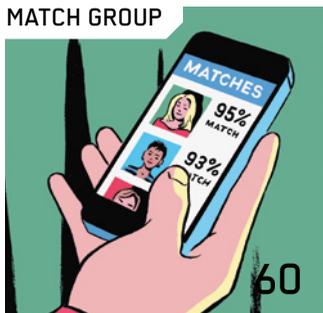
SOMMAIRE

- 3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki
- 6. **SCANS**
Panorama de l'actualité économique
- 14. **TRENDS**
La personnalité, le pays, l'innovation
- 16. **LE MATCH**
Alibaba contre Amazon
- 18. **FOXCONN**
Les robots montent en puissance
- 22. **ECLAIRAGE**
La justice privée gagne du terrain
- 24. **L'INTERVIEW INVESTISSEUR**
L'enjeu du Partenariat transpacifique
- 26. **LA QUESTION**
L'horlogerie suisse est-elle en crise ?

28. DOSSIER: L'ASSIETTE DE DEMAIN LES RECETTES DES MULTINATIONALES

- 31. Infographie: le marché des aliments sains
- 32. Interview de Julian Mellentin, directeur de l'agence New Nutrition Business
- 34. Quinze poids lourds décortiqués
- 45. Le top 5 des ingrédients
- 46. La niche des aliments pour animaux
- 48. Les trop belles promesses des aliments
- 50. Interview du psychologue Patrick Denoux
- 52. Les saveurs du futur

MATCH GROUP



DEUX-ROUES



CULTURE D'ENTREPRISE



VOYAGE

58. SWISSQUOTE

Investir dans
l'alimentation saine

60. MATCH GROUP

Portrait du roi
de l'amour en ligne

66. CULTURE D'ENTREPRISE

Swatch Group à
l'avant-garde de
l'architecture

68. LIVRES ET APPS

La sélection du mois,
à lire et à télécharger

70. DEUX-ROUES

La moto en mode facile

72. VOYAGE

A la découverte
de La Palma

80. QUESTIONS PRIVÉES

Lorenzo Stoll,
directeur général de
Swiss Suisse romande

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

Clément Bürge, Catherine Cochard,
Benjamin Keller, Marie Maurisse,
Sylvain Menétrey, Philipp Müller,
Grégoire Nicolet, Jean-Christophe Piot,
Gaëlle Sinnassamy, Gaëtan Vannay,
Armelle Vincent, Julie Zaugg

Mise en page

Natalie Bindelli, Caroline Fischer
(CANA atelier graphique)

Couverture

Photo : Michaël Ottenwaelter
pour Swissquote Magazine

Photographies

Michaël Ottenwaelter,
Lernert & Sander, R. Kiquo Johnson,
AFP, Newscom, Reuters

IMPRESSION, RELIURE

ET DISTRIBUTION

Stämpfli SA
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.



imprimé en
suisse

ABONNEMENT

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

SCANS

mode

LES LUNETTES VUES PAR SWATCH



SWATCH

Swatch anticipe-t-il une baisse de croissance durable sur le front horloger ? Toujours est-il que la firme suisse se diversifie et revient à ses amours de jeunesse. La marque horlogère lance ce printemps une ligne de lunettes de soleil appelée The Eyes. Elle s'est associée pour cela au créateur italien Safilo, avec qui elle a signé un accord de collaboration sur cinq ans.

Les premiers spécimens dévoilés laissent entrevoir une collection ultracolorée caractérisée par des motifs animaliers ou vichy. Le groupe biennois s'était déjà essayé aux lunettes de soleil au début des années 90 avec une gamme intitulée Swatch Eyes, composée de montures interchangeable. Mais elle avait rapidement été abandonnée, faute de succès. — UHRN



« Nous avons traité la Chine comme un marché émergent, alors qu'il s'agit du marché le plus avisé au monde. »

David Taylor, CEO de Procter & Gamble, réaliste à propos de la chute des ventes de son entreprise en Chine, faute du lancement de nouveaux produits.



+86%

C'est la hausse des profits de la division cinéma de Disney durant le premier trimestre 2016. Un résultat obtenu grâce au succès du film *Star Wars: The Force Awakens*, qui lui a rapporté 2 milliards de dollars au box-office. — DIS

internet

LE WEB S'ENFLAMME POUR GIPHY

Si cette brève était publiée sur le web, nous aurions pu l'illustrer avec un « GIF », ces images animées de quelques secondes qui font fureur sur internet. Il aurait suffi d'entrer un mot clé sur Giphy, le Google des « GIF », pour trouver notre bonheur. L'engouement est tel que le site américain fondé en 2013 est désormais valorisé à 300 millions de dollars, après une levée de fonds de 55 millions en février dernier. La société a conclu des partenariats avec les réseaux sociaux Facebook, Twitter ou encore Tinder. Mais elle ne génère pour l'heure pas le moindre centime.



DR



\$3,56 mrd

C'est le montant que Google a consacré en 2015 à ses projets Moonshots, des initiatives dont il n'attend pas de retours immédiats. Parmi celles-ci figurent des voitures qui se conduisent toutes seules, des montgolfières servant de relais internet et des fusées. — G00G

automobile

CELUI QUI PROFITE DU SCANDALE VW

Plastic Omnium est l'un des principaux bénéficiaires du scandale qui a frappé Volkswagen en 2015. L'équipementier français fabrique en effet un catalyseur dit SCR, à base d'urée, qui permet de diminuer les émissions de dioxyde d'azote. L'an passé, il a vu ses ventes croître de 13% et son chiffre d'affaires de 14%, pour atteindre 6 milliards d'euros. Il pense pouvoir passer de 600'000 unités écoulées en 2015 à près de 3 millions en 2019. Le groupe, qui détient 15% du marché et compte 13 constructeurs automobiles parmi ses clients, est l'un des seuls à commercialiser ce dispositif aux côtés de Bosch et de Continental. — POM

énergie

LES PRODUCTEURS DE SCHISTE DÉCHANTENT

Un puits de la compagnie Quicksilver Resources, à Forth Worth, au Texas.



NEWSCOM / M.L. GRAY / MCTV

Le prix de l'or noir a chuté de 70% depuis son pic de 2014, lorsqu'il valait 115 dollars le baril. Cette situation affecte en premier lieu les producteurs américains de pétrole de schiste, car celui-ci est particulièrement coûteux à extraire. L'un des principaux acteurs de ce secteur, Chesapeake Energy, est au bord de la faillite après avoir perdu 14,9 milliards de dollars en 2015. Les

fabricants de pipelines Sabine Oil & Gas, Quicksilver Resources et Enbridge, qui ont subi de nombreuses annulations de contrats, ne se portent guère mieux. Le fournisseur de services pétroliers Halliburton a, pour sa part, annoncé 5000 nouvelles suppressions d'emplois, après avoir déjà biffé 25% de son effectif depuis 2014.

— CHK — SOGCO — KWKAQ — HAL

RANKING

LES 5 ÉCONOMIES QUI DÉPENDENT LE PLUS DU PÉTROLE

(pourcentage estimé de la part des exportations de pétrole dans le PIB en 2018)

1. BRUNEI	60.3%
2. KOWEÏT	46.5%
3. LIBYE	43.8%
4. RÉPUBLIQUE DU CONGO	42.2%
5. ARABIE SAOUDITE	32%

Source: Bloomberg

LE TOP 5 DES MARQUES DE TECHNOLOGIES PORTABLES (WEARABLES)

(ventes à l'unité en 2015)

1. FITBIT	21 MIO
2. XIAOMI	12 MIO
3. APPLE	11,6 MIO
4. GARMIN	3,3 MIO
5. SAMSUNG	3,1 MIO

Source: IDC

LE TOP 5 MONDIAL DES BOISSONS SANS ALCOOL

(en fonction de leur valeur de marque en 2015)

1. COCA-COLA	\$70 MRD
2. COCA-COLA LIGHT	\$13,8 MRD
3. RED BULL	\$11,4 MRD
4. PEPSI	\$10,8 MRD
5. NESCAFÉ	\$6,3 MRD

Source: Millward Brown

SCANS



\$61 mrd

C'est la somme déboursée en 2015 par les entreprises chinoises pour des acquisitions à l'étranger, soit 16% de plus qu'en 2014.

Parmi leurs plus grosses prises figurent le studio de cinéma Legendary Entertainment, le fabricant de pneus Pirelli et l'app de rencontres pour gays Grindr.

La mine à ciel ouvert de Collahuasi, dans le nord du Chili. La firme est possédée à 44% par Glencore et Anglo American.



GLENCORE / ANDREW CRAIG

luxe

LOUIS VUITTON SE MUE EN LIBRAIRE

Rien ne va plus pour les marques de luxe en Chine. Le ralentissement économique et la campagne anti-corruption du président Xi Jinping ont fait chuter leurs ventes dans ce pays. Elles doivent donc se diversifier. Louis Vuitton a ouvert une boutique à Pékin, qui comprend une librairie, un salon de thé et une galerie d'art ;

Gucci possède un restaurant à Shanghai qui sert des plats italiens et Bulgari va inaugurer deux hôtels en Chine en 2017. Agnès b. exploite pour sa part une chaîne de cafés et de fleuristes à Hong Kong et à Taiwan. Et Armani a dessiné les intérieurs d'un projet d'appartements de luxe dans la ville de Chengdu.  



« J'ai de la peine à croire que ces imbéciles représentent le peuple. »

Le tweet excédé de [Martin Shkreli](#), CEO de Valeant Pharmaceuticals, accusé par le Congrès américain de surfacturer certains médicaments.

La boutique multi-usages de Louis Vuitton, à Pékin.



LOUIS VUITTON

matières premières
GLENCORE SECOUÉ

Les cinq principaux groupes miniers indépendants de la planète ont réalisé une perte cumulée de 32 milliards de dollars en 2015, en raison de la chute du prix des matières premières et d'une demande chinoise anémique. Le cuivre a, à lui seul, cédé 25% de sa valeur l'an dernier. Le suisse Glencore est l'un des plus touchés. Il a perdu près de 5 milliards de dollars en 2015, l'un des pires résultats de son histoire. Pour contrecarrer cette tendance, il a coupé dans ses volumes de production dans plusieurs mines de charbon, de cuivre et de zinc. Le plan de réduction de dette prévoit aussi la cession d'une part minoritaire de la division agricole et la vente de deux mines de cuivre en Australie et au Chili. — GLEN



internet
FACEBOOK TRÉBUCHE EN INDE

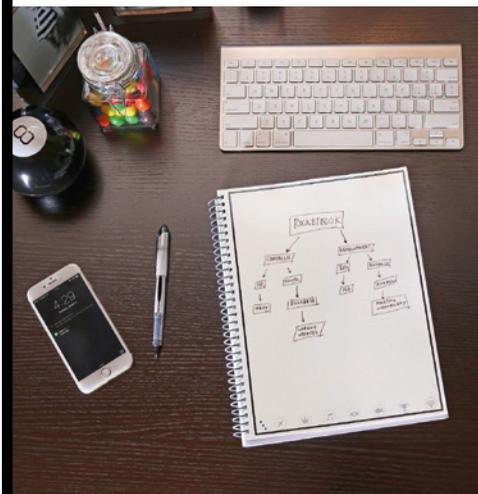
La stratégie semblait sans faille : Facebook allait lancer un service permettant aux usagers de smartphones dans tous les pays émergents de se connecter gratuitement à une série de plateformes – dont la sienne. Une fois habitués à ce privilège, appelé Free Basics, ils seraient prêts à payer pour le conserver. Mais ce service, déjà déployé dans une quinzaine de pays, dont le Kenya, la Colombie, l'Indonésie et l'Irak, s'est heurté en février à l'autorité indienne de régulation des télécoms. Elle a interdit Free Basics sur le sous-continent, arguant que cette offre mettait en danger la neutralité de l'internet, en avantageant certaines plateformes aux dépens des autres. — FB



Manifestation à Bangalore contre le projet internet de Facebook, le 2 janvier 2016.

AFP / BRENDAN MCDERMID

KICKSTARTER



ROCKETBOOK WAVE

ROCKETBOOK WAVE

Le carnet magique pour écrire dans le cloud

S'adressant aussi bien aux créatifs qu'aux entrepreneurs ou aux étudiants, le Rocketbook Wave n'est pas un calepin comme les autres. Il permet de sauvegarder toutes ses notes et croquis très facilement dans le cloud. Après avoir écrit ou dessiné dans ce petit carnet bleu à spirales, il suffit de scanner les pages concernées avec son smartphone – l'opération s'effectue en une fraction de seconde au moyen d'une app dédiée – pour que les données se retrouvent automatiquement chargées sur la toile, à l'endroit le plus approprié. Chaque page comporte en effet sept symboles, qui représentent chacun une possibilité de sauvegarde (Dropbox, Evernote, Google Docs ou son adresse e-mail, par exemple). Il suffit de cocher un symbole pour stocker ses notes à l'endroit désiré. Et pour peu qu'on se serve du stylo spécial Pilot Frixon fourni avec le Rocketbook, on peut passer le livret au micro-ondes pour tout effacer et récupérer un carnet comme neuf.

FONDS LEVÉS
\$574'699

DISPONIBILITÉ
AOÛT 2016

SCANS



« Lorsqu'on oblige une entreprise à accepter de se faire hacker, cela compromet la vie privée de ses usagers. »

Le CEO de Google **Sundar Pichai**, critique face à la volonté du FBI de hacker un iPhone ayant appartenu à l'un des auteurs présumés d'une tuerie aux Etats-Unis.



312'000'000

C'est le nombre de bouteilles de champagne écoulées dans le monde en 2015, pour un montant estimé à environ 4,75 milliards d'euros. Il s'agit d'un record historique. La dernière cuvée du même ordre avait eu lieu en 2007, et avait généré pour 4,56 milliards d'euros de ventes.

tourisme

CUBA RIT, PARIS PLEURE

Les attentats terroristes qui ont frappé plusieurs pays en 2015 ont redessiné la carte du tourisme mondial. Les hôtels parisiens ont subi une baisse de leur taux d'occupation de 13,8% en décembre par rapport à l'an passé, suite aux attaques du mois de novembre. La Tunisie, victime de deux attentats visant des touristes, a, quant à elle, perdu 1,8 million de vacanciers en 2015. A l'inverse, Cuba a vu sa fréquentation bondir de 17%, suite au dégel de sa relation avec les Etats-Unis. Les principaux gagnants sont les opérateurs comme l'américain Carnival, qui propose des croisières dans les Caraïbes. A l'inverse, le britannique Thomas Cook et l'allemand TUI ont vu leurs réservations pour la France et l'Afrique du Nord s'effondrer. CCL TCG TUI



Station balnéaire de Varadero, sur la côte Nord de Cuba.

énergie

DES SUISSES AU CŒUR D'UN IMMENSE PROJET ÉOLIEN



NEWSCOM / INGRAM PUBLISHING

Le groupe énergétique bernois BKW s'est associé à Credit Suisse Energy Infrastructure Partners au sein d'un consortium appelé Nordic Wind Power. Ce dernier va investir dans le plus grand parc éolien d'Europe, qui verra le jour en 2020 dans les environs de Trondheim, au centre de la Norvège. Regroupant

278 turbines, ce parc permettra d'alimenter 170'000 foyers en électricité et en chauffage. Les Suisses détiendront 40% de ce projet devisé à 1,1 milliard d'euros, aux côtés du producteur d'électricité norvégien Statkraft (52,1%), propriété de l'Etat, et de la firme locale TrønderEnergi (7,9%). CSGN



ANGELO DOMINI



+20%

C'est la hausse du salaire du directeur de ABB, Ulrich Spiesshofer, en 2015. Sa rémunération, qui atteint 9,1 millions de francs, est composée d'une part en liquide de 5,33 millions et d'actions dont la valeur est estimée à 3,77 millions. Au total, la direction de ABB a touché 45,5 millions en 2015 (+18%).

LE FLOP

Les avions Série C de Bombardier

On en parlait comme d'un nouvel avion révolutionnaire. Consommant moins de carburant, silencieux, doté de grandes fenêtres et de sièges spacieux, il devait considérablement améliorer le confort des passagers et les recettes des compagnies aériennes. Mais les deux modèles de la Série C imaginés par Bombardier ont rencontré de nombreux soucis techniques depuis leur lancement en 2008. Leur mise sur le marché, qui était prévue pour 2013, a pris trois ans de retard, et ils ont déjà coûté

4,9 milliards de dollars au constructeur canadien, soit 2 milliards de plus que prévu. Bombardier devra sans doute injecter 2 milliards supplémentaires dans le projet d'ici à la fin de 2017. Le constructeur canadien peine aussi à trouver des clients, car la demande est faible sur le créneau des avions de ligne de taille moyenne dotés de 100 à 160 sièges. Seuls 243 appareils Série C ont été commandés jusqu'ici. Le premier sera mis en service par Swiss d'ici à la fin juin. — BBD/B

santé

LES CHINOIS SE SOIGNENT GRÂCE AUX APPS

Le marché chinois de la santé valait 511 milliards de dollars en 2013, selon l'entreprise Economist Intelligence Unit. Il grimpera à 892 milliards d'ici à 2018. Une évolution due à l'émergence de maladies chroniques (diabète, cholestérol), au vieillissement de la population et à l'expansion de l'assurance maladie. Les géants de l'industrie technologique sont en première ligne pour en profiter. Alibaba a lancé un service qui permet de commander ses pilules en ligne. Son concurrent Tencent a, pour sa part, ajouté un onglet sur son service de messagerie WeChat, qui permet de trouver un médecin et de prendre rendez-vous par le biais de son smartphone. — BABA — 700

transport

L'AVION SUPERSONIQUE SILENCIEUX

Concept de jet
supersonique
de la Nasa.



NASA

Lockheed Martin a remporté un contrat de recherche auprès de la Nasa pour développer un jet supersonique à la fois silencieux, rapide, abordable et peu gourmand en carburant. Pour les travaux préliminaires du projet, le groupe recevra 20 millions de dollars, répartis sur dix-sept mois. L'objectif est de créer d'ici à 2020 un avion qui ne produise qu'un bruit sourd lorsqu'il passe le mur du son, et non un bang strident comme les

jets actuels. Cet appareil supersonique serait utilisé pour les vols de passagers, comme son prédécesseur le Concorde, mis hors service en 2003. Lockheed Martin collaborera sur ce projet avec GE Aviation et Tri Models. D'autres firmes ont déjà investi ce créneau : l'américaine Aerion s'est associée à Airbus pour concevoir un avion capable de transporter une douzaine de passagers à plus de Mach 1,5 (1930 km/h). — LMT — GE



« Je suis un rassembleur. Je sais que beaucoup de gens ont du mal à le croire. »

Donald Trump

homme d'affaires et candidat à l'élection présidentielle américaine.

pharma

NOVARTIS SOUS ENQUÊTE EN CORÉE DU SUD

Novartis a été mis sous enquête en Corée du Sud. Son quartier général, basé à Séoul, a fait l'objet d'une descente des autorités fin février. Elles y ont saisi des registres et des documents officiels. Le groupe bâlois est accusé d'avoir accordé des faveurs aux médecins, sous forme d'argent et d'autres cadeaux, pour les encourager à prescrire ses médicaments en priorité, ce qui s'apparente au versement de pots-de-vin. Le groupe suisse chercherait ainsi à contrecarrer la concurrence des préparations génériques, moins chères que les siennes, sur le marché coréen. — NOV

L'ENTRÉE EN BOURSE

UN FLEURON DE LA GÉNÉTIQUE SÉDUIT LE NASDAQ

La start-up américaine Editas Medicine est sur le point de monétiser une avancée scientifique majeure : la possibilité de modifier des morceaux d'ADN au moyen d'un simple copier-coller, une technique appelée CRISPR-Cas9. La start-up de Cambridge s'est cotée en Bourse en février. Le prix de l'action, fixé à 16 dollars, s'est envolé à 42 dollars en un mois. La capitalisation atteint le milliard. En août dernier, Editas

Medicine avait déjà levé 120 millions de la part de plusieurs investisseurs privés, dont un fonds créé par Bill Gates. La société espère se servir de ce nouvel outil thérapeutique pour guérir certaines maladies génétiques en supprimant le gène qui les cause. Sa première cible sera l'Amaurose congénitale de Leber, une forme de cécité. Les premiers essais cliniques devraient débuter en 2017. — EDIT



RACING IN STYLE.

WORLD SPONSOR AND OFFICIAL TIMEKEEPER SINCE 1988.

**1000
MIGLIA** >

MILLE MIGLIA GTS POWER CONTROL (168566-3001). CHOPARD MOVEMENT, CALIBRE 01.08-C

MILLE MIGLIA
Chopard

TRENDS



WORLD ECONOMIC FORUM

la personnalité

KASPER RORSTED



le pays

L'ÉTHIOPIE

L'éveil de la Corne de l'Afrique

L'Éthiopie est le pays d'Afrique qui affiche la plus forte croissance. Entre 2004 et 2014, l'économie de ce pays de près de 100 millions d'habitants a enregistré une hausse de 10,9% par an en moyenne. Pourvue d'un gouvernement ultra-centralisé, l'Éthiopie s'est inspirée du modèle de développement chinois. De grandes dépenses ont été consenties dans le domaine des infrastructures (routes, barrages), des zones spéciales de libre-échange intérieures ont été créées et des rabais fiscaux ont été décrétés dans certains secteurs clés comme le tourisme, le cuir et le textile, la transformation de produits agricoles ou l'industrie pharmaceutique. De plus, le pays est stable politiquement.

Ces atouts ont attiré les groupes étrangers, à l'instar de Heineken, General Electric, Orange, Etur Textile, Diageo, SABMiller ou encore Starwood Hotels, qui ont tous investi en Éthiopie au cours des dernières années. Pour l'heure, l'économie reste dominée par l'agriculture, mais le secteur manufacturier – notamment les produits à faible valeur ajoutée devenus trop coûteux à fabriquer en Asie – se développe à grande vitesse.

Un souffle d'air frais chez Adidas

Adidas a un nouveau CEO en la personne de Kasper Rorsted. Ce Danois de 54 ans, qui prendra les commandes de l'équipementier sportif en août, œuvre actuellement pour le géant allemand des détergents Henkel, dont il a contribué à multiplier par trois la valeur boursière depuis 2008. C'est outre-Atlantique que ce père de quatre enfants, sportif passionné, a fait ses gammes dès 1995, dans les rangs de Oracle et de Digital Equipment Corporation. Il a poursuivi sa carrière chez Compaq, puis chez HP, dont il a été vice-président et directeur général entre 2002 et 2004.

