

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

30
PAGES DE
REPORTAGE

GAMING
Microsoft
doit-il sortir
du jeu ?

FINANCE
La nouvelle
guerre des
Bourses

ANALYSE
La recette
kawaii

DOSSIER

LE MAROC ACCÉLÈRE



AÉRONAUTIQUE

AUTOMOBILE

ÉNERGIES RENOUVELABLES





AVENGER
★
HURRICANE

Le chronographe de tous les superlatifs. Boîtier de 50 mm en Breitlight®. Calibre manufacture exclusif B12 avec affichage militaire sur 24 heures. Officiellement certifié chronomètre.

AVIENGIER ★ URIRICANIE


LES AMBASSADEURS
THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES
RUE DU RHÔNE 62, 1204 GENÈVE +41 22 318 62 22



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



La nouvelle Panamera. La berline la plus rapide au monde.

**Le 5 novembre 2016
dans tous les Centres Porsche suisses.**

Comment développer une berline inimitable, née sur les circuits mais parfaitement à l'aise sur les routes? Comment rester fidèle à soi-même tout en se réinventant? Avec courage. Le courage d'affronter le changement. Précisément ce que nos ingénieurs et designers ont accompli en créant la nouvelle Panamera. Un véhicule entièrement nouveau, débordant d'innovations. Prenez le temps de découvrir la berline la plus rapide au monde. Le 5 novembre 2016 dans votre Centre Porsche suisse.

En savoir plus: www.newpanamera.ch



Télécharger l'application «New Panamera»,
participer et gagner une nouvelle Panamera.
Follow us on  



PORSCHE

Le réveil du lion



Par Marc Bürki,
CEO de Swissquote

Pour son numéro spécial, *Swissquote Magazine* met cette année le cap sur le Maroc, un pays qui m'est cher, et aujourd'hui l'un des plus dynamiques du continent africain. Après la Corée du Sud, le Brésil, la ville de Shanghai, puis la Scandinavie l'an dernier, le moment était venu de tourner nos regards vers cette région du monde, si pleine de promesses, mais aussi d'interrogations et de défis.

p. 26 Par sa stabilité politique, le Maroc constitue un cas à part sur le pourtour africain de la Méditerranée. Ce climat relativement apaisé, entretenu par un régime enclin aux réformes, offre un terrain propice à la modernisation du pays. Selon le dernier classement de la compétitivité établi par le World Economic Forum (WEF), qui concerne 140 pays, le Maroc se hisse par exemple à la 42^e place en nombre d'abonnements de téléphonie mobile, à la 33^e place pour la qualité de ses infrastructures ferroviaires, et même à la 22^e place en ce qui concerne l'«impact de la réglementation en matière d'investissements directs étrangers (IDE) sur le climat des affaires». L'avenir s'annonce tout aussi rayonnant si l'on en croit les derniers pronostics du gouvernement. La croissance annuelle moyenne du PIB devrait ainsi s'élever à plus de 5% au cours de la période 2017-2021, contre 3,3% entre 2012 et 2016.

Bien sûr, le chemin reste encore long avant que le Maroc se hisse économiquement au niveau des pays les plus avancés, à l'image de ce qu'ont pu accomplir les Quatre dragons

asiatiques. Parmi les grands défis auxquels fait aujourd'hui face le gouvernement, il faut en particulier citer la faiblesse du secteur de l'éducation et le manque d'innovation locale.

p. 40

Le reportage de nos journalistes dans le pays rend néanmoins compte de développements fulgurants, et pour certains inattendus. Qui se douterait que Casablanca, capitale économique historique du Royaume, est devenue un pôle majeur de sous-traitance de l'aéronautique mondiale ? Dans le même temps, à Tanger, où se concentre l'industrie automobile, de grands travaux ont été entrepris pour rénover et agrandir les ports touristiques et commerciaux, lieux de transfert stratégiques situés à moins de 15 kilomètres des côtes espagnoles. Le Maroc – futur hôte de la COP22 qui se tiendra en novembre prochain à Marrakech – se distingue aussi ces dernières années par des investissements massifs dans les énergies renouvelables, souvent en provenance du Vieux Continent.

p. 34

p. 42

Mais que l'on ne s'y trompe pas, si l'attractivité du Maroc pour les entreprises et investisseurs européens ne fait aucun doute, c'est bien d'un destin africain et universel dont Mohammed VI rêve pour son pays. Premier investisseur du continent en Afrique de l'Ouest, le Royaume étend doucement sa toile, tout en n'oubliant pas de soigner ses relations avec les pays du Golfe. Le Maroc est en marche. Rendez-vous dans dix ans ?

Bonne lecture !

VALORA



18



KAWAII

22



26

DOSSIER

LE MAROC ACCÉLÈRE

SOMMAIRE

3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki

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

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

16. **LE MATCH**
Geberit vs Toto

18. **PORTRAIT**
Comment Valora
en a (presque) fini
avec la presse

22. **FOCUS**
La recette
kawaii

26. DOSSIER: LE MAROC ACCÉLÈRE

33. Infographie: Un pays
en croissance

34. Casablanca, la ville
des avionneurs

39. L'atout du renouvelable

40. Interview de Mohamed
Chafiki, directeur des
prévisions financières

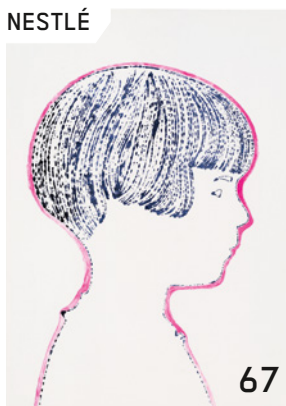
42. Tanger à la conquête
de la Méditerranée

48. Les piliers de
l'économie marocaine

52. Les promesses
du kif



NESTLÉ



56. FINANCE

La nouvelle guerre
des Bourses

62. GAMING

Microsoft doit-il
sortir du jeu ?

67. CULTURE D'ENTREPRISE

Nestlé tout
en retenue

70. AUTOMOBILE

Le retour d'Alfa parmi
les berlines

72. VOYAGE

Trek premium en
Patagonie chilienne

80. QUESTIONS PRIVÉES

Yann Tissot,
cofondateur et
CEO de L.E.S.S.

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

Natalie Bindelli et Caroline Fischer

CANA atelier graphique
Route de Jussy 29 - 1226 Thônex
www.ateliercana.ch

Journalistes

Michel Beck, Clément Bürge,
Rinny Gremaud, Benjamin Keller,
Salomé Kiner, Marie Maurisse,
Philipp Müller, Daniel Schneider,
Gaëlle Sinnassamy, Armelle Vincent,
Stéphanie Wenger, Julie Zaugg

Mise en page

Natalie Bindelli, Caroline Fischer,
Coralie Meder (CANA atelier graphique)

Couverture

Montage : CANA atelier graphique
pour Swissquote Magazine

Photographies

Michaël Ottenwaelter,
AFP, Newscam, Reuters, Keystone

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

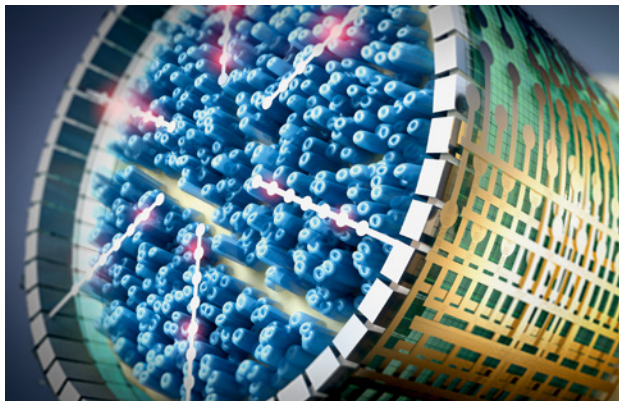
ABONNEMENT

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

SCANS

santé

DES IMPULSIONS ÉLECTRIQUES QUI GUÉRISSENT



GSK

GlaxoSmithKline et Alphabet (Google) se sont unis pour développer des traitements médicaux à base de signaux électriques, dans le cadre d'une joint-venture appelée Galvani Bioelectronics. Ils investiront 715 millions de dollars dans cette entreprise au cours des sept prochaines années. L'objectif est de créer des appareils électroniques miniaturisés qui pourront être rattachés à un nerf afin de modifier les signaux électriques transmis le long de ce dernier. Cette technologie doit permettre de diminuer les inflammations chez des personnes souffrant d'arthrite ou de diabète et d'ouvrir les voies respiratoires chez les asthmatiques.

— GSK — GOOG



« Les centres commerciaux ne sont pas morts. Ils restent un lieu de rencontre, où l'on passe du temps avec ses amis. »

Dick Johnson,

CEO de Foot Locker, entreprise américaine de distribution spécialisée dans le sport.



L'actrice et mannequin britannique Suki Waterhouse, ambassadrice d'Amazon Mode, prend la pose lors de l'inauguration du studio photo de la marque à Londres (23 juillet 2015).



17%

C'est le rendement des fonds propres de la banque Mirabaud. Ils s'élèvent à environ 200 millions de francs. Cette performance en fait l'établissement privé le plus rentable de la place genevoise, devant Pictet (14%), Lombard Odier (11%) ou Edmond de Rothschild (4,6%), selon *Le Temps*.

emballage

DES BOUTEILLES LÉGÈRES ET INCASSABLES

Le spécialiste vaudois de l'emballage Vetropack vient de démarrer la production de bouteilles en verre trempé, un nouveau procédé sur lequel il mène des essais depuis 2013. Cette technologie a été développée par Emhart Glass, une division du groupe zurichois Bucher. Elle consiste à chauffer les bouteilles à 700 degrés avant de les tremper rapidement dans un bac de refroidissement. Cela permet de fabriquer des contenants en verre plus légers et plus solides. On peut les lâcher d'une hauteur de 1,5 mètre sans qu'ils ne se brisent. À terme, cette nouveauté pourrait révolutionner le marché du recyclage de bouteilles, aujourd'hui dominé par le PET. — VET — BUCN



VETROPACK



REUTERS / SUZANNE PLUNKETT

mode

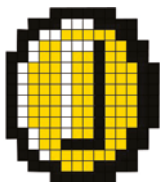
VÊTEMENTS MADE IN AMAZON

Amazon veut devenir un géant de l'habillement. La société d'e-commerce vend déjà 7% des habits écoulés aux Etats-Unis, une part qui devrait atteindre 19% d'ici à 2020, selon Morgan Stanley. Pour l'heure, elle vend surtout des chaussettes, des baskets, des t-shirts et d'autres biens à faible valeur ajoutée. Mais Amazon a récemment lancé plu-

sieurs marques maison moyen de gamme, comme Franklin & Freeman, Scout + Ro ou Society New York, et attire de plus en plus d'enseignes de mode établies qui souhaitent profiter de son réseau logistique et de sa vaste clientèle. Ceux qui en pâtissent le plus sont les géants de la grande distribution comme Walmart, Target et Macy's. — AMZN

banque

UBS RÉINVENTE LA MONNAIE VIRTUELLE



virtuelle. Appelée Utility Settlement Coin (USC), elle repose sur la technologie Blockchain. Contrairement au Bitcoin, elle n'est pas destinée aux paiements entre particuliers mais à faciliter les

UBS et la firme britannique Clearmatics ont développé une nouvelle monnaie

transactions entre instituts financiers – notamment le négoce des titres – et à réduire leur coût. Elle sera mise sur le marché à l'horizon 2018. Les banques BNY Mellon, Deutsche Bank et Santander, ainsi que le courtier ICAP s'y sont ralliés. Mais un autre projet de monnaie virtuelle regroupant 45 instituts financiers, dont Credit Suisse, sous l'égide du groupe R3 pourrait lui faire de l'ombre. — UBSN

RANKING

**LE TOP 5 DES PAYS
PRODUCTEURS D'ACIER**
(EN MILLIONS DE TONNES MÉTRIQUES
EN 2015)

1. CHINE

803,83

2. JAPON

105,15

3. INDE

89,58

4. ÉTATS-UNIS

78,92

5. RUSSIE

71,11

Source : World Steel Association

**LE TOP 5 DES PAYS
CONSUMMATEURS DE CAFÉ**
(EN LITRES PAR HABITANT EN 2016)

1. PAYS-BAS

260,4

2. FINLANDE

184,9

3. CANADA

152,1

4. SUÈDE

141,9

5. ALLEMAGNE

129,2

Source : Euromonitor

**LE TOP 5 DES VOITURES LES
PLUS VENDUES DANS LE MONDE**
(EN UNITÉS ÉCOULÉES AU PREMIER
SEMESTRE 2016)

1. TOYOTA COROLLA

634'298

2. VOLKSWAGEN GOLF

500'630

3. FORD F-SERIES

478'384

4. FORD FOCUS

367'479

5. HYUNDAI ELANTRA

363'490

Source : F2M Global
Mobility Database

SCANS

KICKSTARTER



LEIF

LEIF L'ALARME POUR PORTE-MONNAIE

Leif est une carte intelligente qui se glisse dans le porte-monnaie et avertit son propriétaire lorsque ce dernier l'a oublié ou se l'est fait voler. Grâce à une connexion bluetooth, une app envoie un message lorsque le porte-monnaie et le téléphone de son détenteur sont séparés de plus de 10 mètres. Si cela se produit, Leif se mue en un mouchard géolocalisé. L'emplacement de la carte et le nom de l'endroit s'affichent alors sur Google Maps avec, s'il s'agit d'un restaurant ou d'un autre lieu public, le numéro de téléphone permettant de lancer aussitôt un appel. Pour éviter les alertes intempestives à chaque fois que le porte-monnaie est déposé volontairement (chez soi par exemple), il est possible de définir un périmètre d'exclusion qui désactive l'app.

FONDS LEVÉS
\$38'507

DISPONIBILITÉ
JANVIER 2017



« Cela ne fait aucun sens d'utiliser un véhicule de 2 tonnes pour livrer une commande qui pèse 2 kilos. »

Don Meij,

CEO de Domino's Pizza, annonçant les premières livraisons par drones de la firme.



\$204 MRD

Ce sont les revenus que le cloud computing va générer en 2016, selon la firme d'intelligence économique Gartner. En 2015, cette forme de stockage à distance des données électroniques avait rapporté 175 milliards de dollars. La hausse enregistrée cette année atteindra donc 16,5%.

automobile

LA VOITURE AUTONOME EN KIT



La direction de Mobileye au complet lors de l'IPO de l'entreprise à la Bourse de New York (1^{er} août 2014).

KEYSTONE / RICHARD DREW

Google, Uber, Alibaba, Ford, BMW et General Motors ne sont que quelques-unes des firmes qui ont des projets de véhicules autonomes dans leurs tiroirs. L'une des initiatives les plus intéressantes vient conjointement de Delphi, un fournisseur britannique de composants électroniques et de systèmes de navigation pour voi-

tures, et de Mobileye, une start-up israélienne qui fabrique des caméras intelligentes. Ces deux firmes se sont associées pour développer un système d'exploitation, qui pourra être adopté par n'importe quel groupe automobile et appliqué à ses véhicules pour les rendre autonomes. Il sera mis en vente en 2019. — DLPH — MBLY

pharma

NOVARTIS PARIE SUR LA NEUROLOGIE



AFP / SCIENCE PHOTO LIBRARY / KATERYNA KON

La neurologie ne représente que 13% des ventes de Novartis, mais le groupe bâlois s'est donné pour ambition de devenir un leader dans ce domaine. Il vient d'annoncer des résultats positifs dans une étude clinique de phase III pour un nouveau médicament contre une forme de sclérose en plaques qui touche un quart des

patients et représente un marché de 20 milliards de dollars par an. Novartis commercialise déjà le Gilenya, un traitement contre cette maladie qui lui a rapporté 2,77 milliards de dollars en 2015, et le générique Glatopa, par le biais de sa division Sandoz. Il développe en outre deux médicaments contre la maladie d'Alzheimer. — NOV



+17%

C'est la hausse des revenus enregistrés l'an passé par les huit plus grands fabricants de turbines pour éoliennes, parmi lesquels figurent notamment le danois Vestas et l'allemand Enercon. Au total, ces firmes ont généré 27 milliards d'euros.

EDGE

LE NOUVEL EDGE.
ESSAYEZ-LE.

ford.ch

Ogilvy & Mather

SCANS



« Nous les ferons perdre à nouveau. »

Anthony Tan.

CEO de Grab, un service de voitures à la demande qui cherche à ravir des parts de marché à Uber et Didi en Asie.



\$600

C'est le prix d'un EpiPen, un stylo injectable utilisé en cas de réaction allergique grave, contre moins de 100 dollars en 2008. Cette hausse phénoménale est l'œuvre du groupe pharmaceutique américain Mylan, qui a racheté les droits sur ce produit en 2007 à Merck.

tourisme

LES CHINOIS RAFFOLENT DES CROISIÈRES

Les opérateurs de croisières profitent de l'appétit des nouvelles classes moyennes chinoises pour les vacances : l'an dernier, 2,5 millions de voyageurs en provenance de ce pays ont effectué une croisière, soit 44% de plus qu'en 2014. La compagnie suisse MSC a fait de Shanghai le port d'attache de l'un de ses principaux navires,

le MSC Lirica. Royal Caribbean Cruises et Carnival Cruise ont eux aussi redéployé plusieurs bateaux en Chine. Mais il leur a fallu adapter leur offre pour coller aux goûts des Chinois. Les spas et les bars ont disparu, remplacés par des restaurants, des casinos et des magasins.

— RCL — CCL



Debarquement de touristes chinois depuis un navire de la société Royal Caribbean Cruises dans la ville sud-coréenne d'Incheon, à l'ouest de Séoul.

NEWSCOM / YONHAP NEWS / YNA

LE FLOP

Google renonce au live streaming

Google a porté le coup de grâce mi-septembre à son service de streaming Hangouts On Air. Lancée en 2012, cette plateforme avait notamment accueilli un livestream du président américain Barack Obama. Hangouts On Air possédait plusieurs fonctions uniques, comme Q&A qui permettait

de répondre à des questions de spectateurs en direct, Showcase qui les redirigeait vers d'autres contenus en ligne qu'on souhaitait promouvoir ou Applause qui leur donnait la possibilité de réagir à chaud à un livestream. Mais ce service n'est jamais parvenu à s'imposer face à YouTube Live, lancé un an après lui.

La décision de renoncer à Hangouts On Air s'insère dans une stratégie plus globale qui vise à redéfinir Google+, auquel ce service était rattaché. Google veut en faire une plateforme centrée sur la mise en lien de personnes partageant une même passion.

— GOOG



HAPPY DREAMS

HAPPY DIAMONDS
Chopard

SCANS



4%

C'est la part des trajets routiers couverts par les services de voitures à la demande comme Uber dans le monde. Cette proportion devrait s'élever à 25% d'ici à 2030, selon une étude de la banque Morgan Stanley.

télécoms

LA COMMUNICATION PAR SATELLITE PREND L'EAU

Le spectaculaire ralentissement enregistré par l'industrie du shipping et du pétrole offshore, dans le sillage de la baisse du prix du baril, a fait une victime inattendue : les fournisseurs de communications par satellite, qui comptent ces deux secteurs parmi leurs clients. Le britannique Inmarsat a vu ses revenus chuter de 4,5% au premier trimestre de 2016 et de 0,5% au second sur le segment maritime. Son action a chuté de près de 50% depuis le début de l'année. Parmi les autres acteurs importants de ce domaine figurent le luxembourgeois SES ainsi que les américains EMC Connected et Iridium Communications.

— ISAT



« Nous sommes une entreprise tech, pas une société médiatique. Nous fournissons les outils, pas les contenus. »

Mark Zuckerberg,

CEO de Facebook, en réponse à un étudiant qui lui demandait si le réseau social allait se transformer en éditeur de contenus.

alimentation

MOUVEMENTS TECTONIQUES DANS L'AGROALIMENTAIRE

L'industrie agrochimique se trouve en plein bouleversement. Après l'annonce de la fusion de Dow et DuPont, puis celle du rachat du suisse Syngenta par le chinois ChemChina pour 43 milliards de dollars, voici que l'allemand Bayer a repris le géant américain Monsanto pour 66 milliards. Ces regroupements sont dus à une baisse de la demande, suite à la chute du prix des matières agricoles. Mais ils vont aussi accroître la concentration dans un secteur où ces six groupes contrôlent déjà 75% du marché. Les paysans craignent que ces méga-entreprises ne profitent de leur position de monopole pour pousser le prix des semences, des fertilisants et des pesticides à la hausse.



Le président de ChemChina à côté d'une maquette d'usine de produits chimiques, au siège de la firme à Pékin.

AFP / LIANG ZI

«Mon patrimoine évolue au rythme de ma réussite.»

Planification financière du Credit Suisse
Pour vous maintenant et tout ce qui est à venir.

credit-suisse.com/planificationfinanciere



TRENDS



la personnalité

ROB SHUTER

VODAFONE INSTITUT

Rob Shuter rentre au bercail

Fonction
CEO de MTN
(dès juillet 2017)

Nationalité
Afrique du Sud

Age
48 ans

Le Sud-Africain Rob Shuter va prendre la direction de l'opérateur de téléphonie mobile MTN, basé à Johannesburg, à partir du 1^{er} juillet 2017. Il s'agit du plus important opérateur de téléphonie mobile sur le continent africain, un marché en pleine croissance. MTN compte 230 millions d'abonnés répartis dans 22 pays. Rob Shuter est aujourd'hui en charge des opérations européennes du britannique Vodafone.