Considéré comme un dirigeant atypique et moderne, jouissant d'une image de « Monsieur parfait » dans le cénacle des grands patrons allemands, Kasper Rorsted aura comme mission d'imposer Adidas face à ses féroces concurrents américains, le vétéran Nike et le nouveau venu Under Armour. Il devra aussi trouver une solution pour ses marques à la peine, comme Reebok ou de la ligne de produits de golf TaylorMade. Le jour de sa nomination au poste de CEO d'Adidas, le 18 janvier dernier, l'action de l'entreprise a bondi de 12%. ↘ ADS

Fonction
CEO de Adidas

Nationalité
Danois

Salaire en 2015
€6,4 millions

PIB par habitant
\$573,6

Croissance en
2014
10,3%

Principaux
secteurs de
l'économie
agriculture,
textile, cuir,
énergie
hydraulique, or



l'innovation

SAFETY TRUCK

Entreprise
Samsung

Lancement
2016

Coût
non communiqué

Un camion transparent pour éviter les accidents

Chaque année, des dizaines de milliers de conducteurs décèdent sur la route. Très souvent, les accidents surviennent lorsqu'une voiture cherche à dépasser un autre véhicule en empruntant la voie inverse. Le risque est encore accru lorsqu'il s'agit d'un poids lourd, qui bloque toute visibilité. Fort de ce constat, Samsung a développé une technologie baptisée Safety Truck: une caméra placée à l'avant du véhicule qui diffuse les images qu'elle

filme sur un écran géant formé de quatre moniteurs disposé à l'arrière. Le conducteur qui souhaite dépasser peut alors se lancer en toute sécurité, sachant exactement ce qui l'attend sur la voie opposée. Ce système anti-collision, développé en collaboration avec l'agence publicitaire Leo Burnett, a pour l'heure été testé uniquement en Argentine, un pays qui compte de nombreuses routes à une voie, mais il devrait bientôt être disponible globalement.  005930

LE MATCH

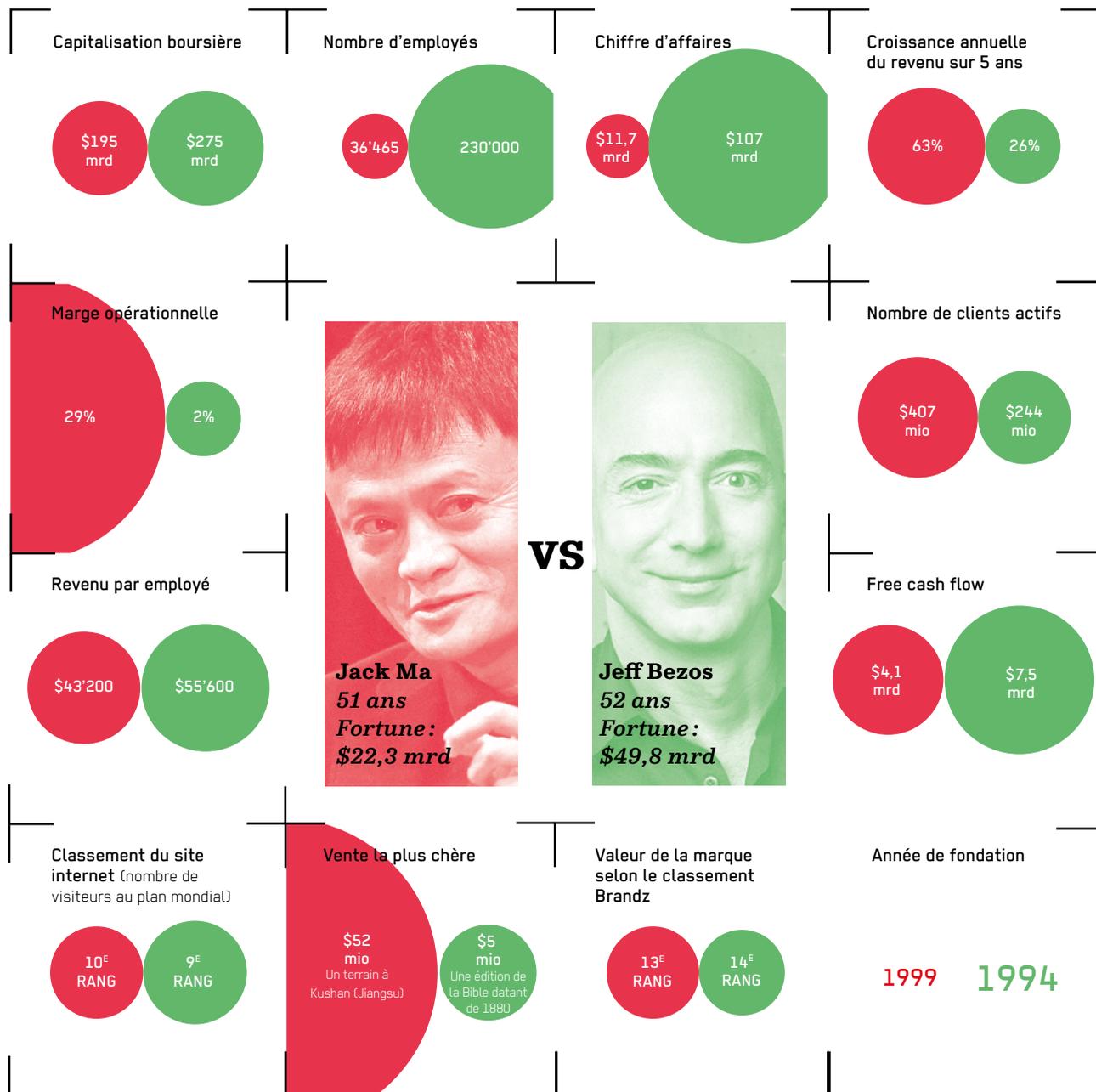
ALIBABA VS AMAZON

PAR LUDDOVIC CHAPPEX

Alibaba Group et Amazon dominent le marché mondial du e-commerce. Fondé en 1999, le groupe chinois présidé par Jack Ma semble copier point par point la stratégie de son grand frère américain. Alibaba vient ainsi de mettre la main sur le quotidien *South China Morning Post* pour 270 millions de dollars. En 2013, le fondateur d'Amazon

Jeff Bezos rachetait le *Washington Post* pour un montant quasiment équivalent. Les deux géants cherchent ainsi à combiner les atouts respectifs du e-commerce et des journaux en ligne : d'un côté, une gigantesque base de données répertoriant les goûts exacts des consommateurs, de l'autre, un média permettant de les attirer

quotidiennement dans leurs filets grâce à des contenus intéressants, et de leur diffuser des pubs ultra-ciblées. Mais contrairement à son concurrent, Alibaba ne dispose pas de centres de stockage et de distribution. Toute la chaîne logistique est laissée aux vendeurs, ce qui permet une croissance beaucoup plus rapide. — BABA — AMZN



Sources : Statista, Fortune, Ycharts, DMR, New York Times, Forbes



CORUM

LA CHAUX-DE-FONDS · SUISSE



www.corum.ch

ADMIRAL'S CUP^{AC-ONE}

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 | Gübelin, Place du Molard 1
Genève Airport : Air Watch Center • **Grindelwald** : Kirchhofer, Im Tuftli • **Gstaad** : Visconti, Gütterstrasse 2 • **Interlaken** : Kirchhofer, Höhenweg 73
Lugano : Gold Time Lugano, 4 Via Luvini | Rocca, 6 Via Pessina • **Luzern** : Boutique Corum, Falkengasse 4-6 | Embassy Jewel, Grendelstrasse 2 | Gübelin, Schweizerhofquai | Watches of Switzerland, Denkmalstrasse 1-5 • **Neuchâtel** : Bijouterie Bonnet, Place des Halles 8
Reinach : Wagner Bijouterie-Uhren, Hauptstrasse 13 • **Samnau** : 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 | Airbijoux, Bahnhofstrasse 1 | Christian Goldschmiede, Am Helvetiaplatz, Langstrasse 47



L'invasion des foxbots

Le géant taïwanais de l'électronique Foxconn, qui fabrique la plupart des produits Apple, a commencé à remplacer ses ouvriers par des robots. Il projette d'automatiser un tiers de sa force de travail d'ici à 2020.

PAR JULIE ZAUGG

EN CHIFFRES

1,3 mio

C'est le nombre pharamineux d'employés que compte Foxconn, dont plus de 400'000 dans la seule ville de Shenzhen.

136,4 mrd

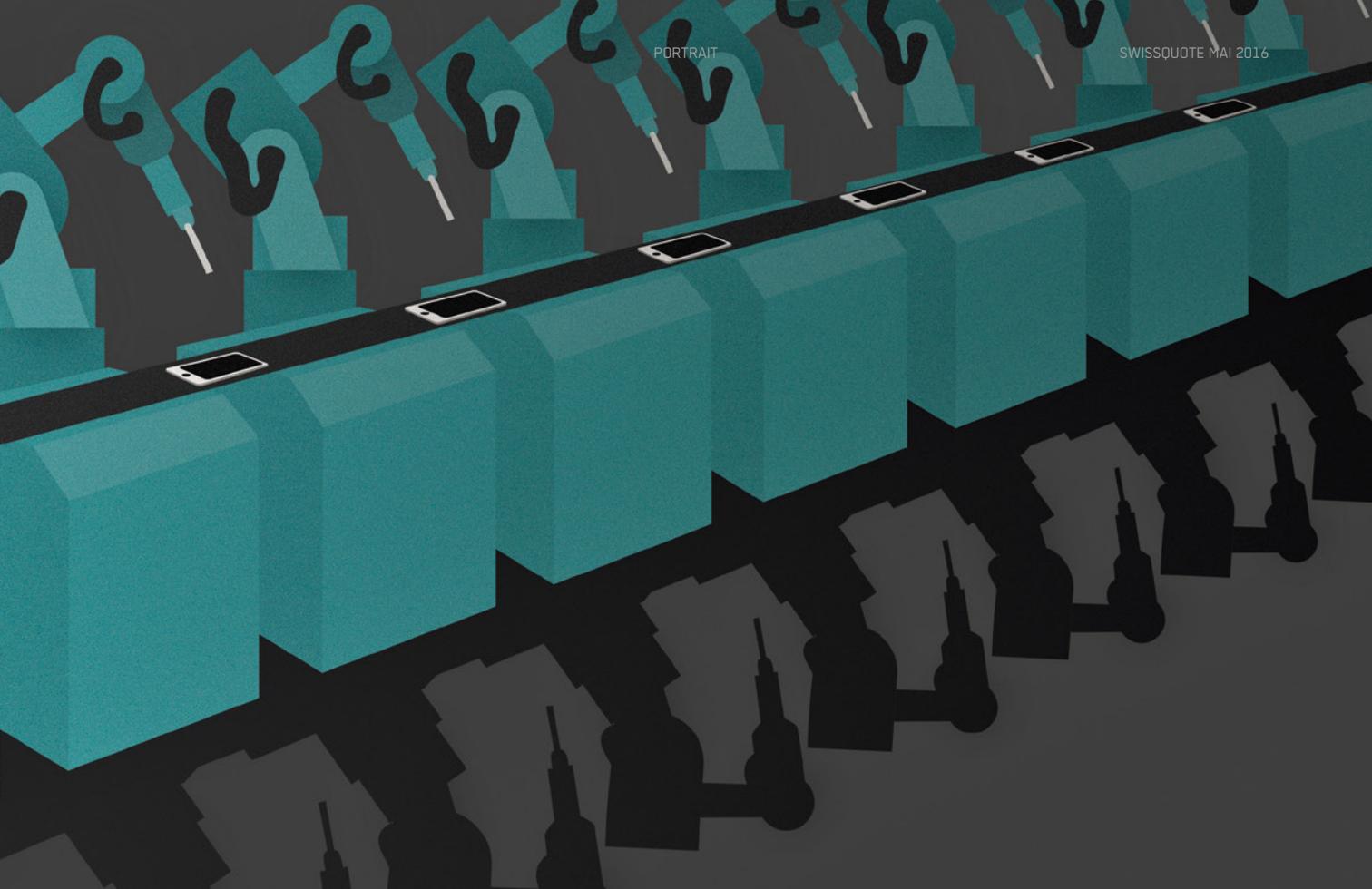
En dollars, le chiffre d'affaires de l'entreprise en 2015.

4,6 mrd

En dollars, le résultat net en 2015.

21

Le nombre de suicides avérés survenus en Chine chez Foxconn, entre juillet 2009 et octobre 2010.



C'est une armée de bras articulés turquoise. Œuvrant côte à côte dans une immense halle en banlieue de Shenzhen, au sud de la Chine, leur « main » mécanique monte, descend et visse à un rythme soutenu. Avec une régularité de métronome. Ce régiment de foxbots, un robot industriel développé par le groupe taiwanais Foxconn, fabrique des iPhone. Quelque 10'000 de ces engins ont été déployés pour assembler l'appareil phare de Apple. Chacun peut en produire près d'une centaine par jour. Ces machines, inspirées par les chaînes d'assemblage de l'industrie automobile, fabriquent aussi des iPad, des Xbox et des tablettes Kindle.

« Nos robots sont capables de souder, polir, peindre, mouler, assembler, étiqueter, emballer et tester des pièces, détaille un porte-parole de cette société appartenant au conglomérat Hon Hai. Certaines de nos lignes d'assemblage sont entièrement automatisées. » Foxconn se trouve en effet à l'avant-garde d'une

révolution qui a pour but de placer les robots au centre du processus de fabrication d'une multitude de biens de consommation, allant des voitures aux meubles, en passant par les tablettes et les smartphones.

Le groupe assemble environ 40% des produits électroniques vendus dans le monde

Le groupe, qui compte Apple, Dell, HP, Amazon, Xiaomi, Sony et Nintendo parmi ses clients et assemble environ 40% des produits électroniques vendus dans le monde, s'est fixé pour objectif de remplacer un tiers de ses travailleurs par des machines d'ici à 2020. Il a prévu de construire une usine dans la ville de Chengdu, au centre de la Chine, qui ne contiendra que des robots. Elle pourra fonctionner 24 heures sur 24, toutes lumières éteintes.

« Les premiers efforts d'automatisation initiés par Foxconn, à partir de

2007, n'ont pas vraiment porté leurs fruits, car la technologie n'était pas prête », relève Alberto Moel, analyste chez Sanford Bernstein. Trop brusques et pas assez précis pour manipuler les pièces délicates entrant dans la composition d'un iPhone ou d'un iPad, les premiers Foxbots ne pouvaient accomplir que des tâches simples comme transporter ou soulever des objets.

Mais une seconde génération de robots a vu le jour. Ces ouvriers métalliques sont désormais capables d'effectuer plus de 20 tâches. Et ils peuvent être reprogrammés très vite pour coller à des cycles de production toujours plus courts. « Depuis dix-huit mois, ces machines ont été déployées à large échelle, indique Alberto Moel. Foxconn en utilise désormais entre 10'000 et 30'000 dans ses usines. » Deux unités de production, dans la province chinoise de Shanxi, près de Pékin, ont même été entièrement dévolues à la construction de ces robots. Elles en fabriquent 10'000 par an. ▸

L'AVIS DES ANALYSTES

« PERSONNE D'AUTRE NE PEUT FABRIQUER 50'000 TABLETTES »

La force principale de Foxconn réside dans sa capacité, unique sur le marché des fournisseurs électroniques, à prendre en charge des commandes volumineuses. « Personne d'autre n'arrive à produire 50'000 tablettes à ce prix et dans un délai raisonnable », note Alberto Moel, analyste chez Sanford Bernstein. Les efforts d'automatisation effectués ces dernières années lui ont en outre permis d'améliorer sa productivité et ses marges. « Foxconn a réalisé d'importantes économies sur ses frais de personnel. »

Mais la société taïwanaise souffre d'une trop grande dépendance sur un petit nombre de clients (15 environ). « Apple représente à lui seul 50% de

ses revenus », glisse l'analyste de Sanford Bernstein. Elle doit aussi affronter l'émergence d'un concurrent taïwanais, Pegatron. « Ce dernier a repris une partie de la fabrication des iPhone », indique Arthur Liao, analyste chez Fubon Securities. Et elle a perdu du temps et de l'argent en cherchant à se diversifier. « Elle a fait plusieurs choix douteux, comme l'achat de licences 4G à Taïwan ou la tentative de fabriquer des panneaux solaires », estime Alberto Moel. A la fin mars, elle a dépensé 3,5 milliards de dollars pour acquérir 66% du fabricant de téléviseurs japonais Sharp. Arthur Liao recommande malgré tout l'achat des actions Foxconn. « La valorisation de la firme est très basse, elle ne peut que remonter. »

La firme a comblé les lacunes restantes en s'adressant à des experts de la robotique, comme ABB. L'entreprise helvético-suédoise lui a notamment fourni le logiciel RobotStudio, qui permet d'effectuer une modélisation en 3D afin de simuler le processus de fabrication, et aussi d'anticiper les bugs avant leur survenue dans le monde réel. « Cela nous a permis de réduire nos délais de production, notamment lors de l'introduction de nouveaux produits », détaille Yuan Xiao Yun, responsable de la recherche en matière d'automatisation chez Foxconn.

La société exploite aussi les opportunités offertes par le big data, en accumulant une vaste quantité d'informations sur sa chaîne d'assemblage, dont elle se sert pour améliorer son processus de production. « Nous avons mis en place un système de collecte automatique de données par caméra vidéo, détaille le porte-parole. Ces informations sont analysées en continu par un ordinateur, afin de repérer la moindre anomalie sur nos lignes d'assemblage. Les résultats sont ensuite affichés sur des moniteurs

et transmis aux smartphones des chefs de service. »

Le groupe taïwanais profite en outre de l'emplacement de la majorité de

ses usines dans le delta de la rivière de perles, au sud de la Chine. « Cette région est devenue un pôle mondial pour le déploiement de robots industriels, surtout dans le domaine de l'électronique », note Jan Zhang, une experte du secteur manufacturier auprès de l'agence d'intelligence économique IHS Technology.

EMPLOYÉS MALTRAITÉS

En 2010, Foxconn faisait la Une des journaux: 21 de ses travailleurs s'étaient suicidés en l'espace d'un peu plus d'un an pour dénoncer leurs salaires trop bas et des conditions de travail inhumaines. Un employé de la firme s'était même donné la mort après avoir égaré un prototype de l'iPhone 4. La crise était telle que Foxconn a dû engager des milliers de psychologues et a fait installer des filets sous les fenêtres de ses usines pour éviter les défenestrations.

La situation n'est guère meilleure aujourd'hui. Les salariés de Foxconn travaillent souvent plus de 60

heures par semaine et sont exposés à de nombreuses substances toxiques, comme le cuivre, le nickel et le cyanure. Ils font également l'objet d'une surveillance constante et paranoïaque, notamment ceux qui vivent sur son immense campus de Shenzhen. La société engage aussi régulièrement des mineurs rémunérés en deçà du salaire minimal, en les comptabilisant comme « stagiaires ». En 2010, des chercheurs chinois ont publié une étude fondée sur des entretiens avec 1800 travailleurs: 13% ont dit s'être évanouis au travail, 28% avoir été insultés et 16% avoir été punis physiquement.

Guangzhou vise 80% d'automatisation dans ses usines d'ici à 2020

La province de Guangdong va débours 943 milliards de yuans (140 milliards de francs) d'ici à 2018 pour développer ce secteur. Sa capitale Guangzhou vise 80% d'automatisation dans ses usines d'ici à 2020. La Chine a récemment dépassé le Japon pour devenir le plus important marché pour les robots industriels au monde.

Si Foxconn mise autant sur les robots, c'est pour combler une pénurie massive de travailleurs. « Dès 2012, pour la première fois, la Chine a



Le robot humanoïde « Pepper », construit par Foxconn, renseigne les clients de la banque japonaise Mizuho (Tokyo, 17 juillet 2015).

vu sa force de travail diminuer de plusieurs millions de personnes, souligne l'analyste Jan Zhang de IHS Technology. Cette évolution démographique est due au vieillissement de la population et à la politique de l'enfant unique. » Autre raison centrale de l'automatisation : les jeunes ne veulent plus des postes de travail très pénibles et mal rémunérés de l'industrie de l'électronique. Le groupe, largement décrié pour son manque de respect des droits humains en matière de conditions de travail (horaires, hygiène, interdictions diverses), et qui emploie des centaines de milliers d'ouvriers dans ses usines, a donc commencé à les remplacer par des robots.

Cette approche lui permet aussi de réduire sa masse salariale, et donc d'améliorer ses marges. Foxconn subit en effet une double pression. De la part premièrement de ses entreprises clientes, qui ne cessent de baisser le prix de leurs gadgets électroniques pour conserver leur place sur un marché saturé. De la part deuxièmement du marché du travail : « Les salaires chinois ont

beaucoup augmenté ces dernières années, explique Jan Zhang. Dans le secteur manufacturier, un ouvrier gagne 7500 dollars par an, selon les derniers chiffres à disposition, contre 3800 dollars au Vietnam. » A titre de

comparaison, un foxbot coûte 20'000 à 25'000 dollars.

Les ambitions de Foxconn ne s'arrêtent pas là. La firme a investi 118 millions de dollars, aux côtés du géant de l'e-commerce chinois Alibaba et du japonais Softbank, dans une joint-venture, SoftBank Robotics. Cette dernière commercialise un robot domestique appelé Pepper, dont la production est assurée par Foxconn. Capable de percevoir les émotions, ce petit robot humanoïde peut jouer à des jeux, converser dans plusieurs langues ou danser.

En vente au Japon depuis l'an dernier, il accueille et oriente les clients dans plusieurs grands magasins. A terme, il pourra servir de compagnon à des personnes âgées vivant seules. « Foxconn a toujours su anticiper les tendances dans le domaine de l'électronique, estime Arthur Liao, analyste chez Fubon Securities. Il a vu venir avant tout le monde le succès des notebook, l'explosion des smartphones et le déclin de l'ordinateur personnel. » La firme espère répéter l'exploit avec les robots domestiques. ↙ 2354

DE LA CONSOLE ATARI À L'IPHONE

Foxconn a vu le jour en 1974. Son fondateur, Terry Gou, a commencé par fabriquer des composants électriques pour les consoles Atari 2600. En 2001, Intel lui a confié la production de ses cartes mères. Il s'en est suivi des contrats avec Nokia, Dell, HP et Compaq. En 2005, le groupe s'est mis à fabriquer les produits de Apple, devenant rapidement son plus important fournisseur, puis le plus grand fabricant de produits électroniques au monde. « Foxconn a consolidé ce marché autrefois très fragmenté et en a accaparé la plus grosse part en pratiquant des prix extrêmement bas, relève l'analyste Alberto Moel de Sanford Bernstein.



Les économies d'échelle réalisées grâce au volume important de ses commandes lui ont permis de compenser des marges peu élevées. » Foxconn produit désormais deux tiers des produits de Apple, ainsi que des Kindle, des BlackBerry, des PlayStation et des Xbox.

La justice privée gagne du terrain

En cas de litige, un nombre croissant d'entreprises ont recours à une procédure d'arbitrage au lieu de passer par les tribunaux. La Suisse se rêve à la tête de ce nouveau marché mondial.

PAR MARIE MAURISSE

Le grand public a pu assister l'an dernier à ce que les médias sportifs ont appelé la « saga Sauber », du nom de l'écurie suisse de course automobile. Rappel des faits : en 2014, Sauber éconduit le pilote néerlandais Giedo van der Garde, pourtant sous contrat. Ce dernier s'oppose aussitôt à la décision et sollicite la Swiss Chambers Arbitration Institution (SCAI), basée à Genève, pour résoudre son cas. Deux mois plus tard, les arbitres statuent en sa faveur : le pilote a pu concourir lors de la saison 2015 de Formule Un.

Dans toute relation, il peut y avoir des conflits. Ils apparaissent entre amis, entre époux, mais aussi – rien de plus normal – entre des partenaires d'affaires. Et en la matière, les milieux économiques sont parfois plus efficaces que les thérapeutes de couple : pour régler ces différends au plus vite et dans les meilleures conditions possible, les entreprises font appel à des arbitres professionnels. Les litiges sont généralement simples. « Dans la plupart des cas, le vendeur n'a pas livré la marchandise à temps, voire pas du tout, explique Caroline Ming, directrice exé-

cutive de la SCAI. Parfois, c'est la qualité qui fait défaut ou l'acheteur qui ne règle pas la facture. »



« Dans la plupart des cas, le vendeur n'a pas livré la marchandise à temps, voire pas du tout. »

Caroline Ming,
directrice exécutive
de la Swiss Chambers
Arbitration Institution (SCAI)

Dans un monde globalisé, où les relations commerciales ont lieu entre des acteurs toujours plus éloignés, les motifs de discorde sont légion. Tous les secteurs sont concernés, en particulier ceux des matières premières, de la construction, de l'aéronautique et de l'immobilier. Parfois, un pays stoppe ses livraisons de pétrole parce qu'il entre en guerre. Une autre fois, c'est un laboratoire qui arrête ses recherches effectuées pour le compte d'un groupe pharmaceutique. Tous les cas de figure existent. C'est pourquoi les procédures d'arbitrage sont de plus en plus fréquentes, y compris en Suisse. En 2015, la SCAI

en a administré une centaine, soit une augmentation d'environ 40% sur les dix dernières années. La SCAI réunit les sept chambres de commerce helvétiques actives dans ce domaine, soit Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano, Neuchâtel et Zurich. Mais la majorité des cas se concentrent à Genève et à Zurich.

La place prédominante de Genève n'est pas une surprise, puisque la ville est souvent décrite comme le berceau de l'arbitrage : c'est dans la salle de l'Alabama de son Hôtel de Ville que s'est réglée, à la fin du XIX^e siècle, la dispute entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni pendant la guerre de Sécession. La réputation de la Suisse dans ce domaine s'appuie sur ses atouts historiques : la discrétion, la neutralité, le pragmatisme de son droit ainsi que son plurilinguisme, dans la mesure où ses lois sont disponibles en anglais, en allemand, en français et en italien. Vincent Subilia, directeur adjoint de la Chambre de commerce de Genève, ne cache pas qu'il a pour ambition de développer ce secteur en venant concurrencer les places de Londres et de Paris, bien implantées sur le marché de l'arbitrage international. Il qualifie l'arbitrage de « justice privée », dans la mesure où elle se réalise à huis clos. Mais selon lui, cela n'a rien d'opaque : « Ce système a fait ses preuves, car il est rapide, économique et efficace, là où la justice des tribunaux est parfois lente et potentiellement plus coûteuse. »

Certes, les entreprises concernées doivent avancer les frais du litige et payer les arbitres et avocats, dont les tarifs horaires atteignent parfois les 500 francs l'heure. Mais au final, la formule reste avantageuse, selon les experts. Dans une étude présentée en 2014, l'avocat lausannois Boris Vittoz estimait que pour un litige portant sur 150'000 francs, les frais d'un arbitrage selon les règles suisses se montent à 68'400 francs, contre 88'600 francs pour une procédure classique à Genève. En outre, cette solution permet de désigner des arbitres qui sont spécialisés dans les domaines les plus techniques, et qui sont disponibles immédiatement. Ces derniers sont donc à même de cerner très rapidement des enjeux compliqués, comme les tarifs du gaz, par exemple. En moyenne, les procédures arbitrales de la SCAI ne durent ainsi que neuf mois.

Le professeur Jean-Paul Vulliétty, avocat, arbitre et enseignant à l'Université de Genève, a récemment travaillé sur un arbitrage lié à la



« Ce système a fait ses preuves, car il est rapide, économique et efficace. »

Vincent Subilia,
directeur adjoint
de la Chambre de commerce
de Genève

construction de téléskis. Il raconte : « Nous avons une semaine pour rendre notre décision, explique-t-il. Nous avons eu le temps d'écouter les plaidoiries, d'entendre les témoins et même d'écouter des experts évoquer les enjeux des technologies liées aux téléskis. C'est simple : dans un tribunal étatique, vous ne pouvez pas consacrer une semaine entière à une question aussi technique ! » Sans compter qu'une fois la décision rendue, les possibilités de recours se limitent au Tribunal fédéral.

C'est avec ces arguments que Caroline Ming et Vincent Subilia vantent les services

de la Suisse en matière d'arbitrage, notamment à l'étranger. Le marché n'est pas encore très lucratif mais pour Vincent Subilia, il est prometteur : « C'est un pari sur l'avenir, qui permet notamment de promouvoir la place helvétique auprès des grandes entreprises. » ▲

PETITS ARRANGEMENTS À L'AMIABLE

La majorité des procédures d'arbitrage dans le monde a lieu dans le plus grand secret. Mais il arrive que l'information fuite. Exemples.

UBS VS CLIENT PORTORICAIN

Il n'y a pas qu'en France ou aux Etats-Unis que la première banque helvétique a connu des ennuis. Accusée d'avoir donné de mauvais conseils d'investissement à un client portoricain, UBS a préféré faire confiance à un tribunal d'arbitrage local plutôt que d'aller devant un juge. Selon l'accord conclu en février 2016, elle a versé l'équivalent de 1,43 million de francs pour solder son cas.

FLAME VS GLORY WEALTH

En 2011, le transporteur suisse Flame, basé à Lugano, n'a pas effectué toutes les livraisons de charbon prévues dans son contrat avec le négociant singapourien Glory Wealth.

La dispute a duré des années, mais le verdict final vient de tomber : Flame doit près de 3 millions de dollars à Glory Wealth pour compenser les pertes subies.

IRAN VS TURQUIE

Les entreprises ne sont pas les seules à avoir recours à l'arbitrage. La Turquie, qui achète chaque année plus de 10 milliards de m³ de gaz à l'Iran, s'est plainte auprès de la Cour internationale d'arbitrage de tarifs trop élevés et de problèmes de distribution. La décision rendue récemment enjoint à Téhéran de faire un geste commercial envers Ankara, en lui livrant plus de gaz ou en remboursant une partie des sommes payées.

ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

L'INTERVIEW INVESTISSEUR

« La pharma suisse va bénéficier du Partenariat transpacifique »

Le Partenariat transpacifique (PTP), qui va rapprocher les économies de 12 pays, est le plus ambitieux traité de libre-échange jamais réalisé. Les entreprises suisses peuvent en profiter, estime Michael Wan, analyste chez Credit Suisse.

PAR CLÉMENT BÜRGE

Signé solennellement le 4 février dernier, le Partenariat transpacifique (PTP) couvre 12 pays et 800 millions d'habitants, soit la plus grande zone de libre-échange du monde. Ce traité multilatéral d'ampleur historique, qui doit encore être soumis à la ratification des différents Etats parties (Etats-Unis, Japon, Malaisie, Vietnam, Singapour, Brunei, Australie, Nouvelle-Zélande, Canada, Mexique, Chili et Pérou), suscite des réactions contrastées. Pour certains, il s'agit d'un outil pour accélérer la croissance de l'économie mondiale. Pour d'autres, le traité va détruire des milliers d'emplois dans certains secteurs. Ce qui est certain, c'est que les firmes actives dans ces pays vont devoir s'adapter à un nouvel ordre économique.

Quels pays vont bénéficier le plus du Partenariat transpacifique (PTP) ?

Le Vietnam sera le grand gagnant de ce partenariat. Selon nos études, le traité contribuera pour près de 10% à l'accroissement de son PIB sur dix ans, selon le scénario le plus optimiste, et pour 5% dans un cas de figure plus pessimiste. La Malaisie va aussi largement en profiter. L'impact sur son PIB devrait s'élever à 5%.

Pourquoi le Vietnam et la Malaisie en profiteront-ils plus que d'autres pays ?

Ces deux pays ont un niveau de développement qui leur permet de bénéficier au maximum des clauses du PTP : ils ont pour l'heure signé très peu d'accords de libre-échange et accéderont donc du jour au lendemain à un vaste marché international comprenant les Etats-Unis, le Japon et même

des pays latino-américains. De plus, le Vietnam représente une porte d'entrée idéale sur la Chine pour les investisseurs étrangers, en raison de la proximité géographique entre ces deux pays. Ils vont se précipiter à Hô-Chi-Minh-Ville.

Quel sera l'impact du traité sur les grands pays comme le Japon et les Etats-Unis ?

Il contribuera de façon minime à l'augmentation de leur PIB, à hauteur d'environ 2% sur dix ans. Mais les Etats-Unis n'ont pas initié les négociations autour de cet accord uniquement pour des raisons économiques : **le traité revêt aussi une importance géopolitique pour Washington.** Grâce au PTP, les partenaires commerciaux des Etats-Unis verront leur économie s'améliorer, et l'influence américaine dans ces régions va croître.

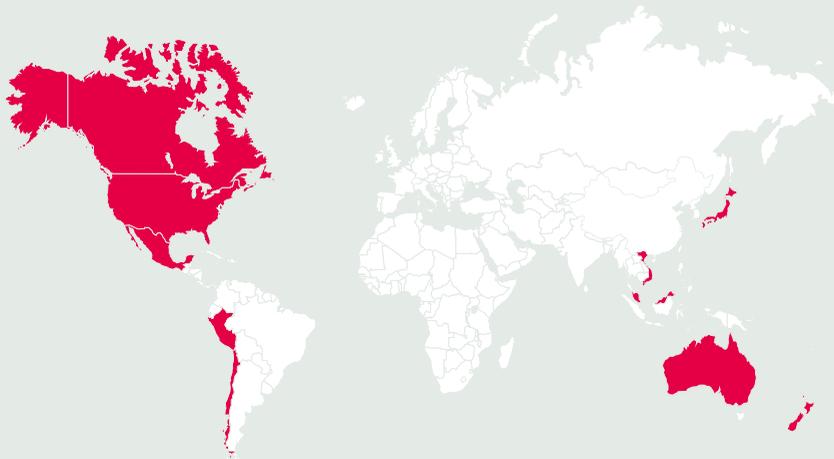
Quels sont les secteurs économiques particulièrement concernés par le traité ?

En premier lieu, le secteur manufacturier. Au Vietnam, les secteurs du textile et de l'électronique seront particulièrement stimulés ; en Malaisie, c'est l'électronique et l'huile de palme qui en profiteront. L'impact sur le secteur automobile japonais et américain sera aussi significatif, mais plutôt à long terme, puisque la baisse des tarifs douaniers dans ce secteur s'échelonne sur de nombreuses années. Et il faut encore relever que le PTP va chambouler le fonctionnement des entreprises qui travaillent en étroite collaboration avec les gouvernements.

EN CHIFFRES

12

Le nombre de pays membres du Partenariat transpacifique (PTP), soit les États-Unis, le Japon, la Malaisie, le Vietnam, Singapour, Brunei, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Canada, le Mexique, le Chili et le Pérou.

**800**

En millions, le nombre de consommateurs concernés par le traité, soit le double de la population de l'Union européenne.

40%

La part du commerce mondial détenue par les 12 États parties au PTP.

18'000

Le nombre de tarifs douaniers affectés par l'accord. Ceux-ci seront soit supprimés, soit réduits.

Ces sociétés seront-elles négativement impactées par le PTP ?

Le PTP va briser le favoritisme pratiqué dans plusieurs pays envers les entreprises nationales : n'importe quelle firme aura à l'avenir les mêmes chances de remporter un contrat public. Des entreprises privées américaines dans le secteur de la construction vont désormais se battre à armes égales avec leurs homologues vietnamiennes – que celles-ci soient étatiques ou non. Les entreprises actives dans le secteur de la construction ou du pétrole et du gaz, comme Petronas en Malaisie, vont faire face à une compétition plus féroce.

Comment les firmes suisses seront-elles influencées par ce traité ?

Les entreprises suisses comme Nestlé ou Novartis vont accroître leurs investissements dans les pays liés au PTP pour bénéficier de leur nouvel accès à un vaste marché transnational. Nestlé pourra, par exemple, faire fabriquer ses produits au Vietnam et les envoyer directement au Japon et aux États-Unis, sans devoir s'acquitter de taxes douanières. Les sociétés pharmaceutiques suisses, qui ont déjà une importante présence dans la région, bénéficieront d'une meilleure protection en termes de propriété intellectuelle. Elles profiteront en outre d'une clause sur les médicaments génériques, qui rallonge le délai durant lequel une préparation originale est protégée par un brevet, en la faisant passer de

cinq à huit ans. Cela leur permettra d'augmenter leur chiffre d'affaires dans ces pays.

Les firmes helvétiques auront-elles aussi davantage accès aux contrats publics ?

Tout à fait, dans la mesure où le PTP va supprimer les privilèges accordés aux firmes proches des gouvernements. Ainsi, les entreprises suisses – comme SIKA ou LafargeHolcim dans la construction – pourront pour la première fois vendre leurs biens et services aux gouvernements asiatiques sans devoir affronter une concurrence déloyale.

Pourquoi cet accord est-il aussi controversé ?

Les négociations sur l'accord ont été réalisées dans le secret le plus absolu. Beaucoup de parlements, même dans les pays impliqués, n'avaient aucune idée de leur déroulement et de leur contenu. Cela a naturellement engendré une forte opposition. De plus, certains secteurs risquent d'être négativement affectés par le PTP, comme l'agriculture au Japon, au Canada et en Nouvelle-Zélande. Mais, si le traité est définitivement adopté, il sera intéressant de voir quels autres pays asiatiques vont chercher à le rejoindre. L'Indonésie serait un candidat intéressant, tout comme la Corée du Sud et, bien entendu, la Chine. ▲



Michael Wan
Analyste spécialiste du PTP
Credit Suisse
Singapour

LA QUESTION

L'horlogerie helvétique est-elle en crise ?

La baisse de la demande en Asie fragilise les résultats de l'industrie horlogère suisse. Les géants du secteur sauront-ils innover pour conserver leur rang dans un marché toujours plus bouleversé ?

PAR MARIE MAURISSE



RENÉ WEBER
Analyste financier
chez Vontobel



XAVIER COMTESSE
Cofondateur du groupe de
réflexion « Watch Thinking »



JIA XIAN SU
Expert et journaliste spécialisé
en horlogerie, basé à Singapour

Les résultats décevants de l'horlogerie suisse sont d'abord dus à la conjoncture, selon cet analyste du segment des produits de luxe.

« Je ne crois pas qu'il s'agisse d'une crise, parce que 2015 a été tout de même la troisième meilleure année jamais enregistrée au niveau des exportations horlogères suisses. Certes, l'industrie souffre de la baisse de la demande à Hong Kong, qui représente 15% des exportations, soit le marché le plus important. Les changements de destinations des voyageurs chinois fragilisent aussi les ventes : avec les attentats terroristes et l'introduction des passeports biométriques en Chine, les consommateurs chinois viennent moins chez nous. Il faut s'attendre à un déclin des ventes au premier semestre 2016, mais nous sommes optimistes pour la seconde partie de l'année. Au final, 2016 devrait être stable pour les exportations de montres suisses. »

Pour ce spécialiste du secteur, les horlogers suisses ont raté le virage de l'innovation, ce qui les mènera à leur perte.

« Une crise ? Sans aucun doute ! Pour une raison simple, à mon avis : les horlogers s'entêtent encore à fabriquer mécaniquement l'heure, alors qu'elle nous est aujourd'hui donnée par les télécommunications ! Au dernier trimestre 2015, les ventes de montres connectées ont dépassé pour la première fois celles des montres suisses. Et ce n'est que le début. Parce que bientôt, de nouveaux dispositifs fondés sur les techniques de l'intelligence artificielle vont investir ce marché. Petit à petit, la "smart watch" sera l'assistant personnel qui multipliera par dix notre propre intelligence en naviguant entre clouds, big data et objets connectés, pour pouvoir offrir à son utilisateur des informations, des analyses, des conseils personnalisés... en plus de l'heure. Le problème, c'est que cette nouvelle montre ne sera certainement pas suisse... »

Les marques ne parviennent plus à rentabiliser leurs investissements à Hong Kong et à Singapour, relève cet expert.

« L'industrie horlogère de luxe est clairement en crise : sa croissance est passée de deux chiffres à zéro en quelques années. La chute de la demande chinoise et l'incertitude économique mondiale en sont les raisons principales. Mais selon moi, le problème n'est pas tant la baisse des ventes que les investissements pharaoniques des marques : boutiques dans des endroits prisés, usines remplies de personnel, réseaux de distribution très étendus... Cette débauche de moyens est particulièrement flagrante à Hong Kong, qui connaît une contraction sévère dans le secteur horloger. L'année dernière, TAG Heuer, Jaeger-LeCoultre et Cartier ont fermé des magasins dans le quartier de Causeway Bay, à Hong Kong. Sans compter qu'on arrive à saturation sur les marchés matures du luxe, comme Singapour. »



SWISS First

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



DOSSIER

Dossier réalisé par
Clément Bürge,
Ludovic Chappex,
Catherine Cochard,
Benjamin Keller,
Grégoire Nicolet,
Jean-Christophe Piot
et Julie Zaugg

L'assiette de demain

LES RECETTES DES MULTINATIONALES

- 31 Infographie :
le marché des
aliments sains
- 32 Interview de
Julian Mellentin,
directeur de
l'agence New
Nutrition Business
- 34 Quinze
poids lourds
décortiqués
- 45 Le top 5 des
ingrédients
- 46 La niche des
aliments
pour animaux
- 48 Les trop belles
promesses des
aliments
- 51 Interview du
psychologue
Patrick Denoux
- 52 Les saveurs
du futur

La consommation mondiale d'aliments sains ne cesse de progresser. A la lutte pour profiter de cette tendance, les grandes firmes revisitent leurs gammes de produits.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

C'est un marché à plus de 700 milliards de dollars par an dans lequel cherchent aujourd'hui à s'engouffrer tous les géants de l'industrie alimentaire : produits bio, aliments enrichis en protéines et en vitamines, produits sans gluten ou sans lactose... le secteur de la nourriture saine fait désormais l'objet d'une intense compétition au niveau mondial.

Le passage de l'agroalimentaire traditionnel à une nutrition axée sur la santé et le bien-être répond à une demande grandissante du grand public. Les études montrent en effet que toujours plus de gens souhaitent se nourrir sainement dans les pays développés. Mieux : selon une enquête de la société Nielsen, menée dans 60 pays, 88% des personnes interrogées disent accepter de payer plus cher pour une alimentation plus saine. Toutes les classes d'âges sont concernées. Les consommateurs plébiscitent en priorité les aliments sans additifs, et recherchent d'abord des produits... naturels. >

Reste que tout le monde n'a pas la chance d'accéder aisément et régulièrement à des produits frais, tels que des légumes ou des fruits cultivés localement. Le désir des populations urbaines de se nourrir aussi sainement que possible, en dépit de ces contraintes, offre aux multinationales de l'alimentation une jolie fenêtre de tir. On ne sera pas surpris d'apprendre que ce marché explose actuellement en Chine, où les ventes dépasseront bientôt celles enregistrées aux Etats-Unis. Selon le cabinet de recherche londonien Euromonitor, le marché des boissons et aliments emballés « santé et bien-être », qui s'élevait en 2015 à 117 milliards de dollars en Chine, y atteindra 191 milliards de dollars en 2020 – contre 168 milliards aux Etats-Unis –, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de plus de 10%.

Pepsico, la star américaine du soda, a amorcé un virage à 180 degrés et propose désormais des gammes de jus de fruits sans sucre ni additifs

Dans les rayons des supermarchés, cette tendance se traduit notamment par un afflux de produits moins gras, moins sucrés et moins salés. Mais également par une profusion d'aliments dit « fonctionnels » ou « enrichis », parfois aussi appelés « alicaments ». L'un des objectifs déclarés des grandes firmes, à l'instar de Nestlé, consiste à retirer de leurs produits les ingrédients qui ont un impact négatif sur la santé – à commencer par le sel, ennemi numéro un, cause de maladies cardiovasculaires – pour y ajouter des ingrédients jouant un rôle positif (fortifiants, micronutriments sous forme de vitamines, fer, zinc, etc.). Lors de la présentation des résultats annuels de Nestlé, le 18 février dernier, son CEO Paul Bulcke n'a d'ailleurs pas manqué d'insister sur les efforts déjà déployés – et à venir – de la firme dans le secteur recherche et développement.

Nestlé fait même figure de leader en la matière. A la lutte avec Danone sur le créneau des alicaments, l'entreprise suisse est passée à

la vitesse supérieure en 2011 en créant le Nestlé Institute of Health Sciences, une unité de recherche implantée sur le campus de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), qui développe des solutions à la croisée de la nutrition et de l'industrie pharmaceutique. Des études et essais cliniques sont menés dans des domaines aussi divers que la maladie d'Alzheimer, les troubles gastro-intestinaux ou encore les troubles cérébraux et métaboliques. Via cet institut, Nestlé acquiert une myriade d'entreprises spécialisées dans la nutrition médicale. La dernière grosse prise en date est le rachat le 23 février dernier, pour 42,3 millions de francs, de Pronutria Biosciences. Cette start-up américaine développe des produits à base d'acides aminés pour traiter les problèmes de masse musculaire. Pour rentabiliser ces investissements, Nestlé table notamment sur le vieillissement de la population, et les maux qui y sont généralement associés (diabète, cholestérol, problèmes cardiaques, etc.).

Dans un registre moins médical et davantage focalisé sur le bien-être, d'autres géants s'efforcent de tirer parti du trend santé actuel. C'est le cas de Pepsico, la star américaine du soda, qui a amorcé un virage à 180 degrés et propose désormais des gammes de jus de fruits sans sucre ni additifs.

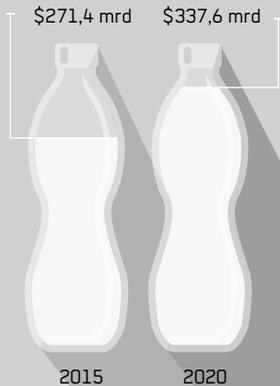
Enfin, comment ne pas évoquer l'engouement général pour les protéines, désormais déclinées à toutes les sauces, notamment sous forme de snacks « sains », en vogue chez les 20-30 ans. La tendance est particulièrement observable aux Etats-Unis, mais elle commence également à toucher l'Europe et l'Asie, où la marge de croissance est importante. Surtout connues à l'origine pour leur utilisation dans les compléments alimentaires à destination des sportifs souhaitant développer leur masse musculaire, comme les fameuses poudres pour body builder, les protéines sont devenues des ingrédients sains aux yeux de nombreux consommateurs. Entre autres vertus, elles permettraient de gérer la perte ou la gestion de poids, et de satisfaire les besoins journaliers en énergie.

Cela tombe bien : les insectes, que l'on présente souvent comme la nourriture du futur, regorgent de protéines (lire en p. 52)... De nombreuses start-up exploitent d'ailleurs déjà le filon. A quand un Kit Kat aux insectes ? ▲

Le marché des aliments sains

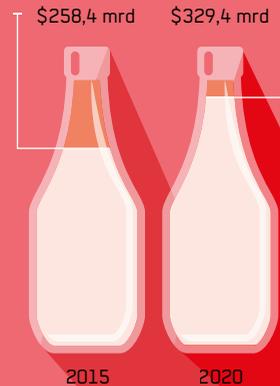
Ventes au détail dans le monde pour les aliments et boissons emballés

Aliments naturellement sains (naturally healthy)



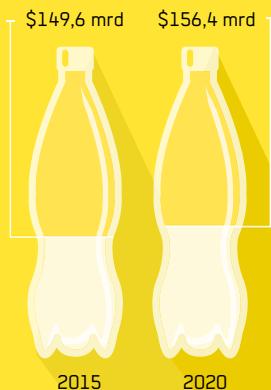
Aliments et boissons emballés qui contiennent à l'état naturel une substance bénéfique pour la santé. Par exemple les denrées riches en fibres, l'huile d'olive ou l'eau minérale naturelle.

Aliments fonctionnels (functional food)



Aliments et boissons emballés qui ont été activement « enrichis » durant la production (appelés aussi aliments), c'est-à-dire auxquels ont été ajoutées des substances bénéfiques pour la santé et qui sont marketés comme tels. Par exemple le jus d'orange avec ajout d'oméga-3.

Aliments « meilleurs pour la santé » (better for you)



Aliments et boissons emballés dans lesquels les substances peu saines (graisse, sucre, sel, glucides) ont été activement réduites durant la production, et qui sont marketés comme tels. Par exemple les sodas sans sucre.

Aliments contre les allergies et intolérances (food intolerance)



Aliments et boissons emballés conçus pour ressembler en apparence et en goût à ceux qui contiennent normalement des substances pouvant déclencher une intolérance ou une allergie. Par exemple le pain sans gluten ou le lait sans lactose.

Aliments biologiques (organic)



Aliments et boissons emballés certifiés « bio », donc produits sans pesticides, ni fertilisants, ni OGM, etc., et qui sont marketés comme tels.

Ensemble des aliments « santé et bien-être » (health and wellness)



Total des ventes au détail de chaque catégorie

« IL Y A UNE VRAIE FRÉNÉSIE AUTOUR DES PROTÉINES »

Expert de l'alimentation saine et directeur de l'agence New Nutrition Business, Julian Mellentin détaille les dernières tendances de ce marché.

PAR JULIE ZAUGG

Parmi l'offre en aliments fonctionnels, quels sont les produits qui ont le plus de succès ?

La nourriture fonctionnelle la plus demandée est celle qui contient des ingrédients naturels, dont les vertus pour la santé ont été prouvées scientifiquement, comme les amandes, bonnes pour le cœur. Lorsqu'ils vont au supermarché, les consommateurs ne sont pas à la recherche d'alicaments. Ils veulent simplement acheter des produits sains.

Quelles sont les entreprises qui exploitent au mieux cette tendance ?

Les firmes laitières, qui vendent des produits probiotiques sont clairement les leaders sur ce marché. Danone, avec ses marques Actimel et Activia, et le japonais Yakult en ont mis sur le marché il y a 20 ans déjà. Ces deux marques engendrent à elles seules 6 milliards de dollars de ventes par an avec ces produits. Plus généralement, les consommateurs sont davantage attirés par les produits qui aident à résoudre un problème récurrent et quotidien, comme une mauvaise digestion ou une propension à attraper le rhume. Ils sont moins intéressés par ceux qui promettent des bénéfices sur le long terme, comme ces aliments qui affirment réduire le risque de cancer ou prolonger la longévité.

Cela explique d'ailleurs le succès des produits sans gluten, dont l'argument de vente principal est de faire du bien à l'estomac au jour le jour.

« Les grands groupes ont appris à donner l'illusion que leurs produits sont le résultat de processus artisanaux. »

Quelles autres sociétés parviennent à tirer leur épingle du jeu ?