Il a auparavant œuvré chez Vodacom, la filiale africaine de son employeur actuel, ainsi que chez Standard Bank et Nedbank, deux banques sud-africaines. Le futur CEO devra poursuivre l'expansion de MTN, mais aussi la stabiliser, faisant profiter l'entreprise de son expérience sur le marché européen des télécommunications, un segment plus mature. Il devra en outre contourner un obstacle majeur sur la voie de la croissance : l'amende de 1,7 milliard de dollars imposée à MTN par le Nigeria pour avoir omis de déconnecter 5,1 millions d'utilisateurs nigériens qui ne s'étaient pas enregistrés formellement. Les autorités craignaient que les cartes SIM ne puissent être utilisées à des fins criminelles.



le pays

FRANCE

La croissance à l'arrêt

L'économie française est au ralenti. Le PIB du pays a enregistré une croissance nulle au deuxième trimestre de 2016, après un faible sursaut à 0,7% lors du premier trimestre, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Cette stagnation est essentiellement due à une baisse des investissements (-0,4%, contre +1,3% au premier trimestre) et de la production (-0,2%, après +0,7%) suite aux mouvements sociaux qui ont

accompagné l'adoption de la nouvelle loi sur le travail – un projet législatif qui donne plus de souplesse aux entreprises en matière de licenciements et de fixation du temps de travail. La consommation des ménages, en hausse de 1,2% au premier trimestre, est elle aussi restée pratiquement atone au deuxième trimestre. Certains secteurs de l'économie française, comme le tourisme, subissent en outre le contrecoup des attentats qui ont frappé le pays à plusieurs reprises depuis le début de l'année.

Population
66,7 millions

PIB par habitant
en 2015
37'675 dollars

Croissance
en 2015
1,1%

Principaux
secteurs de
l'économie
industrie
manufacturière,
énergie, com-
merce, tourisme,
transport

Cet avion d'acrobatie, équipé d'un moteur électrique Siemens n'est qu'une première étape. L'équipementier allemand, associé à Airbus, veut commercialiser un avion de ligne hybride dès 2030.



DR

l'innovation

AÉRONAUTIQUE ÉCOLOGIQUE

L'envol de l'avion électrique

L'allemand Extra Aircraft, un spécialiste du vol acrobatique, s'est associé à son compatriote Siemens pour développer le premier avion électrique au monde. Son vol inaugural a eu lieu à la fin juin. Un second vol, qui a duré dix minutes, s'est déroulé au début juillet. Le projet a reçu des subsides de la part du gouvernement allemand. Le moteur, construit par Siemens, pèse 50 kilos à peine, et offre une puissance de 260 kilowatts. Mais il doit être alimenté par deux batteries qui pèsent 150 kilos chacune. Elles ne fournissent assez de courant que pour rester en l'air vingt minutes. L'équipementier allemand pense toutefois que les rapides

avancées réalisées ces dernières années dans le domaine des batteries électriques permettront de surmonter cet obstacle. Il a pour ambition de développer un avion doté d'un moteur hybride capable d'accueillir 60 à 100 passagers à l'horizon 2030. Il s'est allié pour cela au constructeur européen Airbus. Cette nouvelle génération d'appareils générera 50% d'émissions de CO₂ en moins et consommera moins de fuel. Elle aura également pour avantage d'être pratiquement silencieuse, ce qui rendra possibles les atterrissages et les décollages de nuit près des zones habitées.

Entreprise
Siemens

Lancement
2030

Nombre
de passagers
60 à 100

LE MATCH

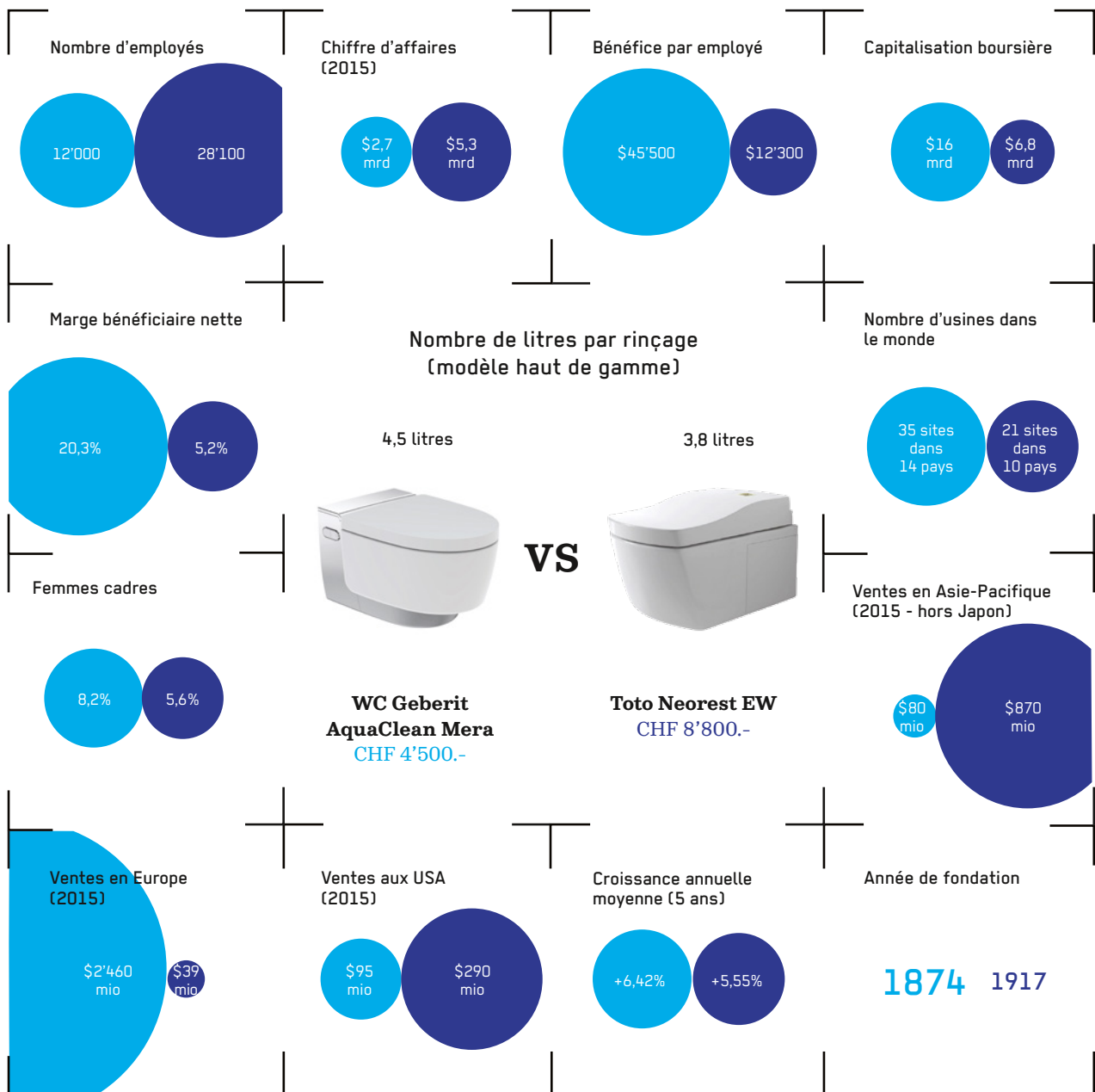
Geberit vs Toto

PAR DANIEL SCHNEIDER

L'internationalisation de l'équipementier sanitaire suisse Geberit se poursuit. Depuis le rachat du finlandais Sanitec en février 2015 pour 1,4 milliard de dollars, l'entreprise basée à Rapperswil-Jona, dans le canton de Saint-Gall, est clairement devenue numéro un du secteur en Europe. Positionnée dans les installations haut de gamme grâce à sa capacité d'innovation technologique, elle a décidé de se lancer dans les «washlets»,

les toilettes dotées d'un jet pour un nettoyage impeccable et en douceur. Le segment de ces WC haut de gamme est en pleine explosion, avec des croissances à deux, parfois trois chiffres. Au Japon, où le marché pour les toilettes high-tech est mature, 70% des foyers en sont équipés. En Suisse, ce pourcentage atteint 7%, tandis que la moyenne européenne s'élève à peine à 1%. Geberit a enregistré une

demande si forte pour son modèle Mera, dont le raffinement technique et le design épuré tranchent avec la concurrence, que des clients ont dû attendre plus de six mois avant de se faire livrer. Ces problèmes semblent résolus, mais cela a laissé le champ libre au fabricant japonais Toto, inventeur des «washlets». Aux Etats-Unis et surtout en Asie, ce dernier est encore loin devant le suisse. — GEBN — 5332



Sources : rapports annuels, Bloomberg, Reuters, MarketLine

Pas de prêt de titres!

Nos nouveaux ETFs Comstage à replication physique sans prêt de titres.



ComStage 1	Valeur	Frais forfaitaires p.a.
DAX® UCITS ETF	30296794	0.15 %
DivDAX® UCITS ETF	30297094	0.25 %
MDAX® UCITS ETF	30296891	0.30 %
EURO STOXX 50® UCITS ETF	30297107	0.15 %

Etat: 26 février 2016. Le prospectus de vente, les conditions de placement avec des informations détaillées sur les risques ainsi que les principales informations destinées aux investisseurs (KIIDs) sont disponibles gratuitement auprès de ComStage, Commerzbank AG, succursale de Zurich, Utoquai 55, 8034 Zurich. Chaque indice et ses marques sont la propriété intellectuelle du sponsor de l'index correspondant, une licence ayant été accordée à Commerz Funds Solutions S.A. pour des utilisations spécifiques.

Pour de plus amples informations, allez sur le site: www.comstage-etf.ch

ComStage

COMMERZBANK

La banque à vos côtés



Comment Valora en a (presque) fini avec la presse

Pour compenser le déclin de la presse, la firme alémanique, spécialisée dans le commerce de détail, mise sur la vente de bretzels et de café dans les gares. La stratégie commence à payer.

PAR MARIE MAURISSE



Dans le hall principal de la gare de Lausanne se trouve un grand kiosque. Mais il serait bien naïf de croire que l'on n'y vend que des journaux. Autour des quotidiens, revues, et hors-séries, les clients peuvent acheter des cigarettes, des jeux à gratter, des livres, mais aussi des glaces, boissons, sandwiches et sucreries. Le magasin k kiosk, qui appartient à Valora, est parfaitement représentatif de l'évolution du groupe bâlois ces dernières années : la presse ne se suffisant plus à elle-même, les revendeurs ont dû l'entourer de plus en plus d'autres services afin de maintenir leur chiffre d'affaires.

**La presse ne
représente
aujourd'hui que
10% des ventes
totales de Valora**

Telle est l'histoire de Valora. Née en 1905 à Olten, sous le nom de Schweizer Chocoladen & Colonialhaus, la firme spécialisée dans le commerce de détail rachète plusieurs chaînes de kiosques dans les années 1990, à l'heure où le secteur de la presse était encore florissant. Mais la lune de miel ne va pas durer. Confrontée au déclin inexorable des ventes de journaux, Valora, dont le siège se trouve à Muttens, non loin de Bâle, se voit contrainte d'amorcer dès 2011 un changement radical. Pas question de renoncer aux kiosques, dont les emplacements sont souvent centraux, sur des lieux de passage comme les gares et avec un accès aisé à la clientèle. Mais pour qu'ils soient performants, il faut les moderniser et les transformer de l'intérieur : les stars de la boutique sont les cafés et autres délices, tandis que la presse ne cesse de reculer. Elle ne représente aujourd'hui que 10% des ventes totales de Valora, qui se sont élevées à un peu plus de 2 milliards de francs en 2015. ▸

EN CHIFFRES

2'549

C'est le nombre de points de vente détenus par Valora, dans cinq pays (Suisse, Allemagne, France, Autriche, Luxembourg).