General Mills a très bien su adapter son offre pour coller à l'envie de ses clients de consommer des produits sains, tout comme Pepsico et Mondelez. Il existe aussi une nuée de petites sociétés qui font exclusivement du bio ou du sans gluten. Bon nombre d'entre elles ont d'ailleurs été rachetées par des grands groupes : General Mills a, par exemple, acquis la marque bio Annie's et Campbell's a repris la ligne de nutrition infantile Plum. A l'inverse, une entreprise comme Unilever n'a pas su saisir les opportunités offertes par ce nouveau marché, car elle est trop grande et manque d'esprit entrepreneurial. Nestlé souffre pour le moment de s'être beaucoup

concentrée sur les aspects scientifiques et médicaux de ses produits, au détriment des envies du consommateur, qui penche plutôt pour des produits naturels.

Il n'y aurait donc pas de débouché pour les alicaments purs et durs ?

Il existe un marché de niche pour ce type de nourriture médicalisée, par exemple auprès des personnes souffrant du diabète ou d'un taux trop élevé de cholestérol. Mais cela reste un marché à haute valeur ajoutée, caractérisé par de faibles volumes.

Et qu'en est-il du marché des aliments bio ? Est-il prometteur ?

On a tendance à exagérer sa taille. Cela reste aussi un marché de niche, destiné aux clients aisés. Seuls 3 ou 4% des consommateurs achètent systématiquement du bio. Les autres se contentent d'en acquérir occasionnellement, car ils aiment l'emballage ou le goût d'un produit particulier. La seule exception a trait à la nourriture infantile. Des marques bio destinées aux bébés et aux jeunes enfants, comme Annie's, Happy Family ou Plum, ont connu une excellente croissance, portées par le souci des mères de nourrir sainement leur enfant. On observe ce phénomène à la fois dans les pays occidentaux et dans les grandes villes chinoises.



ORACLE DE LA NUTRITION

Julian Mellentin dirige l'agence New Nutrition Business, qu'il a fondée en 1995. Dotée de bureaux en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, en France et en Nouvelle-Zélande, elle conseille les entreprises qui souhaitent se profiler sur le créneau de l'alimentation saine.

L'envie de manger sain se retrouve-t-elle partout dans le monde ?

Oui, il s'agit d'un phénomène réellement global. Tout au plus constate-t-on que certains pays, comme l'Allemagne, ont introduit des réglementations plus strictes au sujet des promesses en matière de bienfaits pour la santé de ces aliments. Cela peut avoir un impact négatif sur leurs ventes. Mais cet effet est devenu moins marqué avec l'avènement de l'internet : les consommateurs ne dépendent plus de l'étiquette figurant sur le produit pour se renseigner sur ses vertus.

Quelles sont les nouvelles tendances sur le marché de l'alimentation fonctionnelle ?

Depuis cinq ans, on assiste à une vraie frénésie autour des bienfaits des protéines, essentiellement aux Etats-Unis. Ce n'est pas sans fondements : une étude pan-européenne intitulée Diogène a montré en 2010 qu'un régime fortement protéiné était le plus efficace pour perdre du poids. Ce qui a vraiment décollé ces dernières années, ce sont les protéines végétales, moins chères et perçues comme plus écologiques. Ce secteur a généré d'importants investissements, à l'image

de la start-up Beyond Meat, qui fabrique du faux poulet à base de soja et de protéine de pois, et qui a notamment bénéficié de fonds de la part de Bill Gates (ndlr : lire aussi l'article en p. 52).

Comment les grands groupes industriels peuvent-ils répondre à l'attente du consommateur pour des aliments frais et produits localement ? N'est-ce pas un écueil difficilement surmontable ?

Il faut d'abord savoir que seuls 30 à 40% des clients aiment les petites marques. Les autres se satisfont très bien de produits issus d'une production de masse. Les grands groupes ont aussi appris à donner l'illusion que leurs produits sont le résultat de processus artisanaux. La plupart ont racheté des petites marques, auxquelles ils ont laissé une grande autonomie, ce qui leur a permis de conserver les caractéristiques de l'artisanat qui ont fait leur succès. C'est la stratégie poursuivie par General Mills avec Annie's ou par Campbell's avec Plum. Avoir un vaste portefeuille composé d'une multitude de petites marques permet en outre aux consommateurs de personnaliser leur alimentation : certains vont choisir de manger bio et sans gluten, d'autres de ne consommer que des aliments dépourvus de lactose et de graisses trans.

En raison de promesses exagérées, l'alimentation fonctionnelle a essuyé beaucoup de critiques ces dernières années. Cela a-t-il affecté les ventes ?

Dans certains pays, comme aux Pays-Bas ou en Allemagne, le public s'est montré très réceptif à ces critiques. Mais ailleurs, les consommateurs ont tendance à les ignorer. Ils font des recherches sur internet et se forgent leur propre opinion quant aux bienfaits de tel ou tel aliment. Les entreprises ont aussi appris à ne plus faire de promesses impossibles à prouver. Elles se contentent désormais de mentionner la présence d'un ingrédient connu pour ses avantages sur la santé, plutôt que de promettre que leur produit permet de guérir ceci ou cela. ▲

Quinze poids lourds décortiqués

La compétition s'intensifie entre les multinationales actives dans l'alimentation saine. Notre sélection des acteurs clés, accompagnée des recommandations des analystes.

PAR CLÉMENT BÜRGE ET JULIE ZAUGG

Aliments sans gluten, sans lactose ou sans additifs

Aliments bio

Aliments fonctionnels (aliments)

CAMPBELL SOUP COMPANY Le visionnaire obstiné

Repas pour diabétiques, soupes sans sel, ou encore ingrédients sans colorants, Campbell's a tout essayé.

CAPITALISATION: \$19,84 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$8 mrd

EFFECTIF: 18'600

SIÈGE SOCIAL: CAMDEN (NEW JERSEY)

ANNÉE DE FONDATION: 1869

En 1997, Campbell's a lancé une ligne de repas livrés à la maison sur abonnement, appelée Intelligent Cuisine. Destinée aux personnes souffrant de diabète ou de problèmes cardio-vasculaires, cette gamme de produits était composée de plats conçus pour faire baisser les taux de cholestérol ou de sucre. Mais, trop en avance sur son temps, la marque a été retirée de la vente un an plus tard. En 2009, la firme a décidé de diminuer de moitié la teneur en sel

de ses soupes. Nouvel échec : le public n'aimait pas leur goût et le projet a été abandonné en 2011. Aujourd'hui, Campbell's a repris l'initiative, mais de façon plus conventionnelle. « Les ingrédients ont été simplifiés, les colorants et les additifs ont été supprimés et des lignes bio ont été introduites », détaille Erin Lash, analyste chez Morningstar.

La firme a aussi procédé par acquisitions, rachetant en 2012 Bolthouse Farms, qui fabrique des jus de fruits, des sachets de carottes pré-découpées et des produits à base d'açaï (une baie de palmier) puis en 2013 Plum Organics, un spécialiste des aliments sains pour enfants. « Ces rachats ont permis à Campbell's d'acquérir un savoir-faire en matière de nourriture fonctionnelle, que le groupe a pu appliquer au reste de son assortiment », note l'analyste. L'action de l'entreprise est légèrement surévaluée actuellement, précise-t-elle toutefois.

—/— CPB

Campbell's Soup II (1969) de l'artiste Andy Warhol, ode ironique aux soupes en conserve de la firme américaine (Dulwich Picture Gallery de Londres, 19 juin 2012).



WHOLE FOODS Les délices du supermarché bio

La ligne de magasins d'alimentation se distingue de la concurrence grâce à la qualité de ses produits. Mais souffre de ses prix trop élevés.

CAPITALISATION: \$10,34 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$15,39 mrd

EFFECTIF: 85'000

SIÈGE SOCIAL: AUSTIN (TEXAS)

ANNÉE DE FONDATION: 1980



Faire ses courses chez Whole Foods revient à se rendre dans un parc d'attractions pour adultes. Des montagnes de légumes frais côtoient des rayons de fromages originaires du monde entier, et un vaste choix de viandes préparées par un boucher local. Grâce à cette mise en scène et à la qualité de ses produits, la firme a réussi à créer une relation durable avec ses clients, un cas relativement unique pour l'industrie de la distribution alimentaire. « Whole Foods essaie aussi de transmettre des valeurs de respect de l'environnement

qui touchent les consommateurs, explique Neil Stern, analyste chez McMillanDoolittle. Chaque succursale est très bien implantée au sein de la communauté locale. » Et les résultats suivent : ses ventes au pied carré s'élèvent à 990 dollars, soit le chiffre le plus élevé parmi les supermarchés américains.

Malgré ce succès, les analystes critiquent les prix pratiqués par Whole Foods. « Par rapport à la concurrence, ses prix sont trop élevés, ce qui limite le nombre de consommateurs qu'elle peut cibler,

explique Phil Terpolilli, analyste chez Wedbush Securities. Pour contrecarrer les critiques, la firme va ouvrir en 2016 une chaîne de plus petits magasins, nommés 365, pratiquant des prix moins élevés. « Les investisseurs ont eu historiquement des attentes trop élevées envers Whole Foods, dit Neil Stern. La compagnie est en pleine mutation pour devenir plus accessible à un plus grand nombre de clients. Cela va prendre du temps, mais je pense qu'elle va réussir cette évolution. Je recommande l'achat de ses actions. »

— WFM



NEWSCOPY / AGENCIA EL UNIVERSAL GDA PHOTO SERVICE

Journée portes ouvertes sur le système digestif, sponsorisée par Danone et sa gamme Activia (Mexique, juillet 2010).

DANONE Le pionnier de l'alicament

Les fioles d'Actimel séduisent les consommateurs depuis des années. Danone a étendu sa gamme avec des produits pour les personnes souffrant de malnutrition ou d'Alzheimer.

CAPITALISATION : €41,6 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : €22,4 mrd

EFFECTIF : 99'781

SIÈGE SOCIAL : PARIS

ANNÉE DE FONDATION : 1919

Quand Danone lance en 1987 une petite fiole lactée nommée Bio et contenant du bifidus, une bactérie facilitant la digestion, personne n'a encore entendu parler des probiotiques. Il s'agit aujourd'hui de l'un des produits phares du groupe français. « Il

vaut à lui tout seul 2,5 milliards d'euros », relève Jon Cox, analyste chez Kepler Cheuvreux. Entre-temps renommé Activia, il a été assorti en 1997 de l'Actimel, qui contient un lactobacille censé renforcer les défenses naturelles du corps. La gamme a été étendue plus récemment avec Densia, un yaourt à forte teneur en calcium qui favorise la densité des os, et Danacol, un produit laitier qui fait baisser le taux de cholestérol.

« Danone bénéficie de son prestige de marque européenne. »

Jon Cox, analyste chez Kepler Cheuvreux

La division Nutricia a, pour sa part, lancé des compléments alimentaires pour les personnes souffrant de malnutrition (FortiFit, Nutrison) ou

d'Alzheimer (Souvenaid) ou encore pour les nourrissons allergiques au lait (Neocate). Ces produits ont positionné le groupe français comme un leader sur le marché des alicaments. « Le secteur qui présente le plus fort potentiel en termes de revenus est celui de la nutrition infantile, souligne Jon Cox. Danone bénéficie de son prestige de marque européenne, notamment auprès des mères chinoises, qui cherchent du lait en poudre de qualité pour leurs bébés. » Les marques Aptamil et Nutrilon sont notamment plébiscitées. Les probiotiques ont en revanche vu leurs excellentes ventes s'essouffler quelque peu ces dernières années. « En interdisant à Danone en 2010 de vanter les vertus sanitaires de ces produits, l'Autorité européenne de sécurité des aliments leur a porté un coup (lire également en p.48) », fait remarquer l'analyste.

— BN

MEIJI HOLDINGS**La marque des seniors**

Les yaourts probiotiques Meiji aux vertus digestives ont conquis le Japon. La firme nipponne veut maintenant les vendre dans le reste du monde.

CAPITALISATION: ¥1429 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014: ¥1161 mrd

EFFECTIF: 26'854

SIÈGE SOCIAL: TOKYO

ANNÉE DE FONDATION: 1906

Au Japon, une personne sur trois aura plus de 60 ans en 2025. Un phénomène démographique que Meiji compte bien exploiter en ciblant cette clientèle de seniors préoccupés par leur santé et au porte-monnaie bien garni. L'entreprise a commencé par lancer deux yaourts probiotiques, le LG21 en 2000, puis le R-1 en 2009, en mettant en avant leur rôle pour faciliter la digestion et renforcer le système immunitaire. L'an dernier, le groupe centenaire a lancé une nouvelle variété de yaourt, le PA-3, qui contient une bactérie capable de métaboliser la purine. Cette forme d'acide nucléique contenue dans la viande rouge, les aliments gras et la bière provoque la goutte, une inflammation des articulations fréquente chez les personnes âgées.

La ligne Mei Balance, commercialisée depuis 1995, comprend, quant à elle, des gelées, mousses et jus à forte teneur calorifique destinés aux seniors souffrant de malnutrition. Meiji représente un investissement solide. Sur les neuf premiers mois de l'exercice 2015, la firme a réalisé un profit de 59,3 milliards de yens, en hausse de 38%. Elle bénéficie d'une position dominante sur le marché nippon des yaourts probiotiques et prévoit de faire passer ses ventes dans ce secteur de 165,4 milliards de yens en 2015 à 180 milliards de yens d'ici à 2018.

Son principal défi: conquérir de nouveaux marchés. Elle vise en premier lieu les Etats-Unis, mais ses marques y souffrent d'un manque de visibilité.

—~ 2269

KELLOGG'S**Le nouveau converti au petit déjeuner sain**

Les consommateurs américains boudent leurs bols de céréales. Cela a forcé le groupe américain à se réinventer.

CAPITALISATION: \$26,98 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$13,5 mrd

EFFECTIF: 33'577

SIÈGE SOCIAL: BATTLE CREEK (MICHIGAN)

ANNÉE DE FONDATION: 1906

Pour Kellogg's, les soucis ont commencé en 2008. « Les consommateurs américains se sont progressivement détournés du petit déjeuner classique à base

de céréales, préférant consommer des protéines comme du yaourt, du bacon ou des œufs », explique Warren Ackerman, analyste chez Société Générale. La tendance a été accentuée par l'émergence des milléniaux, à la recherche d'aliments sains sans OGM et à base de céréales complètes, ainsi que par la chute de popularité des produits allégés, comme la gamme Special K.

Kellogg's est aujourd'hui en pleine rémission

Mais la firme a repris l'initiative dès mi-2015. « Kellogg's a lancé la ligne Origins, sans colorants ni goûts artificiels, ni sucres ajoutés, détaille l'analyste. Le groupe a aussi transformé Special K en marque associée à un style de vie sain, en ajoutant des variantes fortement protéinées, sans gluten ou avec des graines à la mode comme le quinoa. Il a en outre amélioré la qualité des ingrédients, par exemple en augmentant le nombre de fruits rouges par paquet. » En parallèle, Kellogg's a accru son offre de barres de céréales, de biscuits et de shakes, des produits adaptés à une consommation nomade tout au long de la journée. Résultat, l'entreprise américaine est aujourd'hui en pleine rémission. Ses six principales marques de céréales ont enregistré une croissance de 4% au dernier trimestre 2015. « Nous avons récemment fait passer notre recommandation de sell à hold et nous gardons l'œil ouvert », glisse Warren Ackerman.

—~ K

Petite pause pour Tony le tigre, célèbre mascotte des céréales Frosties de Kellogg's (International Green Week de Berlin, 18 janvier 2013).

REUTERS / THOMAS PETER



WHITEWAVE FOODS **Le champion du sans lactose**

La margarine et les yaourts à base de lait de soja, de noix de coco ou de noix de cajou conçus par la firme américaine font fureur.

CAPITALISATION: \$7,12 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$3,9 mrd

EFFECTIF: 3'800

SIÈGE SOCIAL: DENVER (COLORADO)

ANNÉE DE FONDATION: 1977

Noix de coco, soja, amande ou noix de cajou, ce sont quelques-uns des ingrédients utilisés par le groupe américain Whitewave Foods pour produire du lait, de la margarine et des yaourts sans lait – et donc sans lactose. Aux Etats-Unis, ces produits sont vendus par les marques Silk et So Delicious, et en Europe par Alpro. «Les produits laitiers d'origine végétale sont une catégorie en pleine croissance, estime Sean Naughton, analyste chez Piper Jaffray. Les consommateurs sont à la recherche de produits durables et ils se sentent mieux lorsqu'ils évitent le lactose.»

« Whitewave Foods est un bon investissement, d'autant que le prix de l'action est bas. »

Sean Naughton, analyste chez Piper Jaffray

Or, les marques de Whitewave Foods sont très bien positionnées sur ce marché. «Elles sont connues des acheteurs, on les trouve aussi bien dans les petits magasins que les grands supermarchés, et elles innovent constamment avec de nouveaux produits, comme la boisson Nutchello au goût caramel ou chocolat récemment mise en vente par Silk», précise l'analyste.

Whitewave Foods possède aussi deux des marques de produits bio les plus populaires des Etats-Unis, Horizon (lait) et Earthbound Farm (fruits et légumes), ainsi qu'une gamme de barres et de boissons protéinées pour sportifs, Vega. «Whitewave dispose d'un excellent portefeuille de marques, d'une croissance organique de 7 à 9% et de marges en hausse, conclut Sean Naughton. Il s'agit d'un très bon investissement, d'autant plus que le prix de l'action est bas.»

— W W W A V

ARCHER DANIELS MIDLAND **Donner du goût aux produits sains**

La société développe des arômes pour rendre meilleurs les aliments sains, dont le goût a été altéré par l'ajout de vitamines ou la suppression de graisses.

CAPITALISATION: \$21,65 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$67,7 mrd

EFFECTIF: 32'300

SIÈGE SOCIAL: CHICAGO (ILLINOIS)

ANNÉE DE FONDATION: 1902

Archer Daniels Midland (ADM) s'est longtemps cantonné au rachat de récoltes et à la transformation de maïs et autres oléagineux en biocarburant, produits chimiques et aliments pour animaux. Mais en 2014, la firme a décidé de changer de trajectoire: elle a racheté pour 3 milliards de dollars la société suisse Wild Flavors, une firme basée à Zoug qui développe des arômes et des assaisonnements. Grâce à cette acquisition, ADM s'emploie à améliorer le goût des aliments sains, auxquels des fibres, des vitamines et d'autres nutriments sont souvent ajoutés, ce qui les modifie.

Résultat de ces efforts, ADM commercialise aujourd'hui un concentré

de protéines de soja et des assaisonnements qui rendent la viande de bœuf et de poulet plus goûteuse et juteuse. La firme a aussi développé un additif appelé gomme xanthane, qui permet de préserver la texture de la sauce à salade même lorsque le gras en a été éliminé. Et ce n'est que le début. «Nous travaillons sur plus de 700 projets, a déclaré à la presse Vince Maccicchi, le président de l'unité Wild Flavors d'ADM. Nous sommes particulièrement excités par le développement d'un jus de fruits à base de colorants et d'arômes naturels, et qui incorpore pour la première fois notre solution protéinée soluble appelée Clarisoy.» Mais ces nouveaux produits n'auront d'impact sur les performances de la firme que sur le long terme. Ses revenus dépendent encore essentiellement de la transformation de maïs, un secteur dont les marges sont en baisse.

— A D M

REUTERS / USA TODAY SPORT



Douche rituelle au Gatorade pour le joueur de baseball Danny Valencia des Athletics d'Oakland, après la victoire de son équipe face aux Houston Astros (Oakland, 9 août 2015).

PEPSICO **Le défi des boissons saines**

Les consommateurs se détournent des sodas, jugés trop malsains. Pepsico parie sur l'eau de coco et les jus de fruits.

CAPITALISATION: \$148,34 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$63,06 mrd

EFFECTIF: 263'000

SIÈGE SOCIAL: NEW YORK

ANNÉE DE FONDATION: 1965

Les experts en nutrition et en santé publique sont unanimes: le soda représente aujourd'hui le «nouveau tabac». «Les boissons sucrées sont perçues comme étant encore plus malsaines que les snacks, explique Ali Dibadj, analyste chez Bernstein Research. Les gens estiment qu'ils peuvent encore se permettre de grignoter de temps à autre, mais boire un soda est devenu

tabou.» En 2013, le consommateur a accordé 49% de son budget soft drinks aux boissons saines, selon une étude d'Euromonitor. L'eau, le thé prêt à boire et les jus de fruits vont générer 65% des nouvelles ventes d'ici à 2018. Résultat: Pepsico a dû vite réagir pour se saisir de ce nouveau marché et compenser les pertes de ses marques traditionnelles.

Pepsico a annoncé le lancement du Gatorade bio pour 2016

La firme américaine a ainsi acquis et lancé une gamme complète de boissons jugées saines. Une des plus innovantes est Naked Juice, une gamme de jus de fruits frais qui a notamment rendu populaires les jus de légumes en bouteille. «Ces boissons vont encore gagner en popularité en 2016 grâce au lancement d'une ligne de jus pressés», indique Howard Telford, analyste chez

Euromonitor. Pepsico parie aussi gros sur le Gatorade, qui domine depuis plusieurs années le secteur des boissons sportives. La firme a annoncé le lancement de produits Gatorade bio pour 2016. Ses marques d'eau de coco ONE et Kero Coco marchent aussi très fort en Amérique du Nord et du Sud.

Même si ses revenus dépendent encore largement de produits malsains, les efforts de Pepsico ont convaincu les analystes, qui estiment que la société va surmonter à long terme les défis posés à l'industrie du soda. «Elle va continuer sa politique d'acquisition de produits tout en peaufinant ses marques traditionnelles, en travaillant sur leur marketing», dit Howard Telford. «Les boissons plus saines présentent toutefois des marges de profit plus élevées», relève Ali Dibadj, qui recommande d'acquiescer l'action.

— V PEP



NESTLÉ**Le roi des alicaments**

La firme développe des aliments qui oscillent entre la nourriture et le médicament. Un pari qui paie.

CAPITALISATION: \$230,84 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: CHF 88,8 mrd

EFFECTIF: 335'000

SIÈGE SOCIAL: VEVEY

ANNÉE DE FONDATION: 1866

En 1986 déjà, Nestlé pensait que les alicaments représentaient l'avenir de l'alimentation. La multinationale suisse avait alors créé une joint-venture avec le groupe pharmaceutique américain Baxter pour développer de tels

produits. Une tentative qui s'est soldée en 1996 par la dissolution de cette entité. Mais Nestlé n'a pas jeté l'éponge et a investi plusieurs centaines de millions de francs dans des start-up spécialisées dans l'alimentation du futur.

En 2007, la firme est passée à la vitesse supérieure et a racheté la division de nutrition médicale de Novartis pour 3 milliards de francs. En 2012, elle annonçait l'ouverture du Nestlé Institute of Health Sciences (NIHS), un institut de recherche basé sur le campus de l'EPFL. Doté d'un budget de 415 millions d'euros sur dix ans, il a pour objectif « d'inventer des aliments qui empêcheront l'apparition de maladies », selon son directeur Emmanuel Baetge.

En attendant qu'il livre ses premiers résultats concrets, Nestlé mise sur plusieurs produits qui permettent d'améliorer la santé de ses consommateurs, comme le yaourt probiotique LC1, qui aiderait à renforcer le système immunitaire. Le groupe suisse a aussi réduit la teneur en sel, en sucre et en graisse de plusieurs de ses aliments. Il a, par exemple, lancé la ligne de glaces Skinny Cow, dont les produits sont 30% moins gras que ceux de ses concurrents. Nestlé travaille également au développement du Fostrap Gum, un chewing-gum qui aide à lutter contre les maladies des reins. Plus récemment, l'entreprise a annoncé le développement d'une sorte de « machine Nespresso à alicaments », qui délivrera au quotidien une dose de vitamines et de minéraux sur mesure, afin de corriger les excès ou les carences alimentaires.

Nestlé a investi plusieurs centaines de millions de francs dans des start-up spécialisées

Pour les analystes, parier sur la division alicaments de Nestlé fait sens. « Cette famille de produits a connu une croissance plus rapide que le reste de l'industrie alimentaire et présente de meilleures marges de profit », indique Jon Cox, analyste chez Kepler Cheuvreux. Et la firme suisse semble bien décidée à exploiter cet avantage : « Nestlé doit se retirer des produits qui n'offrent pas de plus-value aux clients et dont un prix plus élevé ne peut pas être exigé », a déclaré son PDG Peter Brabeck.

— NESN

Un scientifique à l'oeuvre dans les laboratoires du Nestlé Institute of Health Sciences de l'EPFL (11 mars 2013).





NEWSCOM / KYODO

Un savon en forme de chèvre de la marque Yakult Honsha, vendu de l'automne 2014 à l'automne 2015, année de la chèvre selon l'astrologie chinoise.

YAKULT HONSHA **L'inventeur** **du probiotique**

Le créateur japonais du yaourt probiotique aux vertus digestives développe aussi des cosmétiques et des médicaments.

CAPITALISATION : ¥912,98 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : \$3,42 mrd

EFFECTIF : 20'492

SIÈGE SOCIAL : TOKYO

ANNÉE DE FONDATION : 1935

Le produit phare de la firme japonaise est un liquide blanc inséré dans une petite bouteille blanche au capuchon rouge. Nommé Yakult, ce yaourt probiotique qui a été inventé en 1935 par le scientifique japonais Minoru Shirota aiderait à la digestion. Ayant connu un énorme succès au Japon, Yakult Honsha a diversifié son offre de produits probiotiques, en lançant par exemple le lait fermenté Joie, des cosmétiques ou encore

des médicaments. La firme vient de déposer un brevet pour un agent chimio-thérapeutique nommé Elplat, qui sera utilisé dans le cadre du traitement de cancers gastriques.

Yakult s'est **implantée avec** **succès en Chine** **et au Mexique**

Disposant d'une présence importante au Japon, la firme s'est internationalisée depuis quelques années, et s'est implantée avec succès en Chine et au Mexique. Ce programme continuera en 2016, Yakult Honsha prévoyant de s'installer au Moyen-Orient et en Birmanie, ce qui améliorera ses performances à moyen terme. La firme continue aussi à investir en recherche et développement : des scientifiques sont en train d'analyser l'impact du Yakult sur le corps humain quand il se trouve dans l'espace. Les résultats tomberont dans quatre ans.

~ 2267

UNITED NATURAL FOODS **Le fournisseur de luxe**

Cette firme approvisionne les supermarchés bio américains. Elle leur propose une vaste gamme de produits naturels.

CAPITALISATION : \$2,06 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : \$8,2 mrd

EFFECTIF : 8'700

SIÈGE SOCIAL : PROVIDENCE (RHODE ISLAND)

United Natural Foods fonctionne comme le poumon des supermarchés bio, tels que Whole Foods et Trader's Joe's. La société est le plus important fournisseur d'aliments naturels, bio et spécialisés aux Etats-Unis. Une position que United Natural Foods a consolidée en mars dernier, en rachetant pour 217,5 millions de dollars son concurrent Haddon House Food Products, le plus important distributeur privé de nourriture bio, ethnique et casher.

« Cette acquisition fait sens stratégiquement », écrit dans un rapport Guggenheim Securities. United Natural Foods va accéder à de nouveaux clients, à de nouveaux réseaux et à un nouvel assortiment de produits, dont des marques exclusives comme Asian Gourmet et Bella Famiglia (deux lignes de produits asiatiques et méditerranéens adaptés au marché américain). Pour 2016, United Natural Foods a revu à la baisse ses objectifs de croissance, à 2% contre 20% en 2015, ce qui a affaibli le cours de son action. « Ce ralentissement n'est pas préjudiciable à long terme, estime Joe Edelstein, analyste pour Stephens. Nous sommes confiants : la firme va récupérer. » Guggenheim Securities estime que l'achat de l'action « récompensera les investisseurs patients. »

~ UNFI

BASF**Le maître des oméga-3**

Le groupe allemand s'est servi de son expertise dans le domaine chimique pour produire des suppléments alimentaires. Il domine le marché de la vitamine A.

CAPITALISATION: €60,34 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: €70,45 mrd

EFFECTIF: 112'435

SIÈGE SOCIAL: LUDWIGSHAFEN, ALLEMAGNE

ANNÉE DE FONDATION: 1865

BASF, le plus grand fabricant de produits chimiques au monde, a investi le marché de la nutrition en 2012 lorsqu'il a lancé «Newtrition», une unité qui regroupe tous ses efforts de recherche et développement dans le domaine alimentaire. «Comme les vitamines, les carotènes et les enzymes sont produits grâce à des processus chimiques, BASF se trouve dans une position de choix pour s'immiscer sur ce marché», indique Markus Mayer, analyste chez Baader Bank.

La firme est aujourd'hui devenue un poids lourd dans le secteur des acides gras oméga-3, grâce notamment à l'acquisition de l'entreprise Equateq en 2012. Elle domine à tel point le marché de la vitamine A qu'elle a pu décréter unilatéralement une hausse de 20% du prix de ce produit en février. «La demande pour ce genre de composants ne fera qu'augmenter à l'avenir, en raison du vieillissement de la population», souligne Markus Mayer. La division nutrition de BASF pèse cependant trop peu au sein du groupe pour avoir un impact réel sur ses performances. Après une année 2015 sombre, BASF prévoit à nouveau une chute de ses ventes et bénéfices en 2016, à cause de la baisse du prix du pétrole.

— BASF

BASF

**MONDELEZ****La révolution du petit-déjeuner**

Après des débuts poussifs, Mondelez a réussi à créer des produits sains et populaires, comme les biscuits Belvita.

CAPITALISATION: \$62,44 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015: \$29,6 mrd

EFFECTIF: 99'000

SIÈGE SOCIAL: DEERFIELD (ILLINOIS)

ANNÉE DE FONDATION: 1923

(SÉPARÉ DE KRAFT FOODS EN 2012)

Le propriétaire des biscuits Oreo aura mis du temps pour développer des snacks plus sains. Mais une fois la machine lancée, Mondelez a fait preuve d'une créativité débordante. Sa marque qui rencontre le plus de succès se nomme Belvita, et elle est en train de transformer le petit-déjeuner. Il s'agit d'un biscuit aux graines complètes qui remplace le premier repas de la journée. «La marque profite à la fois de l'envie de manger sain et du fait que les gens n'ont plus le temps de prendre leur petit-déjeuner à la maison», indique



Centre de recherche en biotechnologie végétale de l'entreprise BASF, implanté au Research Triangle Park, en Caroline du Nord.

Alicia Forry, analyste chez Canaccord Genuity. Mondelez vient également de racheter Enjoy Life Foods, un producteur de snacks naturels – sans OGM, sans gluten, ni ingrédients artificiels.

Mondelez s'efforce d'adapter ses produits traditionnels

La marque américaine s'est aussi efforcée d'adapter ses produits traditionnels, en créant par exemple

les Oreo Thins, des biscuits allégés. Mais cela ne suffit pas. « Mondelez est au tout début du chemin, dit Alicia Forry. Son portfolio est encore très exposé aux produits sucrés. » La firme s'est fixé pour objectif de tirer 50% de ses revenus de la vente de produits sains d'ici à 2020. L'analyste recommande malgré tout d'acheter l'action Mondelez : « Les performances globales de l'entreprise restent excellentes, et son action s'échange à prix à peine plus élevé que ceux de la concurrence. »

— MDLZ

DSM Du charbon aux vitamines

La ligne de magasins d'alimentation se distingue de la concurrence grâce à la qualité de ses produits. Mais souffre de ses prix trop élevés.

CAPITALISATION : €8,89 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : €8,9 mrd

EFFECTIF : 20'750

SIÈGE SOCIAL : HEERLEN, PAYS-BAS

ANNÉE DE FONDATION : 1902

DSM a été fondée à l'origine pour exploiter des mines de charbon aux Pays-Bas. Mais au fil des ans, la firme s'est diversifiée en développant des produits chimiques. Puis, dès les années 1990, elle a décidé de se concentrer sur la biotechnologie et l'alimentation, rachetant notamment la division nutrition de Roche en 2003, puis celle de Cargill en 2012. Aujourd'hui, DSM est le leader mondial de la production d'ingrédients nutritionnels, comme les vitamines, les carotènes, ou encore les acides gras (le fameux oméga-3).

L'entreprise néerlandaise a néanmoins rencontré des difficultés ces dernières années, à cause de l'arrivée de producteurs chinois sur le marché des vitamines C et E. « Ces entreprises sont prêtes à casser les prix et à perdre de l'argent pour gagner des parts de marché, note Mutlu Gundogan, analyste chez ABN AMRO. Aujourd'hui, DSM perdrait 15 à 20 millions d'euros par trimestre sur le marché de la vitamine E. » Fernand de Boer, analyste chez Petercam, est plus optimiste. « DSM a lancé un programme de réduction des coûts, indique-t-il. Et elle envisage de vendre ses parts dans la firme pharmaceutique canadienne Patheon, ce qui pourrait considérablement améliorer sa rentabilité. » Il recommande l'achat de l'action.

— DSM



Des militants écologistes déguisés en aliments de General Mills, exhortant l'entreprise américaine à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (New York, 8 juillet 2014).

GENERAL MILLS Éliminer l'artificiel

Le géant américain fait des efforts pour produire des aliments sans arômes artificiels, sans colorants chimiques ou sans gluten. Avec succès.

CAPITALISATION : \$37,3 mrd

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 : \$17,63 mrd

EFFECTIF : 42'000

SIÈGE SOCIAL : MINNEAPOLIS (MINNESOTA)

ANNÉE DE FONDATION : 1866

Le producteur des glaces Häagen-Dazs et des céréales Cheerios cherche à créer des aliments « sans » depuis maintenant dix ans. « General Mills est arrivé sur ce marché plus rapidement que la concurrence, explique Alexia Howard, analyste chez Bernstein Research. La firme a lancé plusieurs lignes de produits dénués de colorants, d'arômes, de conservateurs ou d'antibiotiques. » General

Mills s'est même engagé à ce que 90% de ses céréales soient dépourvus d'agents artificiels d'ici à la fin 2016, contre 60% mi-2015.

C'est surtout dans le secteur des snacks, dont elle domine 26,5% des ventes aux Etats-Unis, que la firme a su innover. Elle possède notamment les marques de barres de céréales Nature Valley et Larabar. « General Mills a aussi réussi à internationaliser la marque Fiber One, qui vend principalement des barres de céréales. Elle se porte très bien au Mexique et vient d'être lancée au Royaume-Uni », explique Chris Brockman, analyste chez Mintel.

« General Mills est en train de réussir sa transition vers des aliments plus sains. »

Jack Russo, analyste chez Edward Jones

En 2014, General Mills a aussi mis la main sur une perle du secteur

bio et sans gluten en acquérant la californienne Annie's, un fabricant de pâtes, de biscuits et de céréales. Cet achat lui a permis d'investir un nouveau marché. « Annie's développe des produits organiques très populaires auprès des enfants, indique Chris Brockman. Depuis qu'elle est arrivée dans le giron de la grande firme américaine, la ligne de produits s'est développée encore plus rapidement, notamment dans le secteur des soupes bio pour enfants. »

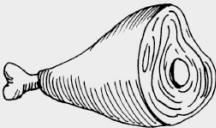
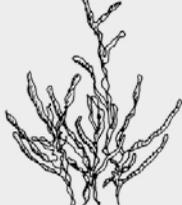
Le développement de produits sains a permis à General Mills de compenser la perte de vitesse de ses autres divisions plus traditionnelles – les ventes de Betty Crocker, une marque de gâteaux, ont par exemple chuté de 10% en 2015. « La firme est en train de réussir sa transition vers des aliments plus sains, estime Jack Russo, analyste chez Edward Jones. Son portfolio devance la concurrence. » Il recommande l'acquisition de ses actions.

— 615

LE COMBO DES INGRÉDIENTS SAINS

Revue des nutriment les plus prisés
des consommateurs et des marques.

PAR GRÉGOIRE NICOLET

	SOURCES NATURELLES	EFFETS SUR LA SANTÉ	DÉBOUCHÉS COMMERCIAUX
OMÉGA-3 	Poissons gras, fruits de mer, algues, huile de colza et de lin, noix, certaines plantes génétiquement modifiées	Baisse de l'hypertension, santé cardiovasculaire, amélioration cognitive	Compléments alimentaires (gélules, comprimés), aliments enrichis en Oméga-3 (margarine, lait, pain, biscuits)
PROTÉINES 	Protéines animales (viande, charcuterie) et végétales (légumineuses à graines comme les haricots)	Développement ou maintien de la masse musculaire, perte ou gestion de poids, contrôle de la faim, satisfaction des besoins journaliers en énergie	Compléments alimentaires, poudres protéiniques, boissons énergisantes, snacks « sains »
VITAMINE D 	Huile de foie de morue, saumon, champignons, œufs	Santé des os, prévention de l'ostéoporose, prévention de certains diabètes et cancers, lutte contre le rachitisme chez l'enfant	Intégration dans des produits laitiers et céréales
MAGNÉSIUM 	Produits céréaliers, fruits de mer, amandes	Fixation du calcium, relaxation des muscles (effets sédatifs), baisse du stress, frein au déclin de la mémoire, effets antiallergiques et anti-inflammatoires	Compléments alimentaires, chocolat, produits céréaliers non raffinés (à base de farine complète contenant davantage de magnésium)
MICRO-ALGUES 	Une dizaine de variétés d'algues, culture à grande échelle de la chlorelle et de la spiruline	Lutte contre le cholestérol, apport en protéines, en antioxydants et en micro-éléments (fer, iode, fluor)	Complément alimentaire contre la malnutrition, thé, bière, jus de fruits, chocolat

La niche des alicaments pour animaux

Le marché de l'alimentation animale devrait atteindre 98 milliards de dollars d'ici à 2025. La nourriture thérapeutique figure parmi ses segments les plus prometteurs.

PAR CATHERINE COCHARD

Gourmet, bio ou régime : comme chez les humains, l'offre alimentaire pour animaux se spécialise.

Dans les supermarchés et chez les vétérinaires se multiplient les produits destinés aux chiens ou aux chats, qui promettent de leur rendre le poil plus brillant, de leur nettoyer les reins ou d'améliorer leur état de santé général. « Ce qui soutient le plus la croissance globale de cette industrie, c'est la tendance à « humaniser » l'animal, explique Debbie Phillips-Donaldson, rédactrice en chef du magazine américain *Petfood Industry*. Les fabricants profitent de la sensibilité accrue des maîtres pour leurs bêtes. S'il existe des croquettes qui contiennent un agent pour améliorer la digestion, et que le vétérinaire vous dit que votre chien a des problèmes de ce type, que ferez-vous ? »

L'alimentation animale est, avec l'alimentation infantile, la seule denrée pour laquelle le consommateur n'est jamais l'acheteur. Une évidence qui explique en partie le succès de cette économie : les acheteurs – un peu comme avec leurs enfants – se sentent responsables. Selon une étude de la société américaine Mordor Intelligence, le marché de l'alimentation animale pèse aujourd'hui 68 milliards de dollars et atteindra 98 milliards en 2025. Le secteur des alicaments pour animaux contribue à hauteur de 2,3 milliards de dollars à ce résultat. Une part qui devrait s'élever à 4,5 milliards de dollars en 2025.

Les alicaments pour animaux offrent à l'industrie d'innombrables possibilités de diversifications, puisqu'à l'instar de la santé chez les humains, il peut exister un produit pour chaque problème : surpoids, diabète, allergies en tout genre, problèmes cardiaques, dentaires, dermatologiques... Parmi les principales substances actives dans les alicaments pour animaux, on retrouve les incontournables acides gras oméga-3, les protéines, les peptides, les enzymes à base de plantes et les antioxydants.

La firme Blue Buffalo a publié des résultats qui ont pulvérisé les projections

« Les géants de l'alimentation et des cosmétiques cherchent désormais à développer leur portfolio dans ce segment, comme le montrent leurs nombreuses acquisitions de sociétés spécialisées, relève Snehika Vadlankonda, analyste chez Mordor Intelligence. » Les exemples sont nombreux. On peut évoquer celui de Mars qui développe plusieurs marques actives dans la santé et le bien-être des animaux : Eukanuba, le label de la filiale « pet food » rachetée pour 2,9 milliards de dollars à Procter & Gamble en 2014, se concentre ainsi sur les alicaments pour chiens et

Un lévrier affûté lors de l'AKC Eukanuba National Championship, le plus grand concours pour chiens organisé annuellement aux Etats-Unis.



chats. Autre propriété de Mars, Buckeye Nutrition se spécialise dans les aliments thérapeutiques à destination des chevaux. Le groupe détient par ailleurs le Banfield Pet Hospital, une chaîne de cliniques vétérinaires actives aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Mexique.

Deuxième producteur d'aliments pour animaux au monde, Nestlé Purina propose, quant à lui, depuis octobre 2014, de personnaliser la nourriture de son chien avec les produits de son label « Just Right ». Aux Etats-Unis, les propriétaires canins peuvent ainsi inscrire sur un site internet dédié le

nom de leur fidèle compagnon, sa race, son poids, son niveau d'activité, son âge, son type de poil, de peau, ses préférences (saumon, poulet, agneau, etc.)... Une poignée de jours plus tard, le produit customisé arrive à domicile.

Egalement active dans ce domaine et cotée depuis juillet dernier au Nasdaq, l'entreprise américaine Blue Buffalo a publié le 9 mars dernier ses chiffres trimestriels. Des résultats qui ont pulvérisé les projections, cela malgré de récents ennuis judiciaires. Aux Etats-Unis, la société est en effet sous le coup d'un recours collectif

pour étiquetage « faux et trompeur » – la composition réelle de certains aliments commercialisés en 2008 ne correspondait pas aux indications sur l'emballage – et pourrait devoir rembourser près de 32 millions de dollars. Visiblement peu ébranlée par cette affaire, la firme a indiqué que ses revenus avaient augmenté de 12% en 2015 et qu'elle s'attendait à une croissance annuelle moyenne de 10% pour les trois ans à venir. De quoi mettre en confiance les investisseurs : depuis l'annonce des résultats de mars, l'action Blue Buffalo s'est envolée. ▽

— BUFF



ZACH MAHONEY

Les trop belles promesses des alicaments

« Traitement des problèmes érectiles », « amélioration de la vue », « aide à la digestion », il arrive que les fabricants d'aliments promettent monts et merveilles. Les autorités ont commencé à remettre de l'ordre dans cette industrie, notamment en Europe.

PAR CLÉMENT BÜRGE

L'industrie alimentaire semble avoir la réponse à tous nos problèmes. Ainsi de Pom Wonderful vantant les bienfaits de son jus de grenade pour résoudre les problèmes d'érection, de Lipton encensant les vertus anti-oxydantes de son thé pour réduire le taux de cholestérol, ou de Kellogg's assurant que ses céréales Mini-Wheats améliorent la capacité d'attention des enfants de 20%. Des effets merveilleux... mais trop beaux pour être vrais.

En 2015, des agences de régulation américaines et européennes ont déclaré que les publicités de Pom Wonderful étaient tout simplement mensongères. En 2006, Lipton a reçu l'interdiction formelle de parler d'antioxydants lors de ses futures campagnes de marketing. En 2009, une plainte a révélé que Kellogg's s'appuyait sur des études comparatives entre des enfants qui avaient mangé ses céréales et d'autres enfants qui avaient uniquement ingurgité de l'eau comme petit-déjeuner.

Oui, l'industrie des alicaments suscite la polémique depuis longtemps. Pour de nombreux nutritionnistes, ces produits n'apporteraient rien

aux consommateurs. « Il s'agit d'une stratégie marketing, dit Patrick Leconte, célèbre nutritionniste basé à Genève. Il est certes possible d'ajouter des fibres ou des vitamines à des céréales, mais il est très difficile de prouver les bienfaits d'un produit ou d'une substance sur le corps humain. »

« Il est très difficile de prouver les bienfaits d'un produit ou d'une substance sur le corps humain. »

Patrick Leconte, nutritionniste

De cette façon, « au mieux, le client gaspille son argent pour un produit cher qui n'a pas d'effets réels », indique l'expert. Au pire, l'aliment peut donner une fausse impression de manger sain et perturber l'équilibre alimentaire d'un individu. « Une personne ingurgitera des céréales enrichies en vitamines C, mais cessera de manger des pommes ou des oranges, car elle pensera que son alimentation est équilibrée, dit Patrick Leconte. Des personnes consommeront aussi des probiotiques pour renforcer

leur système immunitaire. Mais ces micro-organismes ont comme effet secondaire de favoriser la prise de poids, ce qui va à son tour affaiblir le corps humain. »

L'industrie alimentaire a de tout temps exagéré les vertus de ses produits. À la fin du XIX^e siècle, Coca-Cola expliquait que sa boisson pouvait guérir l'addiction à la morphine, les indigestions, les maux de tête et l'impuissance.

Jusqu'au début des années 1930, Guinness affirmait qu'une pinte par jour de sa bière permettait de renforcer son système immunitaire, aidait à digérer et à dormir. Dans les années 1970, des publicités de Danone mettaient en scène des habitants de Géorgie, alors un Etat soviétique. Les affiches expliquaient que ces individus vivaient plus de 137 ans grâce à un régime à base de yaourt.

Ce type d'abus a longtemps été rendu possible par un flou juridique sur la question : « Quand une compagnie pharmaceutique met un nouveau médicament sur le marché, il faut qu'elle prouve ses effets à l'aide de coûteuses et rigoureuses études, indique Yves Schutz, professeur au sein de la faculté de médecine de l'Université de Lausanne. L'industrie alimentaire n'est pas soumise à une régulation aussi stricte, ce qui permet ces exagérations. »

Les premières règles ont ainsi été mises en place dans les années 1990, au moment où les ventes des alicaments ont décollé. Mais il a fallu attendre le milieu des années 2000 pour que de véritables mesures soient prises pour réglementer une industrie qui faisait systématiquement des promesses douteuses. « L'Union européenne a tapé du poing sur la table en 2006, explique Yves Schutz. Elle a alors chargé la European Food Safety Authority (EFSA) d'examiner toutes les allégations nutritionnelles des produits vendus sur le marché européen. » ▸

GUINNESS



GUINNESS FOR STRENGTH

Les affiches de Guinness: un grand classique. Jusqu'en 1930, la brasserie irlandaise affirmait que sa bière renforçait le système immunitaire.

Du jour au lendemain, près de 44'000 demandes d'allégations ont été déposées auprès de l'EFSA. Chaque fabricant a dû démontrer à l'aide d'études scientifiques que ses aliments produisaient bien l'effet décrit sur l'emballage. Parmi les substances concernées figuraient aussi bien les oméga-3 que la taurine ou le cartilage de requin. Certains dossiers s'appuyaient sur la Bible ou Wikipédia pour justifier les vertus de leurs produits.

L'industrie alimentaire a de tout temps exagéré les vertus de ses produits

Quel a été le bilan de cette analyse ? « C'était catastrophique, moins de 20% des demandes ont été jugées crédibles », raconte Yves Schutz. Aucun produit n'a été retiré de la vente, mais l'Union européenne a exigé que les campagnes de publicité les accompagnant soient adaptées. Même la très réputée firme Danone, qui affirmait que ses yaourts Activia et Actimel accéléraient le transit intestinal, a dû faire marche arrière. La multinationale française a modifié ses campagnes publicitaires dès 2010, se rendant compte qu'elle ne pouvait pas démontrer scientifiquement les bienfaits de ses yaourts probiotiques à l'EFSA. Deux de ses études ont en effet montré que ses produits avaient autant d'effets sur la vitesse de digestion qu'un... placebo.

En Suisse, c'est l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV) qui veille au grain. « Nous disposons aujourd'hui d'une liste de 200 allégations générales autorisées, telles que « le calcium est nécessaire au maintien d'une ossature normale » ou « les stanoles végétaux réduisent le taux de cholestérol sanguin », indique Michael Beer, chef de la division sécurité alimentaire de l'OSAV.

Toutefois, si les promesses d'un produit n'entrent pas dans l'une de ces catégories, le fabricant doit déposer un dossier de candidature auprès de la Confédération. Celui-ci doit s'appuyer sur des preuves scientifiques. « Nous voulons voir des études cliniques réalisées auprès d'une population similaire à celle de la Suisse, dit l'expert. Elles ne peuvent pas par exemple avoir été menées en Asie, ou avoir été réalisées sur des animaux. »

Mais comme ces études sont fournies par les firmes elles-mêmes, comment s'assurer que ces dossiers ne soient pas biaisés ? « Nous exigeons d'obtenir les données brutes utilisées dans le cadre de ces études scientifiques pour vérifier le bien-fondé de leurs conclusions, explique Michael Beer. Un comité d'éthique examine chaque candidature. » Environ dix nouvelles demandes d'allégations sont déposées chaque année auprès de l'OSAV. « Un ou deux produits sont acceptés en moyenne », relève le responsable. L'Office cherche à harmoniser le plus

possible ses pratiques avec celles de l'Union européenne.