500 mio

C'est le nombre de petits pains et bretzels fabriqués par Valora chaque année dans ses usines.

2,9%

C'est la marge opérationnelle de Valora sur les six premiers mois de 2016, en hausse de 0,8% sur un an.

1,04 mrd

C'est, en francs, le chiffre d'affaires du groupe bâlois au premier semestre 2016, en progression de 4,8% sur un an.

10%

C'est la part représentée par les kiosques Naville dans les ventes totales de Valora.



Le k kiosk de la gare de Berne, un spot emblématique de Valora. Depuis son rachat des 178 points de ventes du groupe Naville en 2014, le groupe bâlois a étendu encore plus massivement sa présence en Suisse.

Une fois la décision prise, le groupe ne chôme pas. Sur le front de la presse, il rachète d'abord l'enseigne genevoise Naville en 2014 pour 90 millions de francs, grâce à laquelle il récupère 178 points de vente. Naville Distribution, en revanche, qui se charge d'acheminer la presse aux kiosques indépendants, n'intéresse pas Valora, qui le vend en juin 2016 à l'allemand 7Days. Au total, Valora dispose aujourd'hui d'environ 2500 points de vente dans cinq pays. Un réseau précieux.

Pour le reste, il mise sur le boom des bretzels avec ses marques Ditsch et Brezelkönig, dont la marge est plus intéressante que celle des journaux. Ainsi chez Valora, la marge opérationnelle s'élève à 9,4% sur l'alimentation au premier semestre 2016, alors qu'elle n'est que de 2,6% pour le commerce de détail. Cette efficacité vient également du fait que Valora produit ses propres bretzels. En augmentant la quantité de petits pains salés fabriquée dans ses usines, notamment en Allemagne, la firme réalise de belles économies.

Avec un brezel, les clients veulent aussi un café. C'est pourquoi l'idée est également de se positionner sur la vente de boissons chaudes à l'emporter : à partir de la mi-2016, Valora met la main sur 700 bars à café dans toute la Suisse, labellisés Starbucks ou Spettacolo. Le groupe l'explique clairement dans son rapport annuel : « Maintenant que nous avons développé notre concept de magasins et modernisé les k kiosk en Suisse, nous allons profiter des réussites de nos investissements dans le secteur alimentaire. En particulier en ce qui concerne le café, les boissons fraîches et les petits pains, où il y a plus de potentiel... » Y compris à l'international, surtout en Allemagne et au Luxembourg, où le chiffre d'affaires est en augmentation. Etant donné ces résultats prometteurs, le suisse Valora assume ses ambitions sur le marché

L'AVIS DE L'ANALYSTE

« LE GROUPE EST EN PASSE DE RÉUSSIR SON RÉALIGNEMENT STRATÉGIQUE »

En annonçant ses résultats pour le premier semestre 2016, Valora a dépassé les attentes du marché et des experts, dont celles de Christian Weiz, de Baader Helvea. « Le groupe est en passe de réussir son réalignement stratégique », explique-t-il. Pourtant, le pari était risqué : « La forte exposition de la marque aux ventes de la presse et du tabac, en déclin, peut être vue comme une faiblesse, dit Christian Weiz. Mais Valora a su s'adapter à cet environnement changeant en augmentant la part de la nourriture et des boissons dans les services proposés. Sans compter les services financiers qu'elle propose désormais, avec notamment Bob Finance. » Comme ses confrères, l'analyste de Baader Helvea, qui suit le titre au quotidien, se félicite du management de la firme, notamment son CEO Michael Müller et le CFO Tobias Knechtle, qui ont su prendre un virage serré sans perdre le contrôle. De quoi envisager la suite de manière positive. C'est

pourquoi Baader Helvea recommande l'action Valora, avec un objectif de cours de 298 francs, ce qui reflète un potentiel à la hausse de plus de 10%.

A la Banque Cantonale de Zurich, Marco Strittmatter estime aussi que la situation de Valora est prometteuse, même si tous les défis ne sont pas relevés. « La chute des ventes de tabac et de journaux dans les kiosques doit être compensée par une augmentation du chiffre de nourriture et de boissons, confirme l'analyste. Ce n'est pas évident, d'autant que les points de vente de Brezelkönig en Suisse semblent être proches de la saturation. » Il estime qu'à son cours actuel, l'action Valora est trop chère : « Le ratio cours sur bénéfices n'a jamais été aussi haut, il n'y aura pas plus de croissance de l'entreprise. D'un autre côté, le rendement du dividende est encore considérable, même avec un prix de l'action aussi élevé. »

européen : quittant ses terres de prédilection, il se lance d'ores et déjà avec les marques Ditsch et Brezelkönig en France, en Autriche et au Benelux, où au total une centaine de nouveaux magasins seront ouverts d'ici deux à trois ans, essentiellement sous la forme de franchises. Le brezel, au pays de la baguette !

Ce recentrage de ses activités n'a pas été sans coûts. Valora a plongé dans les chiffres rouges en 2015, avec une perte nette de 28,8 millions de francs. Mais l'efficacité de l'équipe dirigeante a fait renouer l'entreprise avec les bénéficiaires et rétabli la confiance auprès des investisseurs. Les résultats pour le premier semestre 2016, tombés le 29 juillet dernier, sont prometteurs. La marge d'exploitation (EBIT) atteint les 30,4 millions de francs soit une augmentation de 47,2% par rapport à l'année précédente. Encouragée par ces bonnes

nouvelles, la direction a aussi investi dans le lancement d'une plate-forme de crédit, Bob Finance, ce qui lui permet de diversifier quelque peu ses activités.

Très loin du kiosque d'antan, Valora invente désormais les kiosques connectés

Le chef des relations avec les investisseurs du groupe, Mladen Tomic, ne communique pas de chiffres à ce sujet. «Ce segment est largement minoritaire au sein du groupe, mais dispose d'un fort potentiel de croissance», explique-t-il. Suite à ces chiffres rassurants, Valora a donc décidé de rendre public le départ, prévu en 2017, de Rolando Benedick, qui était à la tête du conseil d'administration depuis 2008. L'annonce n'a pas fait frémir les investisseurs dans la mesure où Franz Julen, son succes-

seur, siège dans le conseil d'administration depuis 2007. Ce qui fait dire à René Weber, analyste chez Vontobel, qu'aucun bouleversement n'est à prévoir : «Le nouveau président continuera la transformation du groupe amorcée par son prédécesseur.»

La touche finale de la mue de Valora est son entrée dans l'ère numérique. Le groupe bâlois développe des applications qui permettent aux clients de passer commande de leur café du matin et de le payer via leur smartphone, afin d'éviter les files d'attente. L'app de Spettacolo est déjà opérationnelle, et les développeurs travaillent sur d'autres modèles. Très loin du kiosque d'antan, Valora invente désormais les kiosques connectés, où il sera possible d'emporter son petit-déjeuner en quelques secondes, de jouer au loto ou même de contracter un crédit. Dans ces kiosques du XXI^e siècle, acheter son journal ne sera pas la priorité. ▲  VALN

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



DIVERSA
assurance
complémentaire

Aussi
individuelle que
vos exigences

ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

LE FOCUS

Kawaii, la recette derrière les Pokémon

L'esthétique kawaii, marque de fabrique du groupe japonais Sanrio, s'infiltre partout. A mi-chemin entre l'innocence enfantine et l'ironie post moderne, ce design est exploité avec succès par de nombreuses multinationales. Décryptage.

PAR JULIE ZAUGG

Gudetama est un jaune d'œuf paresseux et dépressif qui passe ses journées couché sur son blanc d'œuf, enroulé dans une couverture de bacon. La dernière création de Sanrio, la firme qui a inventé Hello Kitty, cartonne depuis son lancement en 2013. On ne compte plus les sacs, t-shirts, carnets ou bonbons à son effigie. Cela fait de Gudetama l'un des membres les plus populaires de la troupe de personnages kawaii lancés par la marque japonaise depuis 1974, comme la grenouille Keroppi, le labrador Pompompurin, le lapin My Melody et bien sûr le chat Hello Kitty, qui génère à lui seul 75% des profits de Sanrio.

L'app Pokémon Go, la sensation de l'été 2016, est un autre exemple d'exploitation réussie du kawaii

On les retrouve sur une vaste gamme de produits, des plus attendus (stylos, gommes, peluches) aux plus incongrus (casseroles, bouteilles de vin, lunettes). Il en existe plus de 50'000 au total, vendus dans 130 pays.

Sanrio, dont les revenus se sont élevés à 72,5 milliards de yens (695 millions de francs) durant le dernier exercice, a également ouvert plusieurs cafés Hello Kitty ainsi que trois parcs d'attraction – deux au Japon et un en Chine – consacrés à ses personnages.

Ce qui a vraiment donné un coup d'accélérateur à la marque, c'est la décision prise en 2009 par son directeur Reihito Hatoyama de tout miser sur les accords de licence. Parmi les marques qui ont obtenu le droit d'utiliser les personnages Sanrio sur leurs produits figurent McDonald's, Mastercard, Yamaha, Dunkin' Donuts, la compagnie aérienne taïwanaise EVA Air ou encore la chaîne d'hôtels japonaise Keio Plaza.

Certaines collaborations sont vraiment surprenantes, comme le fait remarquer l'auteur du livre *Kawaii!: Japan's Culture of Cute*, Manami Okazaki: «Le groupe de hard rock Kiss a lancé une série de figurines Hello Kitty, glisse-t-il, et la marque californienne Vans, adulée par les skateurs, a créé une basket Hello Kitty...» En 2014, les ventes de biens produits sous licence de Sanrio se sont élevées à 6,5 milliards de dollars. Le groupe japonais touche en général 5 à 7% du prix de vente en magasin. Cette nouvelle orientation a permis à la firme d'améliorer ses marges. En 2015, son bénéfice opérationnel a atteint 12,6 milliards de yens (121 millions de francs). Ces résultats ont été portés par la bonne santé du marché chinois et japonais mais ont toutefois souffert du ralentissement en Europe et de la forte concurrence des personnages de la saga Disney Frozen aux États-Unis. Un contexte qui explique le repli de l'action Sanrio au cours des deux dernières années, selon les analystes, lesquels évoquent



aussi l'incertitude entourant la succession à la tête de la firme (le fondateur et CEO Shintaro Tsuji a 89 ans!).