Ces efforts de réglementation ont nettement amélioré la situation. Mais certains nutritionnistes ne sont pas encore entièrement convaincus. « L'industrie alimentaire arrive souvent à contourner certaines réglementations en changeant légèrement la formulation de ses publicités, indique Patrick Leconte. Les aliments miraculeux n'existent pas. La clé pour rester sain est simplement de manger équilibré. Le corps humain puisera tous les nutriments dont il a besoin dans cette diversité d'aliments. » Le nutritionniste souligne toutefois que les produits sans lactose, sans gluten ou naturels ont du sens d'un point de vue nutritionnel. « La science a démontré, notamment grâce à la génomique, que certains individus supportent plus ou moins bien certains ingrédients que d'autres, explique l'expert. Adopter une alimentation sur mesure peut avoir un impact positif sur notre santé. » ▲

Les pires alicaments de l'histoire

RADITHOR, L'EAU RADIOACTIVE

Vendue entre 1918 et 1928, Radithor était une eau enrichie au radium. Son créateur, William J. A. Bailey, affirmait que sa boisson pouvait traiter plus de 150 problèmes de santé différents. Le produit a été retiré de la vente lorsque l'un de ses plus fidèles consommateurs, l'industriel américain Eben Byers, a perdu ses dents et que sa mâchoire s'est détachée. Il avait bu jusqu'à trois bouteilles de Radithor par jour sur une période de deux ans.

KINDER, LE CHOCOLAT MAGIQUE

La sucrerie produite par Ferrero a longtemps été vendue sous le slogan « Kinder, le chocolat qui fait grandir ». L'EFSA a interdit à Ferrero d'utiliser cette formule en 2006 : la firme n'avait jamais conduit d'études sur l'impact de son chocolat sur la croissance des enfants.

VITAMINWATER, LA BOISSON GONFLÉE AU SUCRE

Lancée en 2000, Vitaminwater se targuait de renforcer le système immunitaire et de réduire le risque de maladies oculaires. Depuis lors, plusieurs tribunaux américains et les agences sanitaires de différents pays européens ont révélé qu'une bouteille de Vitaminwater contenait autant de sucre que 2,5 donuts (33 grammes) et n'apportait aucun supplément utile en vitamines.

CORN FLAKES, LES CÉRÉALES CONTRE LA MASTURBATION

Un fervent évangélique, le docteur américain John Harvey Kellogg a inventé les Corn Flakes en 1878 pour empêcher les enfants de se masturber. Il pensait qu'une alimentation insipide réduirait les pulsions sexuelles.

INTERVIEW

« On se définit par ce qu'on ne mange pas »



Professeur de psychologie interculturelle à l'Université de Toulouse, [Patrick Denoux](#) étudie les causes de notre obsession pour les aliments sains. Il en a tiré un ouvrage intitulé *Pourquoi cette peur au ventre ?*.

PAR JULIE ZAUGG

Les gens sont de plus en plus préoccupés par ce qu'ils mangent. D'où vient cette inquiétude ?

Durant la période de l'après-guerre, pour la première fois dans l'histoire humaine, l'homme a abandonné sa méfiance face à la nourriture. Il a délégué le contrôle de son alimentation aux instances sanitaires étatiques et a placé sa foi dans les processus de production de masse des grands groupes industriels. Mais cette confiance a été rompue dans les années 80 à cause de plusieurs scandales, comme celui des huiles frelatées espagnoles, de la vache folle ou, plus récemment, des lasagnes à la viande de cheval. Nous en sommes aujourd'hui pratiquement revenus à la situation de méfiance généralisée qui caractérisait les sociétés traditionnelles.

Avons-nous développé un rapport compliqué à la nourriture ?

Il y a eu une rupture culturelle. Il eût été inimaginable il y a quelques années d'informer son hôte qu'on ne mange pas tel ou tel aliment pour des raisons de santé, car cela revenait à l'accuser d'avoir tenté de vous empoisonner. De même, dans la plupart des sociétés traditionnelles, personne ne s'aventure à refuser un plat qui lui est offert ; ce serait un affront. C'est pourtant devenu la norme chez nous. Chacun se définit par ce qu'il ne

mange pas, par les aliments – sucre, graisses, viande, alcool ou gluten – qu'il soustrait à son menu.

« Les campagnes sur la nutrition, qui recommandent de consommer cinq fruits et légumes par jour, engendrent de l'anxiété et de la culpabilité. »

Le discours ambiant sur la nécessité de manger sainement y contribue-t-il ?

La montée en puissance des campagnes publiques sur la nutrition, qui recommandent par exemple de consommer cinq fruits et légumes par jour, engendre de l'anxiété et de la culpabilité chez les gens en leur fixant des objectifs irréalisables. En parallèle, l'offre de produits sains s'est développée, car les grands groupes alimentaires ont découvert qu'il y avait une niche à exploiter.

N'est-ce pas une bonne chose si les géants de l'alimentation se mettent à vendre des produits moins mauvais pour la santé ?

Dans l'absolu, oui. Mais il y a des abus. Certains aliments font des

promesses mensongères, comme ces yaourts probiotiques qui affirment renforcer le système immunitaire, ou ce sucre pour seniors censé faciliter la digestion alors qu'il s'agit de l'une des substances les plus difficiles à métaboliser. Ces aliments coûtent aussi beaucoup plus cher que les produits « normaux ».

Que se passe-t-il lorsque l'obsession du manger sain devient pathologique ?

La personne va se mettre à éliminer progressivement tous les aliments perçus comme malsains. Les allergènes comme le gluten ou le lactose sont souvent les premiers à être supprimés. La viande également, considérée comme nocive dans notre société. Certains vont se mettre à consommer de grandes doses de vitamines et de suppléments. J'ai vu quelqu'un en prendre plus de 80 par jour. Dans les cas les plus extrêmes de cette maladie, appelée orthorexie, la personne ne consomme plus que deux ou trois aliments, refuse de manger un fruit s'il a été cueilli il y a plus de quinze minutes ou mâche chaque bouchée 50 fois avant de l'avaler.

Il doit y avoir beaucoup de souffrance derrière ce type de comportement...

L'orthorexie est en général la conséquence d'une détresse psychologique. On se sent mal, alors on se dit que cela doit venir de quelque chose qu'on a mangé. Il s'agit d'un réflexe très ancien, qui renvoie à une peur ancestrale de l'empoisonnement. Mais comme les causes du mal-être sont mentales, soustraire des aliments à son menu ne permet pas de le guérir. ▲



Les larves
comestibles de la
société française
Micronutris, élevées
aux carottes bio.

Les saveurs du futur

Chocolat aux insectes, hamburgers in vitro, breuvages aux algues... Pour nourrir la planète demain, les entreprises high-tech redoublent de créativité. Et si plusieurs produits sont encore dans les labos, d'autres se lancent déjà sur le marché. Tour d'horizon.

PAR JEAN-CHRISTOPHE PIOT

Une démographie qui explose, peu de terres disponibles, une eau toujours plus rare, des changements climatiques profonds et des océans surexploités : l'équation alimentaire des trente prochaines années ne sera pas simple à résoudre. Une chose est sûre : l'humanité mangera davantage. Autrement ? Sans doute. Des insectes ? Pourquoi pas.

« Les insectes sont riches en protéines, riches en calcium et pauvres en graisse. »

Catherine Esnouf, directrice scientifique à l'Institut français de la recherche agronomique (INRA)

Si les criquets et autres araignées sont rarissimes dans les assiettes occidentales, leur consommation est courante en Afrique et en Asie où leurs qualités sont connues : « Les insectes sont riches en protéines,

riches en calcium et pauvres en graisse », énumère Catherine Esnouf, directrice scientifique à l'Institut français de la recherche agronomique (INRA) et coordinatrice de l'ouvrage *Pour une alimentation durable*. Mieux : les insectes occupent peu d'espace et produisent nettement moins de gaz à effet de serre que le bétail. De quoi répondre à la pénurie alimentaire : en 2014, l'expérience « Toumou'Délice » au Burkina Faso s'est révélée concluante en matière de malnutrition. Les habitants se sont habitués aux sachets de chenilles fraîches précuites, conservables plus de dix-huit mois.

De là à voir essaimer des fermes de criquets à travers l'Europe, il y a un pas important à accomplir, en dépit des encouragements de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou de l'Union européenne : « Les résistances culturelles sont très fortes en Occident »



Le krill, nourriture préférée des baleines, désormais homologué sur le marché européen.



NORKRILL

Le chocolat aux insectes du Français Sylvain Musquar.



AFP / J.C. VERHAEGEN

Dégustation d'insectes en sachet de la marque Hiso (Bangkok, 24 février 2015).

et les habitudes alimentaires se modifient très lentement », prévient la chercheuse de l'INRA. L'argument est aussi valable pour le krill, équivalent sous-marin des insectes terrestres : pas sûr que les consommateurs partagent le goût des baleines pour ces petites crevettes, pourtant autorisées en tant que compléments alimentaires sur le marché européen depuis 2011.

Pour contourner l'écueil psychologique et culturel, des entreprises développent des produits plus doux à l'œil, tels que des pâtes ou des farines. La start-up américaine Exo commercialise ainsi des barres énergétiques à base de « cricket flour », une farine « environmentally friendly » composée de crickets en poudre. Les deux fondateurs, Gabi Lewis et Greg Sewitz, ont eu la bonne idée de démarcher en priorité les habitués des clubs de sport voisins, en jouant sur le côté *healthy* de leurs produits.

De son côté, le français Micronutris, leader européen de l'alimentation à base d'insectes, commercialise des biscuits, des chocolats et des macarons. La société a conquis les professionnels de la restauration et juge désormais le marché mûr pour se tourner directement vers la grande distribution. En 2015, elle a réalisé une levée de fonds de 500'000 euros auprès de 300 actionnaires en passant par une plateforme de crowdfunding. Preuve que le grand public pourrait suivre.

VERS UNE VIANDE SANS VIANDE

Les viandes artificielles sont une autre des grandes pistes suivies par les chercheurs et les start-up depuis une quinzaine d'années. Non sans un petit côté angoissant – en témoigne le surnom de « Frankenburger » qui a aussitôt été associé au premier hamburger de synthèse présenté en août 2013 par Mark Post, un chercheur de l'Université de Maastricht.

La start-up Memphis Meats a créé dans son bioréacteur une boulette de bœuf plus vraie que nature

L'initiative du scientifique hollandais est pourtant loin d'être isolée : chacun tente de développer son propre modèle. La start-up new-yorkaise Memphis Meats a récemment créé dans son bioréacteur une boulette de bœuf plus vraie que nature. Le pari technique reste en revanche à transformer pour Modern Meadow, une société de Brooklyn qui ambitionne de fabriquer de la viande en bio-impression. L'idée ? Multiplier les cellules souches d'un animal et les stocker dans une cartouche d'impression. Une fois imprimées en 3D par une machine, les cellules se regroupent pour former un tissu « vivant ».

D'autres prétendent réinventer la notion même de viande, comme Ethan Brown, le CEO de l'entreprise Beyond Meat: « La viande n'est jamais qu'un ensemble de composants connus : eau, acides aminés, lipides, hydrates de carbone, minéraux... Nous pouvons réassembler ces cinq éléments pour leur donner la même structure que celle de la viande. » Une option quasi végétarienne, en somme, qui consiste à produire des ersatz de blanc de poulet ou de steaks à base de protéines végétales. Un principe que l'on retrouve du côté de la société californienne Lyrical Foods et de son

fromage à base de lait d'amande, ou de la française Sotexpro et de sa « viande » à base de protéines de pois.

Quelle que soit la technologie retenue, la viande de synthèse est vendue aux médias avec un argument massue : sa capacité à fournir de nouvelles sources de protéines sans impact environnemental et sans souffrances animales. Un argument a priori solide : 70% des terres agricoles sont consacrées à l'élevage de bétail et à sa nourriture. Or, la consommation de viande progresse : sa moyenne mondiale est passée de 30 à 42 kilos

par habitant en vingt-cinq ans. Une étude des universités d'Oxford et d'Amsterdam dirigée par la doctorante Hanna Tuomisto montre que la viande in vitro réduirait de 96% les émissions de gaz à effet de serre entraînées par l'élevage : « Les impacts environnementaux de la viande artificielle pourraient être nettement inférieurs à ceux de la viande produite de manière classique », estime la chercheuse, pour qui la viande artificielle pourrait être une partie de la solution destinée à nourrir une population croissante. De quoi pousser Memphis Meats et ses boulettes de viande à l'optimisme : >



Mark Post, l'inventeur néerlandais du burger le plus cher du monde : 300'000 dollars le morceau de viande de synthèse.

APPY / J.PRESS ASSOCIATION / DAVID PARRY

2050 : LES CHIFFRES DU DÉFI ALIMENTAIRE

10 mrd

L'estimation par l'ONU de la population mondiale en 2050.

70%

La hausse attendue de la demande alimentaire mondiale entre 2000 et 2050 (consommation humaine et animale).

1,5 mrd

Le nombre de personnes en surpoids.

800 mio

Le nombre de personnes qui souffrent aujourd'hui de sous-nutrition.

30%

Le pourcentage de la production alimentaire mondiale perdue ou gaspillée.

Sources : ONU, OMS

AFP / CHRISTINE POUJOLAT



L'exploitant de spiruline Vincent Rioux. Les vertus nutritives de cette algue microscopique sont de plus en plus prisées.

« Nous espérons pouvoir commercialiser nos produits d'ici à quatre ans », annonce son CEO Uma Valeti.

A condition de régler un léger détail : des coûts de production jusqu'ici prohibitifs : 300'000 dollars pour le Frankfurter, 40'000 pour la boulette new-yorkaise nouvelle génération. Une production massive de viande in vitro entraînerait des coûts prohibitifs et nécessiterait d'énormes quantités d'hormones de croissance et d'antibiotiques. Pas de quoi décourager les investisseurs de la Silicon Valley : Beyond Meat est soutenue par Obvious Corporation, le fonds d'investissement lancé par le cofondateur de Twitter Evan Williams. Et le hamburger de synthèse de Mark Post a reçu l'appui de Sergey Brin, cofondateur de Google.

CULTURE SOUS-MARINE

La troisième grande piste pour libérer des terres agricoles passe par la culture des micro-algues. Ces organismes unicellulaires simples sont capables de se développer rapide-

ment et en grande quantité en mer mais aussi dans des eaux polluées, où ne survivrait aucune culture classique. D'après l'étude pilotée par Hanna Tuomisto, « algues et

micro-algues pourraient produire 15 à 30 fois plus d'huile que le maïs et le soja, à surface équivalente ».

La spiruline, une micro-algue bleue, fait figure de star : riche en vitamines, en minéraux et en oligo-éléments, elle présente la particularité de contenir les huit acides aminés que l'on ne trouve d'ordinaire que dans les produits carnés. Algama, une jeune entreprise parisienne, développe ainsi Springwave, une boisson à base de spiruline, et axe son marketing sur les notions de bien-être et de santé, mais aussi sur une image de modernité technologique qui rompt avec l'image classique des produits « bio ».

Des industriels de premier plan s'intéressent également aux micro-algues, comme le groupe français Roquette, qui produit depuis 2014 plus de 5000 tonnes d'algues par an sur son site historique, dans le nord de la France. Et ce n'est qu'un début. L'entreprise se dit convaincue de tenir là une filière capable de fournir des solutions nutritionnelles essentielles pour mieux nourrir la planète. ▲

OGM : VERS UNE RÉHABILITATION ?

Largement décriés, les organismes génétiquement modifiés offrent des solutions face aux défis écologiques et sanitaires.

« On a pris la question des OGM dans le mauvais sens », résume Catherine Esnouf, directrice scientifique Alimentation à l'INRA. Pour cette agronome, l'actuelle méfiance du grand public envers les OGM s'explique en grande partie par les pratiques de multinationales comme Monsanto, accusées pêle-mêle de privatiser le vivant, de saccager la biodiversité en remplaçant des centaines de variétés par quelques semences de riz, de blé ou de soja, et de déstabiliser les économies largement rurales des pays émergents.

Une vision partielle selon Catherine Esnouf, qui invite à réfléchir en termes de coûts et

d'avantages : « Une partie des premiers OGM a sans doute été commercialisée sans précautions, mais ils ne sont pas bons ou mauvais par principe. Ils peuvent permettre de réduire l'usage des pesticides, d'améliorer les rendements ou de développer des variétés moins allergisantes. » Ou encore de répondre aux conséquences du changement climatique, renchérit Jean-Louis Rastoin, de l'École d'agronomie de Montpellier : « Trouver des variétés capables de résister au manque d'eau et à la salinisation des sols est essentiel pour compenser la hausse des températures et enrayer une chute des rendements. » Essentiel en tout cas dans les pays du Moyen-Orient.

« Dans les pays riches, l'apport calorique quotidien avoisine les 4000 calories »



Le défi alimentaire est d'ordre économique, mais aussi sociologique et culturel, explique Jean-Louis Rastoin, chercheur à l'Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier (SupAgro).

PAR JEAN-CHRISTOPHE PIOT

La Terre comptera 10 milliards d'habitants en 2050.

Serons-nous en mesure de les nourrir ?

Prises globalement, les ressources sont suffisantes pour répondre à la croissance démographique. En revanche, l'humanité est confrontée à un double problème de répartition et de qualité. Le premier est le plus visible : dans les pays riches, l'apport calorique quotidien moyen avoisine 4000 calories, soit très au-delà des quantités nécessaires (environ 2500 calories pour un homme adulte, nldr). Dans le même temps, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime que 800 millions de personnes ne mangent pas à leur faim.

« La planète ne peut tout simplement pas supporter que chacun se nourrisse comme un Occidental. »

Le second enjeu, qui touche à la qualité des apports nutritionnels, est d'autant plus inquiétant qu'il

élargit la question de la sous-nutrition à celle de la malnutrition qui concerne cette fois tous les continents. Trop de sucre, de sel, de graisses saturées... En prenant les excès en compte, la moitié de la planète mange mal. Le tout se solde par une explosion des maladies chroniques, telles que l'obésité, le diabète ou les problèmes cardio-vasculaires.

Face à ce double enjeu, comment s'organisent la recherche et la production mondiale ?

Les multinationales travaillent à compenser les défauts ou les carences de leurs produits en intégrant, par exemple, les nutriments qui leur manquent. Mais ce secteur agro-industriel, productiviste et concentré, fait face à des contraintes de plus en plus pressantes sur le plan environnemental, climatique ou social : la planète ne peut tout simplement pas supporter que chacun se nourrisse comme un Occidental. D'où le développement d'approches nouvelles, par exemple un retour vers les circuits courts ou des modes de production

moins artificialisés, comme le bio. Enfin, l'innovation se fait grâce aux milliers de start-up qui explorent les possibilités offertes par les insectes, les krills ou les micro-algues. Mais il faut raison garder : il ne s'agit pour l'heure que de micromarchés.

Pour quelle raison ?

L'aliment est encore trop souvent considéré par le monde économique comme un bien banal, qui peut être industrialisé sans problèmes. C'est faux : on ne fait pas avaler tel ou tel produit aux gens pour la seule raison que sa production est meilleure pour l'environnement. Les anthropologues et les sociologues ont démontré que l'alimentation ne fonctionne pas sur les mêmes bases que d'autres biens de consommation. Se nourrir est une nécessité mais aussi une pratique sociale et culturelle. Les traditions gastronomiques et culturelles sont essentielles : manger des insectes en Asie ou en Afrique est une tradition ; pas en Occident. La solution magique n'existe pas. ▲



THEMES TRADING

Investir dans l'alimentation saine

Peter Rosenstreich
Head of Market
Strategy

Le thème du mois : l'alimentation « santé et bien-être »

La tendance aux habitudes alimentaires plus saines représente une énorme opportunité commerciale. Porté par une forte demande, le secteur de la nourriture « santé et bien-être » (healthy foods) représente déjà plus de 700 milliards de chiffre d'affaires par an – pour les seuls aliments et boissons emballés – et devrait dépasser les 900 milliards par an d'ici à 2020.

Tandis que les acteurs traditionnels de la filière agroalimentaire redonnent un coup de jeune à d'anciennes gammes de produits, les entreprises qui débarquent sur ce marché exploitent avec dynamisme les opportunités de croissance. Les sociétés mentionnées dans ce magazine ont été prises en compte pour élaborer ce thème d'investissement.

Qu'est-ce que le « Themes Trading » ?

Le « Themes Trading » est un outil élaboré par Swissquote offrant aux investisseurs moins expérimentés les moyens de réaliser des opérations de trading en fonction de leurs domaines d'intérêt, tout en profitant de conseils fournis par des analystes professionnels. Que vous soyez intéressé par les énergies propres, la robotique, le café ou les jeux vidéo, votre sujet favori sera sûrement couvert.

Comment fonctionne le « Themes Trading » ?

1 Les experts de Swissquote choisissent un thème en se basant sur les dernières tendances dans les domaines de la science, de l'économie mondiale ou du lifestyle.

2 Ils dressent une liste de sociétés exposées à ce thème, offrant à la fois une valorisation et un potentiel de croissance attrayants.

3 Les sociétés les plus prometteuses sont pondérées selon leur valeur de risque et intégrées dans un portefeuille thématique.

4 Les clients Swissquote peuvent consulter les différents thèmes sur la plateforme Swissquote, et accéder en toute simplicité aux informations financières relatives à chaque thème et à chaque entreprise.

5 S'ils le souhaitent, les clients peuvent ajouter d'un seul clic des titres de leurs sociétés préférées à leur portefeuille.

Plus d'informations sur www.swissquote.ch/themes-trading
Partagez votre expérience utilisateur via le hashtag #ThemesTrading



La performance compte

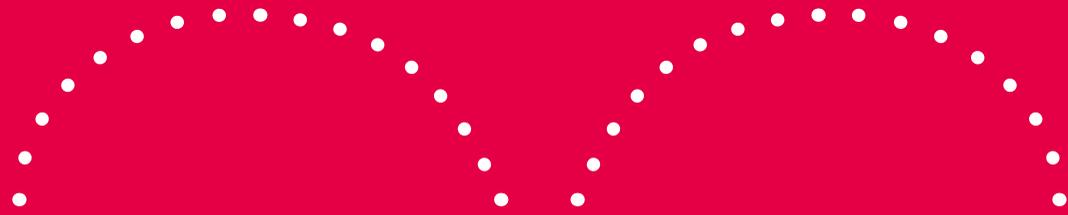
Vous visez l'excellence? Avec son engagement à toute épreuve, CONCORDIA vous offre des réponses rapides et un rapport qualité-prix des plus attrayants.

Chez CONCORDIA, votre santé est en bonnes mains.

www.concordia.ch

CONCORDIA

Digne de confiance



Match Group le Cupidon du web

L'entreprise américaine règne sur
l'industrie des apps et des sites
de rencontre, un marché
estimé à 2,3 milliards
de dollars.
Portrait.

PAR CLÉMENT BÜRGE

C'est en arrivant à Boston, en septembre 2011, que James* a commencé à chercher l'amour en ligne. En quelques clics, l'étudiant de 28 ans s'est inscrit sur le site de rencontre en ligne OkCupid. Le grand brun à la mèche rebelle a commencé à discuter avec deux filles simultanément: la première était une blonde un peu ronde de 24 ans, qui aimait les voyages et l'Amérique latine. La seconde, une brune de 31 ans, divorcée et tatouée. « J'avais des points communs avec ces deux filles, malgré leurs différences, se rappelle James. Je les ai vues quelques fois, puis elles sont sorties de ma vie. »

Depuis, James est devenu accro aux sites de rencontre. « Ces plateformes sont parfaites pour entamer une histoire pas trop sérieuse, explique-t-il. Actuellement, ma carrière est ma priorité, je ne veux pas de relation à long terme. » En plus d'OkCupid, James utilise l'app Tinder et surfe parfois sur Hinge.

Ce que James ne sait pas, c'est que sa vie amoureuse est gérée par une seule et même entreprise: Match Group. La firme possède OkCupid et plus de 45 autres sites et apps de rencontre, comme Match.com, HowAboutWe, Speeddate.com, Meetic et même l'incoronable Tinder. Au total, selon Bloomberg Business, Match Group possède 22% des parts du marché de l'amour en ligne,

estimé à 2,3 milliards de dollars. La firme s'est séparée de sa société mère, InterActiveCorp (IAC), en novembre 2015, pour réaliser sa propre entrée en Bourse. InterActiveCorp a néanmoins décidé de garder le contrôle sur l'entreprise, conservant 80% des actions. Aujourd'hui, ses résultats sont excellents. Les activités de Match Group ont rapporté 1,02 milliard de dollars en 2015, un chiffre en hausse de 15% par rapport à 2014.

La firme possède 22% du marché de l'amour en ligne

La société a été créée par Barry Diller, un homme d'affaires au crâne dégarni et aux traits carrés dont la fortune est estimée à 2,3 milliards de dollars par le magazine *Forbes*. Il est marié à la styliste Diane von Fürstenberg. Barry Diller est à l'origine de la plupart des gros coups d'IAC et se trouve au cœur de la stratégie amoureuse de la firme new-yorkaise. CEO d'InterActiveCorp entre 1995 et 2010, il en est aujourd'hui le président du conseil d'administration. « C'est un manager

hors pair, qui a réussi à investir dans de nombreuses compagnies web aux profils très diversifiés », explique Daniel Kurnos, analyste pour Benchmark Company. L'homme a confié son nouveau bijou en ligne à Greg Blatt, qui gérait les activités de rencontre en ligne d'IAC depuis 2013.

L'AMOUR ALGORITHMIQUE

Quelques années plus tard, James a déménagé à New York. Un soir, lors d'un nouveau rendez-vous, il rencontre Sophie. Brune, charmante, elle envoûte James. Lors de leur premier rendez-vous, ils passent la nuit à vagabonder dans les rues de Manhattan. Coup de foudre. Ils continuent à sortir ensemble, de plus en plus souvent. James s'empare de la bibliothèque de la jeune femme, de son appartement, de son parfum, de son chat. « Je m'étais juré de ne pas m'attacher, se rappelle-t-il. Mais là, tout était différent. »

OkCupid et la plupart des sites internet de rencontre fonctionnent grâce à des algorithmes qui analysent la compatibilité entre leurs utilisateurs. Cela en leur posant des questions, comme « Aimez-vous les films d'horreur ? L'odeur de la cigarette ? Souhaitez-vous avoir des enfants »



LES PRINCIPALES MARQUES DE MATCH GROUP

BlackPeopleMeet
Chemistry
Delightful
FriendScout24

HowAboutWe
Match (Meetic)
OKCupid
OurTime

People Media
PlentyOfFish
Tinder
Twoo

*Nom connu de la rédaction

avec votre prochain partenaire ? » Le site internet dresse alors pour chaque client un profil de compatibilité idéal, et indique aussi quel autre utilisateur il ne faudrait absolument pas rencontrer. James et Sophie affichaient une compatibilité de 98%.

Les algorithmes d'OkCupid s'inspirent d'un programme inventé par trois étudiants de Harvard en 1965. Ces derniers avaient créé un système pour insérer des données concernant leurs camarades dans un ordinateur pesant 5 tonnes, et trouver ainsi lesquels allaient le mieux ensemble. Le concept partait du principe qu'un algorithme serait plus à même de déterminer la compatibilité entre deux personnes que le simple hasard des rencontres.

Les premiers véritables sites de rencontre ont vu le jour dans les années 1990 avec l'arrivée de Kiss.com, Classmates.com et Match.com, parallèlement à l'émergence du web et de la photographie numérique. Mais le nombre d'utilisateurs de ces plateformes a véritablement explosé dans les années 2000, lorsque l'utilisation du web s'est généralisée.

Conscient du potentiel de cette industrie, IAC a investi dans ce secteur et acquis des start-up à tour de bras. En 1998, la firme a racheté Match.com pour 50 millions de dollars, puis

Chemistry.com, Meetic ou encore HowAboutWe. En juillet 2015, la firme a aussi repris PlentyOfFish, son principal concurrent en ligne, pour 575 millions de dollars. La compagnie a aussi acquis plusieurs sites actifs sur des marchés de niche, comme OurTime, qui cible les personnes de plus de 50 ans, ou BlackPeopleMeet, destiné aux Afro-Américains. « C'est parmi ces minorités qu'on trouve les utilisateurs les plus actifs, ceux qui sont prêts à payer pour ces services », explique Paul Oyer, économiste à Stanford, spécialiste des sites de rencontre en ligne.

L'objectif final de Barry Diller était clair : dominer le marché de l'amour en ligne pour créer à terme une seule firme qui surferait sur cette vague, ce qu'il a fait avec l'IPO de Match.

UN ÉCOSYSTÈME RENTABLE

Ces acquisitions ont permis à IAC de régner sur l'industrie de l'amour en ligne : « Le groupe a créé un écosystème de sites de rencontre, explique Mark Brooks, un analyste indépendant. Les usagers de ces réseaux se limitent rarement à un seul site ou une seule app. Ils passent d'une plateforme à l'autre, parfois en l'espace de quelques minutes, un peu comme on va boire un verre dans plusieurs bars le même soir pour multiplier ses chances de rencontrer un partenaire. » Or, chaque visite sur l'un

de ses sites représente une opportunité pour IAC de gagner de l'argent.

« Il existe deux types de monétisation de ces plateformes, note l'expert. Premièrement, un site de rencontre peut gagner de l'argent en facturant des abonnements au mois, comme le font les sites eHarmony ou Match.com (ils coûtent entre 10 et 60 dollars par mois, ndlr). C'est la meilleure manière d'engranger de l'argent, car les revenus sont plus stables et plus conséquents. »

Le site OkCupid dresse pour chaque client un profil de compatibilité idéal, et indique quel autre utilisateur il ne faudrait absolument pas rencontrer

La seconde façon s'inspire des jeux vidéo et de leur modèle freemium. Le téléchargement de l'app et son utilisation de base sont gratuites, mais certaines fonctionnalités supplémentaires sont payantes. C'est le modèle qu'a choisi l'application française Happn. « Seuls les hommes doivent payer pour pouvoir contacter des filles ou signaler leur disponibilité », explique Didier Rappaport, CEO de Happn. Le modèle freemium est jugé moins convaincant par les analystes. « Cela permet d'attirer plus d'utilisateurs, mais pas forcément de générer plus de revenus, explique Mark Brooks. Comme avec les jeux vidéo, l'app va dépendre exclusivement d'un très petit nombre d'utilisateurs qui sont de gros consommateurs. »

Six mois après avoir rencontré Sophie, James ne supporte plus la relation. Il a l'impression d'être devenu le *toy boy* de son amie. Il lui parle un soir de son malaise. Trois jours plus tard, elle lui envoie un e-mail : elle ne veut plus le voir. « C'était triste, mais cela ne m'a pas touché plus que cela, dit-il. Quand je rencontre quelqu'un via le web, je m'attends à ce que la relation soit moins sérieuse et qu'elle finisse en queue de poisson. » ▶

L'AVIS DE L'ANALYSTE

« DE FORTES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE »

La séparation de Match Group de sa société mère InterActiveCorp (IAC) était une sage décision, estime Daniel Kurnos, analyste chez Benchmark Company : « Match Group a toujours été la division la plus intéressante d'IAC. La valeur créée pour les investisseurs est plus intéressante. » Pour l'analyste, le plus grand avantage de la firme est sa possibilité de créer des synergies entre ces différentes marques. « Ils arrivent

à générer de fortes économies d'échelle et peuvent utiliser toutes leurs connaissances pour exploiter le maximum de chaque plateforme. » Autre aspect intéressant de la firme, « elle incorpore un certain nombre d'entreprises qui ne sont pas des sites de rencontre comme Princetown Review, un système de tests préparatoires pour le collège, explique Daniel Kurnos. Au cas où le secteur se porterait mal, cela permet de réduire les pertes. »



LE TOP 5 DES SITES DE RENCONTRE

MATCH.COM LE MONSTRE

La perle d'IAC, Match.com, est l'un des plus anciens systèmes de rencontre en ligne. C'est aussi celui qui monétise le mieux ses services, les clients y dépensant en moyenne 240 dollars par an. Dominant le marché américain, le site est principalement fréquenté par des trentenaires.

Nombre d'utilisateurs: 59 millions d'utilisateurs actifs par mois, dont 4,7 millions d'utilisateurs payants
Prix: dès 30 dollars par mois

MEETIC LA MACHINE EUROPÉENNE

La plateforme la plus populaire d'Europe a été rachetée par IAC en 2013. Elle est le pendant de Match.com sur le Vieux Continent. Le site change de nom selon les pays. Il s'appelle Neu en Allemagne et Lexa aux Pays-Bas.

Nombre d'utilisateurs: 42 millions
Prix: dès 15 euros par mois

EHARMONY L'ALGORITHMIQUE

eHarmony est le principal concurrent d'IAC, avec 13,8% de parts de marché. Le site internet se vante de la qualité de ses algorithmes qui permettraient de trouver les partenaires les mieux adaptés à son profil. eHarmony se concentre sur les relations à long terme.

Nombre d'utilisateurs: 66 millions depuis la création, 780'000 membres payants
Prix: entre 20 et 60 dollars par mois, coach personnel (matchmaker) dès 5000 dollars par an

PLENTYOFFISH L'OPTION GRATUITE

PlentyOfFish (POF) est le site de rencontre parfait pour les néophytes des relations amoureuses en ligne. Gratuit, POF pose quelques questions aux internautes qui s'orientent autour de l'envie de fonder une famille.

Nombre d'utilisateurs: 100 millions depuis sa création, 3 millions actifs par jour
Prix: gratuit, fonctionnalités premium entre 7 et 13 dollars par mois

OKCUPID POUR LES JEUNES BRANCHÉS

Très populaire, OkCupid peut poser plus de 100 questions à ses utilisateurs afin de leur suggérer les partenaires potentiels les plus adaptés. Branché et simple d'accès.

Nombre d'utilisateurs: 10 millions depuis la création du site, un million actifs
Prix: gratuit, fonctionnalités premium entre 10 et 20 dollars

LE TOP 5 DES APPS DE RENCONTRE

TINDER LA REINE DES APPS

Depuis son lancement en 2012, Tinder domine largement la planète des apps romantiques et les relations des milléniaux. Les utilisateurs voient défiler sur leurs écrans les profils de personnes qui se trouvent dans leur périmètre géographique. Si deux personnes indiquent un intérêt réciproque, elles peuvent entrer en contact.

Nombre d'utilisateurs: 50 millions (estimations), 26 millions de « matches » quotidiens répartis dans 140 pays
Prix: gratuit, fonctions premium dès 10 dollars

COFFEE MEETS BAGEL SORTIR AVEC L'AMI D'UN AMI

L'app utilise le compte Facebook des utilisateurs pour les mettre en contact avec les amis de leurs contacts. « Nous analysons les profils et proposons uniquement un partenaire potentiel par jour, explique Arun Kang, la CEO de Coffee Meets Bagel. Nous privilégions la qualité à la quantité. »

Nombre d'utilisateurs: 21 millions
Prix: gratuit, fonctions premium dès 2 dollars

HAPPN LA GÉOLOCALISATRICE

Happn détecte les autres utilisateurs de l'app que l'on a rencontrés lors d'une journée. Et permet d'indiquer l'intérêt d'un utilisateur pour une personne croisée. « Nous essayons de rendre la rencontre en ligne le plus réel possible », explique Didier Rappaport, le CEO d'Happn.

Nombre d'utilisateurs: 10 millions
Prix: gratuit, fonctions premium à partir de 2 euros

HOWABOUTWE LE RENDEZ-VOUS EN KAYAK

Racheté par IAC en 2014, HowAboutWe est un ovni parmi les apps de rencontre. L'app permet d'organiser le rendez-vous dans sa totalité et propose des activités comme faire de la voile ou du kayak, visiter un refuge pour animaux ou assister à un cours de cuisine.

Nombre d'utilisateurs: 2,3 millions (estimations)
Prix: téléchargement gratuit, puis dès 8 dollars par mois

GRINDR L'APP GAY HISTORIQUE

Précurseur des apps de rencontre, Grindr est devenue culte dans les milieux homosexuels masculins. Datch se veut son homologue chez les femmes.

Nombre d'utilisateurs: 2 millions d'utilisateurs actifs par jour
Prix: Gratuit, fonction premium dès 2,39 euros par mois

Afin de coller à cette réalité partagée par beaucoup d'utilisateurs, Match Group dévoile en 2012 une app révolutionnaire qui va transformer les rencontres en ligne en un jeu de rôle grandeur nature: Tinder. La plateforme de drague géolocalisée, disponible sous forme d'app, permet de faire défiler sur son smartphone des photos de célibataires, disponibles dans un périmètre donné, puis de les « liker » ou de les éliminer d'un mouvement de pouce. « Cette app a permis de séduire les milléniaux, qui percevaient les sites de rencontre comme un truc pour les vieux, explique Mark Brooks. Et elle a permis à Match Group de conquérir le marché des apps de rencontre. »

Grâce à cette stratégie agressive (développement de nouvelles apps et rachat de sites qui fonctionnent), Match Group parvient à écraser la concurrence. En Europe uniquement, on dénombre plus de 5000 services de ce type. Mais très peu sont aussi rentables que ceux d'IAC.

« Parfois, je ne sais plus où donner de la tête et je me demande si je ne devrais pas passer plus de temps avec une seule personne. »

FAIRE REVENIR LES «BLAIREAUX»

Depuis sa rupture avec Sophie, James est retourné chercher le frisson en ligne. Il apprécie la diversité des profils. « Je rencontre des filles que je n'aurais jamais connues sinon, car nous venons d'environnements différents, dit-il. C'est très excitant. » Récemment, James a rencontré une adorable métisse pour un rendez-vous « qui a duré 24 heures », glisse-t-il, un sourire béat sur le visage. Quelques jours plus tard, ce sera une chercheuse en neurosciences. « Parfois, je ne sais plus où donner de la tête et je me demande si je ne devrais pas passer plus de temps avec une seule personne », s'interroge-t-il, légèrement confus.

Ce paradoxe constitue l'un des grands atouts de l'industrie des apps et sites de rencontre. En effet, les entreprises doivent à tout prix éviter que leurs clients ne trouvent l'amour pour de bon... Car un usager qui se met en couple est un client perdu. Justin Parfitt, un entrepreneur britannique, a expliqué dans le livre *Love in the Time of Algorithms* la logique des sites de rencontre: « ils pensent de la manière suivante: 'faisons en sorte que ce blaireau revienne sur le site aussi souvent que possible, et peu importe qu'il trouve l'âme sœur ou pas'. C'est une situation unique. Il n'existe aucune autre industrie où un client satisfait est mauvais pour les affaires. »

James est tout excité. Le week-end qui suit notre interview, il a un premier rendez-vous avec une fille originaire d'Argentine avec qui il correspond en ligne depuis plusieurs semaines. Le client rêvé des sites de rencontre. ▲ ▼ MTCH



BESCHLE
LES GOURMANDISES DE MIYUKO

Disponible dans toutes les filiales Globus
et traiteurs sélectionnés

ecommerce: beschle.ch

Dans chaque numéro, Swissquote Magazine s'intéresse à l'image d'une entreprise cotée à travers un élément de communication ou de représentation. Après le logo de LafargeHolcim, au tour du futur quartier général de Swatch et d'Omega à Bienne, créé par l'architecte japonais Shigeru Ban.

Swatch Group à l'avant-garde de l'architecture

PAR SYLVAIN MENÉTREY

Dans quelques semaines, la marque de montres Omega disposera d'un nouveau centre de production à Bienne. Deux autres bâtiments seront inaugurés successivement en 2017, puis en 2018, sur le même site. Le premier, monté sur pilotis, abritera notamment les musées Swatch, Omega et Swatchmobile. Le second, très spectaculaire avec son look de reptile mordant la toiture du bâtiment voisin, accueillera le quartier général de Swatch.

Ce programme d'envergure remodèle complètement le site de l'austère manufacture historique d'Omega. Le Japonais Shigeru Ban, vainqueur du prix Pritzker en 2014, est l'architecte de cette mutation. Il s'est rendu célèbre dans les années 1990 par ses architectures de carton et papier renforcé à destination des réfugiés de guerre et des victimes de catastrophes naturelles. Devenu « starchitecte » par le biais de la philanthropie, Shigeru Ban construit désormais des musées et d'autres objets de prestige dans le monde entier. Il a réalisé à Zurich les bureaux de l'éditeur Tamedia en 2013. Cet immeuble de sept étages se distingue par sa



Le futur quartier général de Swatch, à Bienne, sera achevé en 2018.

DR

structure entièrement en bois : une prouesse d'ingénierie pour un bâtiment de cette taille. Ban poursuit ainsi à grande échelle ses expériences sur les matériaux renouvelables, qu'il avait entamées avec les hébergements d'urgence.

Les deux premiers édifices qu'il va livrer au Swatch Group reprennent ce principe d'ossature en bois. Avec sa longue structure arquée à motifs de bois entrecroisé, le siège de Swatch aura vocation d'emblème du nouveau complexe. Son dessin témoigne du changement de modèle intervenu dans l'industrie horlogère. Les sites de production sont devenus des éléments centraux de la communication des

marques. « Elles invitent énormément de clients à visiter leurs sites. Elles ont besoin d'un objet architectural de qualité et avant-gardiste qui fonctionne comme un écrin pour leurs produits de luxe », explique l'architecte genevois Eric Maria, qui a travaillé avec Jean Nouvel pour le groupe Richemont.

Cette volonté de montrer son bon goût, sa modernité et sa puissance s'est manifestée par une multitude de nouveaux bâtiments audacieux signés par les grands noms de l'architecture, comme la manufacture Cartier à Saint-Imier (BE) par Jean Nouvel ou le siège de Vacheron Constantin par Bernard Tschumi à Plan-les-Quates (GE). Version élargie

et alourdie des légères arches de papier de l'architecte, l'imposant serpent de bois aura le statut d'un objet urbain exceptionnel. « Ce projet n'a pas pour objectif de s'inscrire dans l'histoire urbaine de Bienne. Il pourrait d'ailleurs se dresser à l'identique à New York, Londres ou Tokyo », note Eric Maria. En s'associant à Shigeru Ban, Swatch Group s'attache également à des valeurs éthiques de construction minimaliste, qui ne faisaient pas partie de son discours. Une nouvelle orientation qu'Eric Maria relie à la disparition de Nicolas Hayek. « Avec ce bâtiment, dont ils vont certainement beaucoup se servir en termes d'images, ils s'engagent dans une forme de renouveau. »

Parce que l'info en ligne ne suffit pas toujours ▶▶▶



- ▶ Vous appréciez la qualité, la stratégie à long terme et les lignes claires ?
- ▶ Alors abonnez-vous à SWISSQUOTE Magazine et profitez d'un regard sans compromis sur l'actualité économique.

- ▶ Informations exclusives
- ▶ Dossiers de référence
- ▶ Conseils d'analystes

Votre abonnement :
6 numéros par an
CHF 40.-

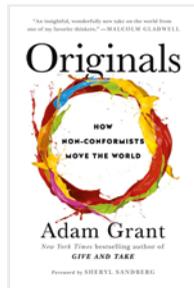
www.swissquote.ch/magazine/f/

SWISSQUOTE

A LIRE

ORIGINALS: HOW NON-CONFORMISTS MOVE THE WORLD

Par Adam Grant (Viking)



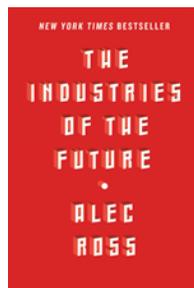
Partant de l'exemple de Dean Kamen, un entrepreneur très prospère dans le domaine des instruments médicaux, qui a ensuite échoué avec le Segway, l'auteur Adam

Grant démontre qu'une extraordinaire réussite dans un domaine ne se traduit pas forcément par une réussite identique dans un autre. En citant une myriade d'autres cas, il postule en outre qu'une extrême compétence nuit à la créativité et que les benjamins d'une famille sont souvent les plus inventifs.

Dès €14.-

THE INDUSTRIES OF THE FUTURE

Par Alec Ross (Simon & Schuster)



Alec Ross a été conseiller pour l'innovation de Hillary Clinton de 2009 à 2013. Il a voyagé dans plus de 40 pays pour y observer les progrès en technologie. Dans ce

livre, il examine les domaines de la robotique et de la génomique et envisage leurs impacts à venir. Il analyse également le secteur des données et sa sensibilité aux attaques pirates qui ont donné naissance à une industrie de la cybersécurité en pleine expansion.

Dès €7.-

A TÉLÉCHARGER

Arte360 LA TÉLÉ À 360 DEGRÉS



Les amateurs de réalité virtuelle (VR), d'une part, et de la chaîne culturelle Arte,

d'autre part, peuvent désormais visionner des émissions filmées à 360 degrés, qui permettent via cette app de s'immerger complètement dans le décor et de s'imaginer sur place avec les protagonistes. Les utilisateurs peuvent escalader virtuellement le Mont Blanc, se balader dans l'espace ou visiter le château de Fontainebleau.

Gratuit

Apple Store, Google Play

Visual Budget DES BUDGETS SIMPLIFIÉS



Le grand avantage de cette application de gestion financière est sa clarté, obtenue

grâce à un astucieux jeu de couleurs. Chacune des rubriques (revenus, abonnements, culture, épargne, etc.) est en effet associée à une teinte distincte. Faire les comptes ou évaluer ses dépenses d'un coup d'œil devient un jeu d'enfant. L'app permet en outre de gérer plusieurs comptes en même temps.

Gratuit

Apple Store, Google Play

CamScanner LE SCANNER PORTATIF



Cet outil très performant permet de numériser tout type de document papier, grand ou

petit (factures, cartes de visite, reçus) pris en photo avec le cellulaire qui se transforme ainsi en scanner portatif. Un fichier en PDF est créé à partir de la photo. Il est enregistrable sur le téléphone ou exportable vers un espace de stockage en ligne. Les fichiers numérisés sont ainsi accessibles à tout moment.

Gratuit

Apple Store, Google Play

Youture LE TINDER DE L'EMPLOI

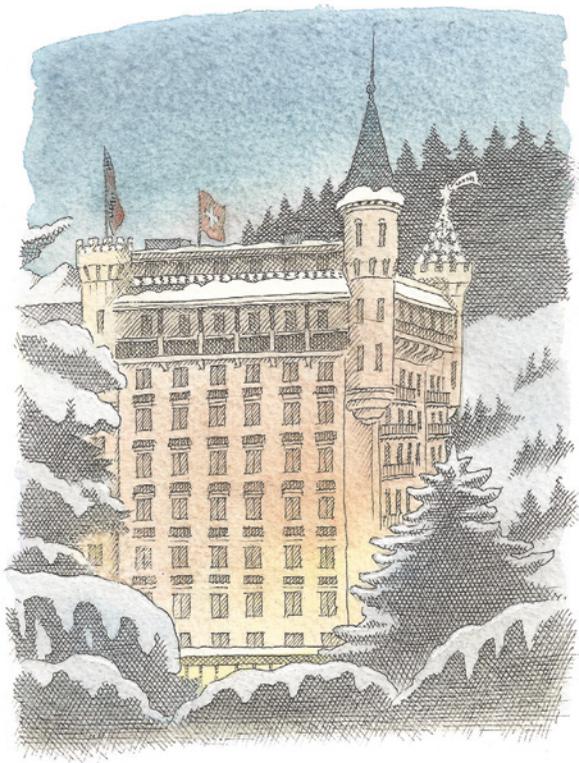


Lancée par trois anciens employés d'UBS, Youture est la nouvelle app de recherche

d'emplois en Suisse. Fonctionnant sur le même principe de « matching » que l'application de rencontre Tinder, elle permet de connecter facilement employeurs et candidats selon les aspirations de chacun, grâce à des algorithmes intelligents. En février 2016, l'application revendiquait plus de 100'000 offres d'emploi disponibles.

Gratuit

Apple Store, Google Play



Choisi par
Le Gstaad Palace

CUVÉE ROSÉ
INIMITABLE

CHAMPAGNE

Laurent-Perrier

MAISON FONDÉE
1812



DEUX ROUES

LA MOTO EN MODE FACILE

L'antipatinage, l'ABS, les phares à LED ou encore les suspensions actives contribuent à rendre les motos toujours plus sûres. Panorama des dernières aides à la conduite.