Parmi les autres entreprises qui misent avec succès sur l'esthétique kawaii, le réseau social japonais Line, qui vient de se coter en Bourse (lire Swissquote Magazine 4 / 2016), a créé plusieurs personnages devenus cultes en Asie, comme le lapin Conny, le canard Sally ou l'ours Brown. « Avec leurs larges têtes rondes, leurs grands yeux et leurs couleurs vives, ces personnages collent parfaitement à la définition du kawaii, note Tao Deng, un chercheur en marketing de l'Université du Michigan. Sans eux, Line n'aurait jamais pu concurrencer les systèmes de messagerie plus établis comme Facebook ou Whatsapp. »

On trouve les personnages de Line sur les « stickers » – des émoticônes élaborés – que les usagers du réseau social peuvent s'échanger et dont la vente a rapporté 268 millions de dollars en 2015, soit 23% des revenus du réseau. Des produits dérivés sont également vendus dans des magasins Line en Corée du Sud, en Chine, à Taïwan et au Japon.

L'app Pokémon Go, la sensation de l'été 2016, est un autre exemple d'exploitation réussie du kawaii. Issue d'un jeu vidéo de Nintendo qui date de 1996, cette plateforme mobile développée par le groupe américain Niantic transforme ses usagers en chasseurs de Pokémon, des petits monstres plus rigolos qu'effrayants. « Parmi les joueuses féminines, la motivation principale semble être de découvrir ces créatures attachantes, alors que les hommes privilégient l'aspect compétitif du jeu », constate Tao Deng. Comment expliquer l'engouement mondial pour cette esthétique née dans la période de

l'après-guerre au Japon et exportée en Europe et aux États-Unis dès les années 80 au travers des dessins animés et des mangas nippons comme Astro, Sailor Moon ou Doraemon ? « En Asie, notamment au Japon, adhérer à la culture kawaii est une façon de refuser de grandir et d'échapper à ses responsabilités d'adulte », relève Tao Deng.

En Europe et en Amérique du Nord, les amateurs de kawaii sont plutôt des nostalgiques de l'enfance, « en quête d'un monde moins agressif, plus simple »,

souligne Christine Yano, anthropologue à l'Université de Hawaï qui a publié un livre sur la question. Cette tendance explique le lancement de produits clairement destinés aux adultes, comme la gamme de bijoux Swarovski ornés de motifs Hello Kitty, ou les rééditions de figurines du chat blanc datant des années 80.

« L'ambiguïté et le côté imparfait de certains personnages, comme le jaune d'œuf paresseux Gudetama ou le nounours désabusé Rilakkuma, plaisent à la génération millénaire et à son esthétique hipster », complète Manami Okazaki.

Du côté des marques, le recours à une imagerie kawaii a pour effet d'accroître le sentiment d'identification du consommateur avec le produit. « Le fait d'associer un objet inanimé à un personnage mignon doté d'un visage génère de l'empathie et de la connivence avec la marque qui le vend », souligne Tao Deng. Une stratégie qui fonctionne particulièrement bien pour les produits perçus comme anonymes, comme les services financiers ou les réseaux sociaux. ▲

En Europe et en Amérique du Nord, les amateurs de kawaii sont plutôt des nostalgiques de l'enfance, « en quête d'un monde moins agressif, plus simple »

LA QUESTION

Que valent les stratégies smart beta ?

Très en vogue, les portefeuilles smart beta reposent sur des indices conçus sur d'autres critères que la capitalisation des sociétés, tels une valorisation basse, une volatilité peu importante ou un rendement élevé.

PAR JULIE ZAUGG



VALERIO SCHMITZ-ESSER
Analyste et responsable des solutions indicielles chez Credit Suisse



THOMAS STEPHEN
Professeur de finance à la Cass Business School et auteur d'un rapport récent sur le smart beta



DAVID SCHOFIELD
Président de la division internationale de Intech, l'un des pionniers des stratégies smart beta

« Le smart beta permet à l'investisseur de réduire ses risques »

« Les stratégies smart beta présentent trois avantages. Premièrement, elles permettent de réduire le risque pris par l'investisseur dans une classe d'actifs donnée. Les indices fondés sur une volatilité minimale, comme le MSCI World Minimum Volatility Index, vont par exemple se comporter de façon plus stable et permettre d'avantage de prélèvements comparés aux indices standards. Deuxièmement, en choisissant d'investir dans ce genre de produits, on augmente ses chances de bénéficier de certaines primes de risque. Troisièmement, en combinant différents types d'indices, on profite des corrélations – souvent négatives – entre ces derniers. Un portefeuille composé de stratégies diversifiées va présenter un bon ratio de Sharpe ou ratio d'information (deux mesures utilisées pour calculer la performance ajustée selon les risques, ndlr). »

« Cette approche coûte moins cher que la gestion active »

« La performance des indices smart beta surpasse à la fois celle des gestionnaires actifs et celle des stratégies passives fondées purement sur le poids des capitalisations. Les premiers ont tendance à facturer leurs services au prix fort et à manquer de consistance. Certains se contentent de traquer les indices, sans fournir d'autres prestations. Quant aux secondes, les recherches que nous avons menées à la Cass Business School montrent que leur rendement est presque toujours inférieur aux stratégies fondées sur la valorisation, le dynamisme ou même une pondération équivalente des entreprises. Le smart beta permet de combiner le meilleur de ces deux mondes : les coûts peu élevés et la rigueur des stratégies passives avec les bonnes idées d'investissement d'une gestion active qui cherche à profiter des anomalies du marché. »

« Le smart beta convient aux investisseurs patients »

« Les stratégies smart beta sont particulièrement adaptées aux investisseurs qui visent des retours sur le long terme et qui sont capables de patienter durant les longues périodes lors desquelles ce type de produit va sous-performer. Elles conviennent également aux personnes qui cherchent à réaliser des retours plus importants qu'avec une stratégie passive classique mais qui n'ont pas le budget pour engager un gestionnaire. Un portefeuille smart beta confère une exposition à un certain nombre de facteurs – tels que la taille ou la valeur d'une entreprise – qui vont en général surperformer par rapport à un indice fondé sur les capitalisations, mais il faut parfois attendre plusieurs années avant d'obtenir ce résultat. Par exemple, durant toute la seconde moitié des années 90, les actions avec une large capitalisation ont systématiquement surpassé celles fondées sur la valeur. »

HONDA CR-V PERSPECTIVES INÉDITES

LEASING 0%



**JUSQU'À
CHF 5000.-**



Primes et leasing valables jusqu'au 30.09.2016. CR-V 1.6 i-DTEC Comfort 2WD, 5 portes, 120 ch, 1597 cm³: prix catalogue CHF 29 900.-, - Eco-Bonus CHF 5 000.-, pour un total de CHF 24 900.-. Pour un 1^{er} loyer facultatif de 30 % du prix catalogue, 10 000 km par an et 36 mensualités: leasing CHF 99.-/mois. Coût annuel total: CHF 9.- (amortissement et assurance de l'objet de leasing exclus) avec un taux d'intérêt de 0 % (taux effectif 0,1 %). Aucun leasing ne sera accordé s'il occasionne le surendettement de la cliente ou du client. Financement par Cembra Money Bank. Consommation mixte: 4,4 l/100 km, équival. essence 4,9 l/100 km. Emissions mixtes de CO₂: 115 g/km (moyenne de tous les modèles neufs 139 g/km). Catégorie de rendement énergétique: A. (Photo: CR-V 1.6 i-DTEC 4WD Executive, 5 portes, 160 ch, 1597 cm³, prix catalogue: CHF 41 800.-. Conso. mixte: 5,1 l/100 km, équival. essence 5,7 l/100 km. Emissions mixtes de CO₂: 133 g/km, cat. énergétique: C). Eco-Bonus CHF 3 000.- sur i-DTEC 4WD, CHF 2 000.- sur i-VTEC 4WD.

MICHAEL OTTENWALTER

Pont Mohammed VI
à Rabat.



DOSSIER

Dossier réalisé par
Ludovic Chappex,
Benjamin Keller
et Stéphanie Wenger

LE MAROC ACCÉLÈRE

Locomotive économique de l'Afrique du Nord, le royaume de Mohammed VI redouble de projets pour faire rayonner son industrie. Plongée dans un pays en pleine effervescence.

PAR BENJAMIN KELLER

- 33 Infographie: un pays en croissance
- 34 Casablanca, la ville des avionneurs
- 39 L'atout du renouvelable
- 40 Interview de Mohamed Chafiki, directeur des prévisions financières
- 42 Tanger à la conquête de la Méditerranée
- 48 Les piliers de l'économie marocaine
- 52 Les promesses du kif

« Le Maroc est en marche !
Le Maroc est en marche ! »
Lancé de nuit sur le grand boulevard qui longe le port de Casablanca, le vigoureux chauffeur de taxi, qui ressemble à un colosse en conserve dans sa minuscule Peugeot 205 tremblante, tend une main en direction des constructions qui ont poussé récemment dans la capitale économique du Royaume. « A droite, c'est la nouvelle gare, s'enthousiasme-t-il en désignant le terminal ferroviaire de Casa-Port, un élégant parallélépipède de verre inauguré en 2014. Là, à gauche, regardez les hôtels, ordonne-t-il en pointant les tours blanches du Sofitel, du Novotel et de l'Ibis. Ce n'est pas encore parfait, mais ça bouge ! »

Le Maroc bouge et cela se voit. Dans la ville blanche, la modernité s'affiche partout. Le nouveau tram rouge construit par le groupe français >

Alstom, qui serpente depuis fin 2012 entre les immeubles Art déco du centre-ville, qu'il connecte aux quartiers populaires, en est l'un des symboles. « Il y a des gens qui n'avaient jamais vu la mer », raconte Abderrahim, un ancien marin d'une cinquantaine d'années, polo jaune et casquette à l'envers. Une année avant Casablanca, c'est la capitale Rabat qui fêtait son tram. Dans toutes les grandes villes, de nouvelles gares, de nouvelles routes, de nouveaux ports, de nouveaux quartiers. Les chantiers n'arrêtent pas. Les projets éclosent les uns après les autres.

Dans toutes les grandes villes, de nouvelles gares, de nouvelles routes, de nouveaux ports, de nouveaux quartiers

La sixième économie d'Afrique fait partie de ce que le cabinet de conseil McKinsey nomme les « étoiles de la croissance » africaines, un ensemble de pays qui représentent un cinquième du Produit intérieur brut (PIB)

du continent et dont font aussi partie le Rwanda, l'Éthiopie ou le Kenya. Ces États, qui se distinguent par des taux de croissance élevés et par de hauts niveaux de stabilité, ne dépendent pas des ressources naturelles, réforment « activement » leur économie et accroissent leur compétitivité. Dans le dernier classement des pays les plus attractifs d'Afrique du cabinet d'audit financier Ernst & Young, le Maroc arrive deuxième derrière l'Afrique du Sud.



RÉDUIRE L'ÉCART AVEC L'EUROPE

« Au cours des quinze dernières années, le Maroc a réalisé des avancées incontestables, tant sur le plan économique et social que sur celui des libertés individuelles et des droits civiques et politiques, indique Jean-Pierre Chauffour, l'économiste principal pour le Maroc de la Banque mondiale. Depuis la fin des années 1990, le pays a réussi à accélérer son rythme de croissance, ce qui

a permis de quasiment doubler le PIB par habitant et de commencer à réduire l'écart de niveau de vie avec les pays d'Europe du Sud. » L'augmentation de la richesse a été accompagnée d'une hausse de l'espérance de vie et d'une forte diminution du taux de pauvreté (le nombre de personnes vivant avec 2,15 dollars par jour est passé de 15,3% en 2001 à 4,2% en 2014). L'accès aux services publics de base, comme l'éducation primaire, s'est amélioré, et les infrastructures publiques (eau, électricité, transport) ont été considérablement développées. Parmi les principaux bémols, il faut cependant relever que la pauvreté n'a quasiment pas reculé en milieu rural et que les inégalités restent élevées.

L'arrivée de Mohammed VI sur le trône en 1999, après la mort de son père Hassan II, a contribué à accélérer significativement les réformes, souligne Jean-Pierre Chauffour : « De nouvelles lois ont été adoptées pour libéraliser et ouvrir encore davantage l'économie, privatiser certaines

LE TOURISME RÉSISTE

Le tourisme marocain résiste nettement mieux que celui des autres pays arabes. Le pays n'a plus subi d'attentats depuis celui de Marrakech en 2011 et déploie de gros moyens sécuritaires. Il a toutefois enregistré une baisse de 2,6% au premier semestre 2016 sur un an, à 4,2 millions de visiteurs étrangers. Le Royaume peut compter sur un fort tourisme intérieur, qui a généré 5,3 millions de nuitées en 2014, selon une enquête du Ministère du tourisme, qui souligne que les Marocains voyagent de plus en plus pour leurs loisirs. Agadir (sud-ouest) et Marrakech (sud) sont particulièrement prisées des étrangers et des Marocains.



MICHAËL OTTENWALTER

La médina de Casablanca, paisible zone piétonne au cœur d'une ville turbulente de 5 millions d'habitants.



Moderne et efficace, le tramway de Casablanca, mis en service en décembre 2012, fait honneur à la capitale économique du pays. Il a permis de réduire le trafic routier au centre-ville, créant au passage des centaines d'emplois.

JONATHAN MCINTOSH

entreprises publiques, restructurer le système financier et améliorer la gouvernance publique. »

La modification de la Constitution en 2011 a été l'une des réponses de Mohammed VI au « Mouvement du 20-Février », la vague de protestation qui a touché le Maroc au début du « printemps arabe », sans aboutir à une révolution. Pour la première fois, des manifestants ont osé remettre en cause le fonctionnement du régime, réclamant notamment plus de démocratie et de droits et dénonçant la corruption et les abus de pouvoir. Après avoir opté pour la répression, la monarchie a fini par faire voter un nouveau texte fondamental renforçant les prérogatives du parlement et du gouvernement. Des législatives anticipées ont aussi été organisées. Elles ont été remportées par le Parti

de la justice et du développement, une formation islamiste. Le roi, qui considère que le « printemps arabe » a été suivi d'un « automne calamiteux », demeure néanmoins le chef politique suprême.



L'EXEMPLE DES DRAGONS ASIATIQUES

Si la contestation politique semble quelque peu éteinte, c'est peut-être justement parce que le monarque investit dans le développement économique du pays, alors que le Royaume affichait traditionnellement des taux d'investissements plutôt bas. Des moyens conséquents sont en particulier mis en œuvre pour dynamiser l'industrie, dans des domaines aussi divers que l'aéronautique, l'automobile, le textile ou encore les énergies renouvelables. En 2008 a été lancé

le Pacte national pour l'émergence industrielle, devenu depuis le Plan d'accélération industrielle. L'un des principaux axes de ce programme consiste à faire naître des pôles industriels partout sur le territoire – dans une optique d'autonomie régionale –, le tout s'accompagnant de gros investissements dans les infrastructures (ports, autoroutes, liaisons ferroviaires, énergie, etc.).

Le Maroc mise sur sa proximité géographique avec l'Europe et sur sa main-d'œuvre bon marché pour attirer les groupes étrangers, qui reçoivent aussi des avantages fiscaux et matériels, avec pour objectif de s'insérer ensuite dans la chaîne de valeur. « C'est la stratégie qu'ont suivie les dragons asiatiques, explique Wassini Arrassen, chef économiste au sein de la banque d'affaires casablancaise Capital Gestion Group. L'idée, c'est »

que des écosystèmes se forment petit à petit avec un bon taux d'intégration locale et que s'opère un transfert de technologies. Une fois que suffisamment de Marocains sont capables de fabriquer certains produits, des entreprises nationales peuvent émerger.»



LE DÉFI DE L'INNOVATION

L'automobile et l'aéronautique (lire notre reportage en p. 34) sont les deux domaines dans lesquels cette stratégie a jusqu'ici le mieux fonctionné. Mais si l'intégration locale augmente, il existe pour l'instant peu d'acteurs marocains. Dans l'automobile, sur 150 sociétés présentes au Maroc, dont Renault à Tanger et bientôt PSA à Kénitra (nord du pays), seules sept sont à capitaux marocains. La situation est similaire dans l'aéronautique. De manière générale, Jean-Pierre Chauffour, de la Banque mondiale,

relève d'ailleurs que les entreprises marocaines s'avèrent « dans leur ensemble peu dynamiques et innovantes ». Elles sont également « peu structurées, de taille modeste et faiblement internationalisées ».

Le secteur automobile a connu une nouvelle hausse en valeur exportée de 20,9% l'an dernier

Les résultats des programmes industriels se font malgré tout bel et bien sentir sur l'économie. En 2015, le déficit commercial, très élevé au Maroc, a atteint son plus bas niveau depuis dix ans. L'automobile, devenu le premier secteur d'exportation en 2014, a connu une nouvelle hausse en valeur exportée de 20,9% l'an dernier,



MICHAËL OTTENWALTER



MICHAËL OTTENWALTER

Initiation à la boulonneuse pour cet apprenti de l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA). Ce centre basé à Nouaceur, à proximité de l'aéroport Mohammed V de Casablanca, forme plus de 600 élèves par an, aussitôt happés par les nombreuses entreprises de la région actives dans le secteur.

à près de 5 milliards de francs. L'aéronautique a progressé de 4,5%, à plus de 700 millions de francs. Quant à la croissance, d'habitude poussée par la consommation intérieure, elle a été davantage tirée par les industries à forte valeur ajoutée au cours des trois dernières années, souligne le Ministère de l'économie et des finances.

Reste que le Maroc affronte une année 2016 difficile, comme de nombreux autres pays émergents. La Banque mondiale table sur une croissance de 1,7%, contre 3,8% en moyenne entre 2013 et 2015, avant un rebond en 2017. Le Royaume, dont le partenaire commercial principal est l'Union européenne, subit l'impact du ralentissement de l'économie mondiale et d'une croissance atone sur le Vieux Continent. « Le Maroc est lié par l'environnement international, qui ne joue pas en sa faveur, note



Une fontaine publique à Casablanca, à proximité de la mosquée Hassan II. La cité côtière, particulièrement ouverte et dynamique, concentre 80% de l'activité économique du pays.

Wassini Arrassen, de Capital Gestion Group. Mais la crise ne va pas durer. Le jour où l'économie mondiale repartira, le pays sera dans les starting-blocks.»

La croissance est aussi impactée par la sécheresse qui a frappé le Maroc à l'automne 2015. Malgré le lancement du Plan Maroc Vert en 2008 pour moderniser et diversifier l'agriculture, ce secteur, qui représente environ 13% de l'économie pour 4 millions d'emplois, reste fortement lié aux conditions climatiques. Sans tenir compte de l'agriculture, le PIB marocain devrait ainsi progresser de 2,5% en 2016. «En plus de sa dépendance à la météo, l'agriculture doit faire face à la politique agricole extrêmement protectionniste de l'Union européenne, qui met énormément d'obstacles aux produits marocains, observe Wassini Arrassen. La seule solution, c'est de diversifier les clients.»



DES FAIBLESSES STRUCTURELLES

Pour l'analyste italien Riccardo Fabiani, spécialiste du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord au sein du cabinet de conseil en risque politique Eurasia Group, la politique de développement du Maroc sera entravée si d'autres problèmes plus profonds ne sont pas résolus: «Les principales organisations internationales ont déjà identifié ces problèmes: niveau d'éducation parmi les plus bas de la région, manque de concurrence dans les secteurs domestiques, souvent à la faveur des firmes proches de la monarchie, gouvernance économique très faible. Or, les autorités publiques sont incapables de s'attaquer à ces faiblesses structurelles.» Comment faire? «Certains problèmes ont besoin d'une stratégie au moins décennale, répond

Riccardo Fabiani. Je pense notamment à l'éducation.

En ce qui concerne la concurrence et la gouvernance, il faudrait un vrai engagement de la part des autorités. Pourquoi le Conseil de la concurrence est-il resté lettre morte? Pourquoi n'y a-t-il pas de véritable réforme de la justice? La monarchie et le «makhzen» (l'entourage du roi et de la cour) sont contre des réformes qui pourraient affaiblir leur pouvoir politique et leurs intérêts économiques. Les hommes d'affaires qui profitent de ce manque de concurrence et de gouvernance sont souvent liés à la monarchie et jouent un rôle important en soutenant cette institution.»

Le roi, beaucoup plus porté sur les affaires que ne l'était son père, est très impliqué dans l'économie. Via des holdings d'investissement, il possède tout ou partie de certaines >



MICHAËL OTTENWALTER

Le pont Mohammed VI, qui contourne Rabat, a été inauguré en juillet 2016. D'un coût estimé à 295 millions d'euros, cet ouvrage long de 950 m a été réalisé par la société chinoise China Railway Major Bridge Engineering Group.

entreprises leaders de leur secteur, comme Attijariwafa bank, le premier groupe bancaire et financier du Maghreb. Officiellement, le but est de créer des « champions nationaux » pour tirer l'économie vers le haut. Certains y voient plutôt les manœuvres d'un roi « prédateur » et jugent que les activités du souverain dans l'économie privée constituent un frein à la concurrence et aux investissements locaux et étrangers.

« Le jour où l'économie mondiale repartira, le pays sera dans les starting-blocks. »

Wassini Arrassen, Capital Gestion Group

« Le manque de concurrence est un fait difficile à nier mais aussi difficile à confirmer, commente Riccardo Fabiani. Souvent, il s'agit de pressions sur les autres firmes qui veulent entrer dans les secteurs protégés. Il n'y a pas une interdiction formelle, mais plutôt un système de connivences

qui interdit aux concurrents de défier les monopoles ou oligopoles en place. En raison de cette situation, plusieurs secteurs sont contrôlés par les holdings royales (lire en p. 51), qui sont dominantes et qui font face à une concurrence domestiquée, à savoir des entrepreneurs locaux qui acceptent un

partage défavorable du marché en échange de leur connivence. Ce système a un impact négatif sur les prix, sur l'efficacité de l'économie, sur l'attractivité du Maroc pour les investisseurs étrangers ou encore sur le travail. » Le « Mouvement du 20-Février » a encore de beaux jours devant lui. ▲

MÉFIANCE VIS-À-VIS DE L'EUROPE

L'Union européenne est le partenaire commercial principal du Maroc, mais les yeux du roi Mohammed VI sont toujours plus tournés vers le Sud. Le monarque se méfie des anciennes puissances coloniales, qu'il accuse de néocolonialisme et de vouloir déstabiliser les pays arabes.