PAR PHILIPP MÜLLER

Sans maîtrise, la puissance n'est rien. Le slogan du début des années 2000 de la marque de pneumatique Pirelli est toujours d'actualité. Et même plus que jamais dans le monde des deux-roues, où de nombreuses motos de série dépassent désormais la barre des 200 chevaux. Mais si les performances des moteurs augmentent de façon continue, la surface de contact au sol des pneumatiques – grosso modo de la taille d'une carte de crédit – ne varie, elle, quasiment pas. Par conséquent, pour que leurs machines restent maîtrisables, les constructeurs sont obligés de développer des assistances technologiques toujours plus performantes. Engagé dans le Championnat du monde d'endurance moto et instructeur au Touring Club Suisse, Grégory Junod décrypte les apports de ces nouvelles aides à la conduite.



Après les suspensions réglables manuellement, plusieurs constructeurs proposent désormais des systèmes d'amortissement s'adaptant en direct à l'ouverture de la poignée des gaz, à la force de freinage ou au chargement de la moto. «Les suspensions actives sont un vrai plus, elles garantissent en permanence le meilleur équilibre de la moto», relève le pilote Grégory Junod. Principalement installées pour l'instant sur des gros trails – machines à la fois puissantes et par définition polyvalentes –, les suspensions actives sont une spécialité européenne (BMW R 1200 GS, Ducati 1200 Multistrada, KTM 1190 Adventure, Aprilia 1200 Caponord). Le constructeur japonais Yamaha vient aussi toutefois d'équiper sa grande routière, la FJR 1300.

Egalement très utile en termes de sécurité pour le motard lambda, l'ABS n'est pas vraiment une nouveauté : il est apparu en 1988 sur la BMW K1. Presque trente ans plus tard, il continue pourtant d'évoluer vers toujours plus de finesse et de réactivité. En collaboration avec le spécialiste Bosch, la marque autrichienne KTM propose même depuis peu sur sa 1190 Adventure un système de contrôle de stabilité incluant le fonctionnement de l'ABS en courbe. «En compétition, grâce à notre habitude de jouer avec les limites, nous sommes encore plus efficaces sans ABS. Mais seulement sur le sec», admet Grégory Junod. Sur route, son utilité est par contre avérée. «Pour autant que l'on sache l'utiliser, note le pilote instructeur. Il faut apprendre à tirer à fond sur le levier de frein!»

BMW R 1200 GS Dès CHF 15'900.-

D'autres innovations technologiques apportent des avantages plus subtils. On pense aux phares à LED (BMW K 1600 GTL) ou au Xenon, qui améliorent la vision nocturne, ou au système de **boîte automatique** à double embrayage cher à Honda (**Honda CRF1000L Africa Twin**). « La boîte automatique permet surtout de gagner en confort d'utilisation, mais elle simplifie aussi la tâche du pilote lors des freinages d'urgence, lui évitant d'avoir à débrayer », rappelle l'expert.

Directement liée à l'augmentation de puissance, les cartographies à choix (Aprilia RSV4 RF) permettent de modifier le comportement du moteur. **Mais tout comme l'antipatinage** à l'accélération (**Kawasaki Ninja H2**), ces technologies ne suscitent pas un enthousiasme démesuré chez notre instructeur. « Ces systèmes sont efficaces en course, mais pour le motard lambda qui maîtrise sa machine, ils ne sont pas vraiment utiles, hormis éventuellement sous la pluie. » Gregory Junod relève au



Honda CRF1000L Africa Twin Dès CHF 15'570.-

passage que la multiplication des assistances et des possibilités de réglages peut aussi être une source de déconcentration, voire entraîner des excès de confiance.

Enfin, certaines nouveautés efficaces en compétition pourront

sembler presque superflues pour une utilisation sur route, comme le shifter (Yamaha R1) permettant de passer les rapports sans débrayer ou, dans la liste des gadgets, la clé USB (Ducati 1299 panigale) qui recueille les données de votre dernière sortie. ▽



Kawasaki Ninja H2 Dès CHF 26'500.-

VOYAGE

L'île authentique des Canaries

L'archipel espagnol est surtout connu pour ses plages. Mais la plus verdoyante de ses îles offre une nature intacte aux paysages variés et aux sentiers surprenants. Découvrez La Palma, et dégustez sa Malvoisie.

PAR GAËTAN VANNAY

Parc national de
la Caldeira de
Taburiente.

Les vignes sont couchées, balayées par les vents océaniques. Les rangs de sarments rampent sur le sol noir, chacun protégé par un muret de pierres volcaniques construit à la main. Ce travail de titan des vignerons de Fuencaliente permet de déguster le soir venu, après une longue marche, une excellente Malvoisie sur les terrasses de la capitale Santa Cruz de La Palma.

Après avoir laissé derrière soi El Puertito, « Le petit port » aujourd'hui tombé en désuétude, le randonneur emprunte un chemin pédestre qui serpente dans la pente aride, puis traverse ces vignobles. Marcher en pleine journée, c'est s'exposer à ce soleil qui sucre avec bonheur la Malvoisie. Plus l'on s'approche des volcans de Teneguía et San Antonio, plus les pas s'enfoncent dans les fragments de lave. Le Teneguía est entré en éruption pour la dernière fois en octobre 1971. Plusieurs hectares

furent gagnés sur la mer, vite colonisés par de nouvelles vignes.

De la pointe sud de l'île et de ses vignes, il est possible d'entamer un long trek au cœur de l'île de La Palma. Des sentiers parfaitement balisés longent la chaîne de volcans, puis la crête de la Caldera de Taburiente, le cratère de l'un des plus vieux et plus grands volcans d'Europe qui domine l'île. Le point le plus haut de la Caldera, le Roque de los Muchachos, culmine à 2426 mètres d'altitude. A tout moment le long du chemin, il est possible de redescendre vers les villages en bord d'océan ou accrochés aux flancs des montagnes. Cette topologie est très ancienne. Au moment de développer le tourisme pédestre et de créer des itinéraires de trekking, les autorités se sont inspirées des chemins empruntés par les ancêtres de l'île pour passer d'un village à l'autre. C'est pourquoi ils forment rarement une boucle qui ramènerait le marcheur à son point de départ. ▶



LA PALMA

TENERIFE

LANZAROTE

FUERTEVENTURA

EL HIERRO

GRAN CANARIA

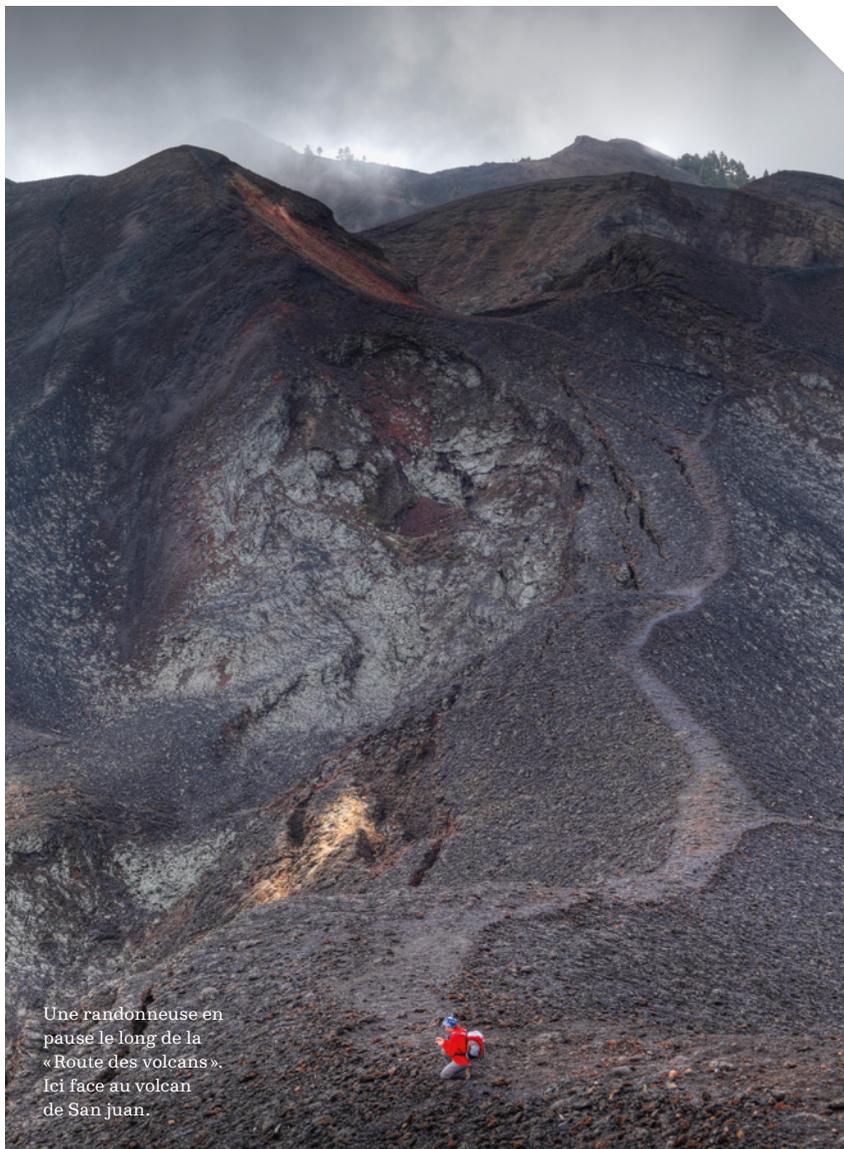
ÎLES DES CANARIES

AGADIR

CINQ ZONES BIOCLIMATIQUES

La Palma se divise en cinq zones bioclimatiques différentes. On peut les traverser quasiment en une journée de trekking. Un dépaysement complet, une diversité rare, l'impression de faire plusieurs balades en une seule tant les paysages varient. De la zone côtière sèche avec une maigre végétation aux zones humides à la végétation luxuriante et diversifiée, en passant par les forêts de pins avant de retrouver la sécheresse de la zone sommitale, le promeneur a intérêt à s'équiper en conséquence selon la saison. Il ne cessera de mettre et d'enlever des couches d'habit en fonction du lieu traversé.

De nombreux sentiers partent de la côte vers les sommets, en ligne quasi droite, en général le long d'une crête. Ils permettaient à l'époque aux villageois de rejoindre les champs cultivés en altitude. Aujourd'hui, ils mènent les randonneurs directement sur les hauteurs et leur offrent le choix. Soit emprunter les chemins de traverse, qui serpentent horizontalement entre 1000 m et 1300 m d'altitude, soit poursuivre pour atteindre le sommet par la « route des volcans ». Les anciens, pour se rendre d'un village à l'autre, passaient par les sommets. Ces forts dénivelés permettaient d'éviter de longs kilomètres supplémentaires



Une randonneuse en pause le long de la « Route des volcans ». Ici face au volcan de San Juan.

NEWSCOM / MARTIN SEPMANN

TAPAS ET AREPAS



A La Palma, on déguste évidemment de succulents tapas, mais c'est aussi l'occasion de découvrir les arepas, plat traditionnel du Venezuela: une galette de maïs coupée sur la longueur et fourrée de fromage ou de poulet. Une forte communauté vénézuélienne explique cette opportunité culinaire. Il faut s'asseoir sur les chaises en fer forgé – et en équilibre précaire sur les pavés – de la place La Alameda à Santa Cruz, et déguster des arepas. L'idéal pour se reposer après sa longue promenade du jour.

en basse altitude, à travers des topographies torturées par les anciennes éruptions volcaniques. Ces sentiers revalorisés pour le tourisme pédestre sont très bien entretenus. Les balades ne sont jamais excessivement difficiles, longues parfois selon les étapes – les dénivelés peuvent être importants – mais les difficultés techniques demeurent faibles.

Santa Cruz, capitale historique de l'île, reste le joyau de la Palma

Les localités d'où partir en randonnée sont nombreuses sur tout le pourtour de l'île. Bien que petites, on y trouve toujours un logement chez l'habitant (Airbnb), et elles constitueront le point de départ d'un chemin pour attaquer un beau trek.



Une ruelle colorée de Santa Cruz de La Palma.

NEWSCOM / INGRAM PUBLISHING

SE RENDRE À LA PALMA

Le ferry ou l'avion sont les deux moyens d'atteindre l'île de La Palma, la plus à l'ouest de l'archipel des Canaries. L'aéroport a été récemment développé et abrite des services de locations de voitures. Il se situe à 7 kilomètres de la ville principale, Santa Cruz, très bien desservie par les transports publics. Les vols relient La Palma à Tenerife et Gran Canaria plusieurs fois par jours.

Les personnes sensibles au mal de mer privilégieront le transport aérien au ferry. Deux compagnies maritimes desservent Santa Cruz à partir de Tenerife, en passant par La Gomera. L'aller se fait tard le soir, et le retour très tôt le matin.

Pour se déplacer sur l'île, rien de tel qu'une voiture afin de rejoindre le départ des balades sans avoir à faire de longues marches d'approche en milieu partiellement ou totalement urbanisé. Pour se rendre d'une localité à l'autre, un réseau de bus dessert efficacement l'île.

Le carnaval « Los Indianos » de Santa Cruz de La Palma (8 février 2016).

Entre deux promenades, ne pas manquer de visiter Santa Cruz, qui reste le joyau de La Palma, capitale historique et bureaucratique de l'île. Le rythme de la ville n'est certes plus celui de sa grandeur d'autrefois, lorsque tout navire espagnol qui commerçait avec les Amériques devait s'arrêter dans son port. De ce passé subsiste néanmoins son architecture de style colonial, avec ses nombreux palais et sa vieille ville aux demeures canariennes traditionnelles. Des escaliers torturés mènent dans de petits appartements cachés du soleil, mais dont les terrasses sur le toit offrent une vue magnifique : d'un côté l'océan, de l'autre les collines verdoyantes et les pentes volcaniques. ▲



AFP / DESIRÉE MARTIN

BOUTIQUE

VELO ECOLO

Fabriqués sur mesure en Espagne, les vélos Bamboo bikes Barcelona sont entièrement personnalisables, de la fourche aux roues en passant par la selle ou le système de vitesses. Robuste et facile à manipuler, une bicyclette en bambou ne nécessite que 10% des ressources utilisées pour produire un vélo classique.

www.bamboobikesbarcelona.com

Dès 1'320.-

L'ART NUMÉRISÉ

Tablette graphique ou planche à dessin, la Slate retranscrit en direct sur écran les notes, croquis ou créations griffonnés sur papier. Développée par des chercheurs de la start-up grenobloise Iskn, cette ardoise numérique intelligente, dotée de 32 capteurs, fonctionne avec n'importe quel stylo ou crayon muni au préalable d'une bague magnétique. Les capteurs localisent la bague et en déduisent la position du crayon ou stylo. Magique.

www.iskn.co

175.-

DU COGNAC DANS LA TIMBALE

Puiforcat a sollicité Léo Dubreil, jeune talent de l'école Boulle, pour revisiter un de ses emblèmes: la timbale à cognac. Avec sa forme de toupie, la pièce aux lignes très modernes dispose d'un couvercle qui, une fois ouvert, sert de socle pour stabiliser le récipient. Le fond révèle une finition vermeille, qui fait écho à la couleur du breuvage.

www.puiforcat.com

2'069.-



REINVENTER LA TÉLÉ

La marque sud-coréenne Samsung s'est associée aux designers Ronan & Erwan Bouroullec pour créer la collection Serif, un téléviseur aux allures d'objet d'art. Il se dote d'un cadre monochrome en bois dont le profil dessine un i majuscule, d'une connectique dissimulée derrière un panneau en tissu et de pieds amovibles au look de chevalet. Le Serif est disponible en blanc ivoire, bleu foncé et rouge. Classieux.

www.samsung.com

Dès 765.-



L'ÉCRAN DE LA GOPRO

Les fans de sports extrêmes aquatiques vont apprécier : Removu vient de sortir le R1+, une version étanche de son fameux écran permettant de visualiser, en instantané et au poignet, ses exploits filmés avec une caméra GoPro. Utilisable sous l'eau jusqu'à un mètre de profondeur, l'écran sert également de télécommande pour régler la caméra à distance.

www.removu.com

99.-



AU SOLEIL

En collaboration avec la créatrice bretonne Ilonna Vautrin, la marque française de design Lexon signe la Led Clover Garden, une lampe aux couleurs pop à planter sur la terrasse. Résistant aux intempéries, elle se recharge grâce à l'énergie solaire. Idéal pour profiter pleinement des soirées printanières à la lueur d'une lanterne chic et écologique.

www.lexon-design.com

43.-

ROBOT-ASPIRATEUR

Neato Robotics conçoit des aspirateurs autonomes dotés d'un télémètre laser pour cartographier les pièces et capables, grâce à leur design parfaitement profilé, de se glisser jusque dans les angles. Equipé d'une connexion Wi-Fi pour un contrôle à distance, le dernier-né de l'entreprise californienne dispose d'une autonomie permettant de nettoyer près de 450 m².

www.neatorobotics.com

818.-



BOUTIQUE

HORLOGERIE

POUR LES PILOTES

Breitling lance l'Exospace B55 Connected, un garde-temps connecté aux fonctions spécialement étudiées pour les pilotes, avec notamment un dispositif qui mesure les temps de vol, un tachymètre électronique, un chronographe qui enregistre jusqu'à 50 temps intermédiaires et un système « countdown/countup » qui permet d'enchaîner compte à rebours et chronométrage.

www.breitling.com
8'490.-



HAUTE HORLOGERIE ABORDABLE

Six mois après la Carrera Heuer-01, cœur d'une nouvelle collection de chronographes maison, TAG Heuer révèle la Carrera Heuer-02T automatique, certifiée COSC, doublée d'un tourbillon volant en titane et carbone, et dotée d'une réserve de marche de plus de 65 heures. Le prix est fixé sous la barre des 15'000 francs, ce qui constitue une première dans l'industrie horlogère suisse, à ce niveau de finition.

www.tagheuer.com
14'900.-

À L'HEURE UNIVERSELLE

Dans sa 5930, Patek Philippe allie deux de ses grandes spécialités : le chronographe et l'heure universelle. Avec son cadran bleu et argent, le nouveau modèle s'habille d'un boîtier rond en or gris 18 carats. Il marie le design épuré de la Calatrava référence 96 de 1932, inspiré du Bauhaus, et des attaches de bracelet en « ailes » typiques des montres à heure universelle des années 1940 et 1950.

www.patek.com
65'000.-

LA MONTRE UNIQUE

Le label zurichois Brüggler propose de concevoir en ligne un chronographe swiss made sur mesure. Cadran, lunette, aiguilles heures et minutes, bracelet ou boîtier, chaque détail peut être personnalisé grâce à un configurateur online. Une fois le design arrêté parmi le milliard de possibilités, un devis est envoyé au client. Livraison sous six semaines.

www.bruggler.com
Dès 4'300.-



PATEK PHILIPPE MUSEUM

500 ANS D'HISTOIRE DE LA MONTRE

Chefs-d'œuvre de l'horlogerie datant du XVI^e au XX^e siècle



« Horlogerie à travers le monde »
Pendulette « dôme » en émail cloisonné
Patek Philippe, Genève, vers 1988/1989



« Apollon et les Muses précédés de Aurore »
Eventail avec montre et musique.
Piguet & Capt, Genève, vers 1810

SAMEDI: VISITE GUIDÉE

EN FRANÇAIS À 14H00, EN ANGLAIS À 14H30

Heures d'ouverture : mardi-vendredi: 14h00-18h00
samedi: 10h00-18h00

Rue des Vieux-Grenadiers 7 – Plainpalais – Genève
Téléphone +41 (0) 22 807 09 10 www.patekmuseum.com

LORENZO STOLL
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SWISS
POUR LA SUISSE ROMANDE

NÉ LE 2 OCTOBRE 1971 À ZÜRICH

CHURCHILL, MONTE-CRISTO ET PADDINGTON



DR

Quand Lorenzo Stoll devient en 2013 le directeur général de Swiss pour la Suisse romande, il n'a alors aucune expérience professionnelle dans l'aviation civile. Après des études à l'École hôtelière de Lausanne et un début de carrière chez Montreux-Vevey Tourisme, l'homme évolue durant près de douze ans au sein du groupe Nestlé. Or, ce sont justement ses compétences en matière d'accueil et de service qui constituent une expertise bienvenue à Cointrin, où la concurrence des compagnies low cost est importante. En choyant sa clientèle aussi bien au sol qu'à bord, Swiss espère se démarquer de ses concurrents bon marché qui se contentent de convoier les passagers d'un point A à un point B.

UN ÉPISODE CLÉ DE VOTRE ENFANCE ?

Notre déménagement de Winterthur à La-Tour-de-Peilz. J'avais 10 ans et l'impression que nous allions partir pour le bout du monde.

LE MÉTIER QUE VOUS AURIEZ AIMÉ PRATIQUER ?

Avocat. Mais les études pour y parvenir me semblaient, à l'époque, trop théoriques. Je me suis donc tourné vers l'École hôtelière de Lausanne et j'y ai découvert le plaisir et la satisfaction d'être au service des hôtes.

VOTRE HOBBY SECRET ?

Je collectionne les bandes dessinées.

QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ RÉCEMMENT ?

L'astronaute américain Buzz Aldrin (qui a notamment piloté le module lunaire Apollo 11 sur la Lune) serrant la main du cosmonaute soviétique Alexeï Leonov (le premier homme à avoir réalisé une sortie extravéhiculaire dans l'espace) lors d'une conférence à Lausanne. Deux hommes qui ont fait l'Histoire.

UNE CHANSON QUI VOUS RÉSUME ?

Shine on you crazy diamond de Pink Floyd.

UNE FOLIE QUE VOUS AVEZ COMMISE RÉCEMMENT ?

Je me suis offert cinq photos de la série *Paper Planes* de Sjoerd Knibbeler (www.sjoerdknibbeler.com).

UN LIEU QUI VOUS A MARQUÉ – ET POURQUOI ?

Cimalmotto, un petit village qui se trouve au fond d'une vallée tessinoise. Enfants, nous y passions nos vacances d'été; c'était la liberté absolue, nous inventions de nouvelles aventures tous les jours.

LE FILM DANS LEQUEL VOUS AIMERIEZ VIVRE ?

Le bon, la brute et le truand (Sergio Leone, 1966).

LA FEMME IDÉALE ?

La mienne.

L'HOMME IDÉAL ?

Winston Churchill: déterminé, engagé, éloquent et malicieux.

L'ANIMAL IDÉAL ?

L'ours, pour l'imaginaire qu'il véhicule, du grizzly sauvage à Paddington le nounours en peluche.

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

Je m'offre une œuvre d'art. Un tableau, une sculpture, un dessin ou une photo, peu importe tant que cela m'interpelle.

UN LIVRE QUE VOUS RECOMMANDEZ ?

Le Comte de Monte-Cristo d'Alexandre Dumas.

VOTRE MOT ET VOTRE JURON PRÉFÉRÉS ?

Fantastique! et Fait ch... ▾

TO BREAK THE RULES,
YOU MUST FIRST MASTER
THEM.

LA VALLÉE DE JOUX. DEPUIS DES MILLÉNAIRES, UN ENVIRONNEMENT DUR ET SANS CONCESSION ; DEPUIS 1875, LE BERCEAU D'AUDEMARS PIGUET, ÉTABLI AU VILLAGE DU BRASSUS. C'EST CETTE NATURE QUI FORGEA LES PREMIERS HORLOGERS ET C'EST SOUS SON EMPRISE QU'ILS INVENTÈRENT NOMBRE DE MÉCANISMES COMPLEXES CAPABLES D'EN DÉCODER LES MYSTÈRES. UN ESPRIT DE PIONNIERS QUI ENCORE AUJOURD'HUI NOUS INSPIRE POUR DÉFIER LES CONVENTIONS DE LA HAUTE HORLOGERIE.



ROYAL OAK
TOURBILLON
SQUELETTE
EN OR JAUNE

AUDEMARS PIGUET

Le Brassus

BOUTIQUES AUDEMARS PIGUET
GENÈVE
PLACE DE LA FUSTERIE 12, TEL: +41 22 319 06 80
ZÜRICH
BAHNHOFSTRASSE 32, TEL. +41 44 213 88 88

Themes Trading transforme les tendances en investissement.

Découvrez plus de 50 tendances sur
www.swissquote.ch/themes-trading

Energie durable

Environnement • Technologie • Nature



LONG TERME



RISQUE
MODÉRÉ

Energie durable

Environnement • Technologie • Nature

LONG TERME

RISQUE MODÉRÉ



SWISSQUOTE