Le Royaume entend notamment jouer un rôle plus important en Afrique, où il est le deuxième investisseur africain. En juillet dernier, il a fait part de sa volonté de réintégrer l'Union

africaine, qu'il avait quittée en 1984 pour protester contre l'admission de la République arabe sahraouie démocratique, qui clame sa souveraineté sur le Sahara occidental, dont le Maroc contrôle 80% du territoire et qu'il revendique.

Les liens avec les pays du Golfe, dont les investissements au Maroc ont explosé ces dernières années, se resserrent également de jour en jour. C'est d'ailleurs le Maroc qu'a choisi l'un des fils du roi Salmane d'Arabie saoudite pour célébrer son mariage cet été...

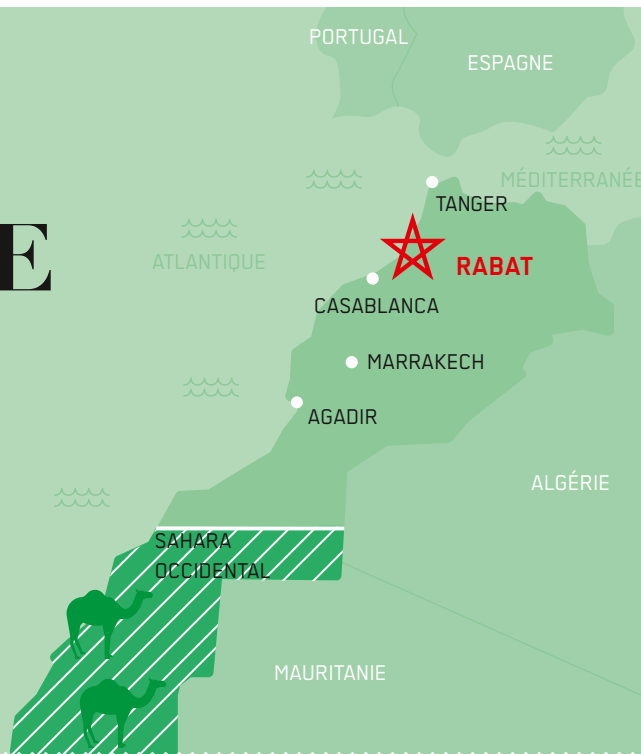
UN PAYS EN CROISSANCE

POPULATION 34,4 MILLIONS

SUPERFICIE 710'850 KM²

RÉGIME MONARCHIE CONSTITUTIONNELLE

DEVISE DIRHAM MAROCAIN (CHF 1 = ENVIRON MAD 10)



**PIB
PAR HABITANT**
\$2'871



**SALAIRE
MINIMUM
MENSUEL**
2'370
DIRHAMS*

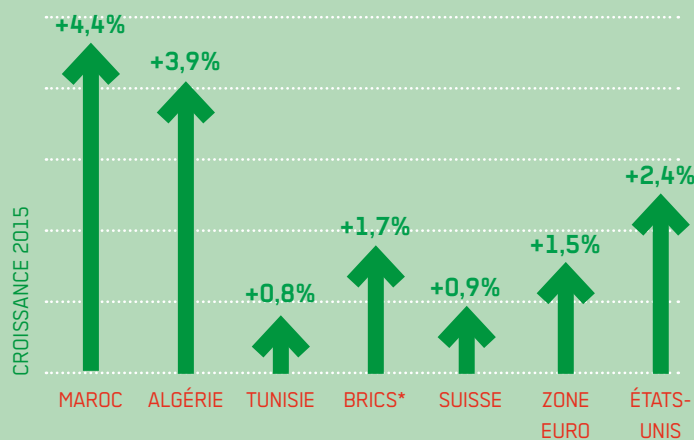


**TAUX
DE CHÔMAGE**
9,7%



INFLATION
1,6%

* soit environ CHF 240.-

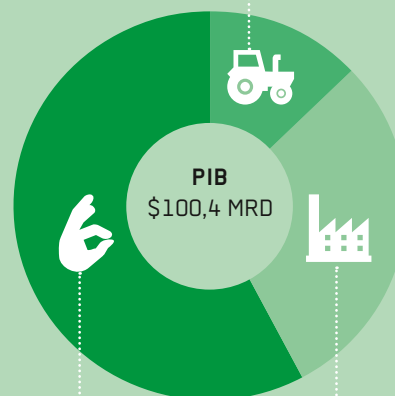


(* Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)

AGRICULTURE

(céréales, fruits, légumes, élevage, pêche)

13%



SERVICES

(tourisme, finance, assurance, commerce, immobilier, télécoms)

57,7%

INDUSTRIE

(textile, cuir, transformation d'aliments, électronique, informatique, automobile, aéronautique, extraction, raffinage, chimie)

29,3%

LA VILLE DES AVIONNEURS

En moins de quinze ans, Casablanca s'est imposée comme un site industriel de référence pour les grands groupes aéronautiques. Boeing, Bombardier, Safran ou Airbus y assemblent de nombreux composants. Voyage au cœur d'un moteur de l'économie marocaine.

PAR LUDOVIC CHAPPEX / COLLABORATION : BENJAMIN KELLER
PHOTOS : MICHAËL OTTENWALTER



Le siège de Matis Aerospace, aux abords fastueux.

Installé derrière ses écrans de contrôle, le responsable de l'accueil actionne la grande porte métallique qui verrouille l'entrée du site. « Bonjour, bienvenue chez Matis Aerospace ! » Nous voilà du bon côté des grillages qui sécurisent le périmètre sur plusieurs kilomètres, dans l'enceinte du poids lourd de l'industrie aéronautique marocaine. Matis Aerospace, firme emblématique, née d'une joint-venture entre Boeing, le Français Safran et Royal Air Maroc (aujourd'hui sorti

du capital), compte plus de 1000 employés. Elle est l'une des 110 sociétés aujourd'hui installées dans la province de Nouaceur, sur une vaste plaine aménagée à proximité de l'aéroport Mohammed V de Casablanca. Toutes ces entreprises y forment un écosystème presque entièrement dédié aux secteurs de l'aéronautique et de l'aérospatial. Le montant de leurs exportations dépasse un milliard de dollar par an. Leur croissance annuelle moyenne s'élève à 17%.

Devant nous, le bâtiment rectangulaire aux dimensions imposantes trône au bout d'une large allée pavée. Des câblages électriques pour avions sont assemblés à l'intérieur, mais la façade et l'entrée évoquent plutôt un musée. « Ce site a été pensé dès le départ comme une vitrine de l'aéronautique au Maroc, commente Zahira Bouaouda, directrice financière de Matis Aerospace, en nous recevant dans son lumineux bureau. Au moment de l'inauguration des locaux à la fin 2002, il s'agissait de la première



Le hangar XXL de Matis Aerospace, l'un des mastodontes de l'aéronautique marocaine, spécialisé dans le câblage.



Une employée de Matis Aerospace concentrée sur sa tâche. L'entreprise compte une forte majorité de femmes.



« Ce site a été pensé dès le départ comme une vitrine de l'aéronautique au Maroc. »

Zahira Bouaouda, directrice financière de Matis Aerospace

entreprise de cette envergure dans la région. »

Passés les locaux d'apparat, la visite du hangar dévolu au câblage aéronautique nous replonge aussitôt dans la réalité de la sous-traitance industrielle à grande échelle. Sur une superficie au moins équivalente à quatre terrains de football, des centaines d'employés - en quasi-totalité des femmes - se consacrent à leur tâche avec application. « Pour ce type de travaux de précision, qui demandent de la dextérité et de la minutie, les femmes sont habituellement plus à l'aise », affirme Zahira Bouaouda. Dans d'autres pays, au Mexique notamment, c'est l'inverse : la sous-traitance aéronautique y est majoritairement l'apanage des hommes.

Les clients de Matis Aerospace ont pour nom Boeing, Airbus, Safran ou encore Dassault. A l'image des autres entreprises de la région, qui sont actives dans l'assemblage, la connectique ou la maintenance, Matis est érigée en modèle de la politique industrielle du pays. Le ministère de l'Economie n'hésite d'ailleurs pas à clamer que « 50% des avions volant dans le monde ont une empreinte marocaine ».

AVANTAGES FISCAUX

A Tanger l'automobile, à Casablanca l'aéronautique. Ainsi peut se résumer la stratégie du gouvernement. La volonté du régime de faire de la ville blanche la Mecque de l'industrie aéronautique trouve d'abord son origine dans l'implantation historique du quartier général de Royal Air Maroc, près

de l'aéroport Mohammed V. Quant à l'attrait de Casablanca pour les grands acteurs mondiaux de l'aéronautique, il tient essentiellement à trois raisons : une main d'œuvre bon marché, la stabilité politique du pays ainsi que la proximité géographique avec l'Europe. Toulouse, berceau de l'aéronautique et de l'aérospatiale et siège d'Airbus, n'est qu'à deux jours de route en camion. Le sud de l'Espagne à moins d'un jour. A cela s'ajoute d'innombrables avantages fiscaux, progressivement mis en place par les autorités pour attirer les fleurons du monde entier. Si bien qu'en moins de quinze ans, le nombre d'entreprises installées dans la région - une petite dizaine à l'origine - a explosé. Depuis la fin 2014, même le géant canadien Bombardier dispose de sa propre usine à Nouaceur. Il y emploie à ce jour plus de 700 personnes. ▶

De taille plus modeste, l'entreprise Ratier Figeac Maroc (RFM) fait elle aussi partie des sociétés qui se sont implantées récemment dans la région. Cette succursale de 120 employés qui appartient au groupe américain UTC Aerospace Systems, également implanté à Toulouse, fabrique des équipements de cockpits, tels que des manettes de gaz ou des manches. L'usine de 4800 m², d'une architecture moderne, en verre et béton, répond aux dernières normes en matière énergétique. Les poules et les canards qui se baladent dans le jardin entourant le bâtiment permettent de produire de l'engrais. Tout en nous guidant au pas de charge à travers l'atelier bleu et blanc, le directeur Christophe Delqué, un Toulousain de 36 ans, raconte : « Nous avons d'abord essayé de sous-traiter au Vietnam, mais le Vietnam c'était loin... Et il fallait composer avec le décalage horaire. Le Maroc présente les avantages de la proximité

géographique, culturelle et linguistique. De plus, l'environnement politique y est très stable. »

De quoi viser toujours plus loin et plus haut. « Le potentiel est très élevé dans le domaine de la maintenance des avions, poursuit Christophe Delqué. Le Maroc pourrait s'accaparer ce marché. Sa situation vis-à-vis de l'Europe est comparable à celle du Mexique par rapport aux Etats-Unis il y a 30 ans. »

Les autorités déploient en tout cas les grands moyens pour que ce scénario se réalise. Réunies sous l'égide du Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS), les firmes du secteur bénéficient ainsi des meilleures attentions. Outre des régimes fiscaux d'exception (absence totale de taxes au cours des cinq premières années, contribution financière à la formation

de chaque nouvel employé, suppression de la TVA sur les équipements importés au cours des deux premières années, etc.), les entreprises installées à Nouaceur ont un accès privilégié à des employés marocains très bien formés. L'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) de Casablanca, inauguré en 2011, en est un exemple éclatant. Ce campus construit sur le site de Nouaceur dispense à de jeunes adultes des formations de 12 à 48 semaines orientées principalement sur la pratique, dans une optique d'employabilité immédiate. Les élèves y alternent dès le premier jour des cours et exercices à l'école avec le travail en entreprise.

A quelques mètres de la cantine, des pelles mécaniques sont en train de creuser des tranchées, dans le cadre de travaux d'agrandissement. « Ces nouveaux locaux vont nous permettre de former 600 élèves sup-



« Demain, les Marocains seront capables de concevoir eux-mêmes la plupart des produits. »

Christophe Delqué,
directeur de l'entreprise
Ratier Figeac Maroc (RFM),
spécialisée dans les
instruments pour cockpits

Des apprentis
de l'Institut
des métiers de
l'aéronautique (IMA)
s'exercent à leur
futur métier.



plémentaires par an, ce qui doublera nos capacités, se réjouit le Français Patrick Ménager, directeur général de l'IMA, lequel occupait auparavant la fonction de directeur qualité dans le groupe Safran. La demande des industriels est très élevée en ce moment; 96% des jeunes qui sortent de notre école sont directement engagés dans une entreprise.»

Depuis sa création il y a quatre ans, l'IMA a déjà formé plus de 3000 jeunes gens. Ces derniers embrassent majoritairement des métiers d'opérateurs-techniciens (assemblage, câblage, maintenance). «Nous exigeons en principe au minimum un niveau Bac+2, mais il est possible que ces seuils soient prochainement abaissés, explique Patrick Ménager. Il serait en effet dommage de se couper de personnes potentiellement douées juste parce qu'elles n'ont pas un

bon niveau de français. Pour certains métiers, ce n'est clairement pas un critère déterminant.»

TEXTILE DU 21^E SIÈCLE

Mais au-delà du défi démographique, le véritable enjeu pour l'industrie aéronautique marocaine se situe davantage encore dans la capacité qu'elle aura ou non à franchir à moyen terme un palier en termes d'innovation. De ce point de vue, la partie semble loin d'être gagnée: «Même si l'aéronautique marocaine commence à être compétitive, sans changements structurels, nous allons rapidement nous heurter à un plafond de verre», estime Saad Laraqui, professeur au University of Maryland University College, anciennement professeur à l'Université internationale de Rabat. Ce spécialiste du secteur aéronautique développe: «Nous sommes parvenus à créer un micro environnement performant afin d'attirer de nombreux

investissements étrangers. Cela nous a permis de développer des compétences dans des registres très précis. Mais ce n'est pas la meilleure politique qui soit. Pour que le Maroc réalise un vrai saut qualitatif, à la manière de ce qu'a accompli un pays comme la Corée du Sud, il faudrait adopter une stratégie beaucoup plus globale, mettre davantage l'accent sur l'innovation et l'éducation. Nous devons nous projeter au 21^e siècle et non fonctionner avec un logiciel du 20^e siècle.»

Le réquisitoire est douloureux. Il met le doigt sur un défi majeur pour le Maroc, dont les industries phares restent souvent confinées à des métiers à faible valeur ajoutée. Les tâches concernées se limitent pour l'essentiel à de l'assemblage, de la connectique ou de la maintenance. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à comparer l'aéronautique au textile du 21^e siècle. Chez Matis Aerospace, la >



« La demande des industriels est très élevée en ce moment; 96% des jeunes qui sortent de notre école sont directement engagés dans une entreprise. »

Patrick Ménager,
directeur de l'Institut des
métiers de l'aéronautique (IMA)

L'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) forme plus de 600 élèves par an. Sa capacité va doubler l'an prochain.





« L'un de nos principaux défis consiste à intégrer davantage d'entreprises et de sous-traitants 100% marocains dans notre écosystème ».

Aref Hassani,
directeur de la zone
franche du Midparc

directrice financière Zahira Bouaouda tempère, enthousiaste : « Depuis deux à trois ans, nous avons clairement franchi une nouvelle étape. Notre contribution ne se limite plus à la production de composants. Nous intervenons désormais bien en amont dans la phase de développement. » La dirigeante détaille : « Notre équipe d'ingénieurs, composée de Marocains formés au Maroc, collabore aujourd'hui avec Boeing, Airbus ou Dassault lors de la conception de leurs produits. Nous sommes de mieux en mieux intégrés. »

Il n'est toutefois pas encore question de réelle unité R&D autonome. La prochaine étape ? « Demain, les Marocains seront capables de concevoir eux-mêmes la plupart des produits, veut croire Christophe Delqué, directeur de Ratier Figeac Maroc. Mais en l'occurrence, l'aéronautique est l'une des industries les plus complexes qui soit, donc cela prend du temps. » Le

directeur français pointe un autre écueil caractéristique du secteur : « Il reste difficile pour les fournisseurs locaux de s'imposer sur ce marché. En ce qui nous concerne, nous faisons aujourd'hui appel aux PME locale pour environ 30% de nos produits. Cette proportion était encore inférieure à 10% il y a trois ou quatre ans. Et l'Etat s'engage énormément pour encourager cette tendance. »

NE RIEN LÂCHER

Le régime semble en effet décidé à ne rien lâcher. Un nouveau projet ambitieux a ainsi été initié il y a trois ans avec la mise en place d'une zone franche, baptisée Midparc, sur le site de Nouaceur. Cet espace, qui s'étend déjà sur 63 hectares, doublera de taille d'ici à deux ans. La zone offre un cadre fiscal encore plus attractif pour les exportations, ainsi que diverses subventions, dont des locaux modernes et modulables mis à disposition des entreprises fraîchement installées.



La zone franche du Midparc offre des conditions fiscales préférentielles aux entreprises nouvellement installées.

L'avionneur canadien Bombardier occupe l'un de ces ateliers.

« L'un de nos principaux défis consiste à intégrer davantage d'entreprises et de sous-traitants 100% marocains dans notre écosystème, explique Aref Hassani, directeur du Midparc. Cela prendra beaucoup de temps, reconnaît-il. Encore en phase de lancement, le Midparc regroupe pour l'heure 12 entreprises et 1500 employés. L'objectif affiché est d'atteindre 10'000 employés au cours des sept prochaines années. « Nous avons limité les conditions d'accès à la zone franche aux entreprises actives dans l'aéronautique et l'aérospatial, de façon à ne pas cannibaliser toute l'industrie marocaine. »

Malgré l'enthousiasme affiché, Aref Hassani ne dissimule pas l'ampleur de la tâche à venir. Il pointe avec clairvoyance les grands défis : « Il faudra que le volume d'employés formés puissent suivre la hausse de la demande des entreprises, tout en garantissant la même qualité. Notre autre grand challenge consistera à dépasser le stade des métiers à faible valeur ajoutée. Nous passons aujourd'hui à une deuxième phase de notre développement aéronautique. Si nous ne parvenons pas à accroître le nombre de PME marocaines et à améliorer leur intégration aux chaînes de production, nous n'aurons pas complètement réussi. » ▲

L'atout du renouvelable

Méga-centrales solaires ou petits projets locaux, le Maroc attire toujours plus d'investissements étrangers dans le domaine des énergies vertes.

PAR STÉPHANIE WENGER

En 2016, Ernst & Young place le Maroc à la 14^e place de son classement RECAI (Renewable Energy Country Attractiveness Index), qui mesure l'attractivité des investissements en matière d'énergies renouvelables dans 40 pays. Le Royaume se hisse ainsi à la tête de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Une avancée constante depuis son entrée dans le baromètre en 2010 au 27^e rang.

Il faut dire que le pays hôte de la conférence COP22, qui se tiendra à Marrakech en novembre prochain, s'est fixé comme objectifs d'atteindre 42% d'énergies renouvelables dans son mix énergétique d'ici à 2020, et 52% d'ici à 2030. De quoi attirer des investissements étrangers conséquents et permettre la mise en chantier de projets ambitieux.

Ainsi, la centrale solaire Noor I, située près de Ouarzazate et inaugurée en février dernier, produit déjà 160 mégawatts (MW) grâce au procédé du solaire thermique, en attendant la mise en route des centrales Noor II et Noor III, recourant à la même technologie. Ce complexe, financé par un consortium mené par le saoudien ACWA Power, sera complété d'ici à 2020 par un parc solaire photovoltaïque. Il permettra au total la production de 580 MW, soit l'alimentation d'un million de foyers.

Dans l'éolien, le parc de Tarfaya situé sur la côte Sud du pays, construit et opéré par Engie et Nareva, une filiale de la holding royale SNI, offre, quant à lui, une capacité de 301 MW. Déjà pleinement opérationnel, ce parc est à ce jour le plus grand du genre en Afrique.

Plusieurs firmes étrangères misent sur l'immense potentiel du secteur de l'énergie au Maroc. Elles y voient une tête de pont pour développer efficacement leurs activités en Afrique. C'est le cas du fournisseur d'électricité suisse Groupe E, qui s'est allié en juillet à l'opérateur local Platinum Power pour créer une filiale dans le pays. Cette joint-venture, baptisée Sarine Engineering, développera

des projets d'une capacité totale de 1000 MW, notamment dans l'hydraulique. « Nous étions à la recherche de ce genre de mandat, explique Jacques Mauron, directeur distribution énergie du groupe helvétique. Aujourd'hui, il y a très peu d'intérêt à investir en Europe centrale dans l'hydraulique, car les prix du marché ne sont plus intéressants depuis environ sept ans. Le Maroc offre l'avantage d'être un Etat stable, ce qui n'est pas le cas de tous les pays de la région. Le potentiel hydraulique y reste encore peu utilisé, et le solaire et l'éolien sont également appelés à se développer. »

MODÈLES D'AFFAIRES INNOVANTS

En ce qui concerne les infrastructures de taille plus modeste, le Maroc s'est doté d'un outil particulièrement intéressant : la Société d'investissements énergétiques (SIE). Elle a pour objectif d'appuyer des modèles d'affaires innovants sur tout le territoire, en attirant des PME étrangères alliées à des acteurs marocains. La SIE se retire ensuite lorsque le marché est autonome. De nombreux programmes de rénovation de l'éclairage public ont ainsi été lancés. A Salé, où un tel projet est achevé, la Ville espère réduire sa facture de 50% grâce à des lampadaires LED. D'autres Villes ont suivi, comme Tiznit ou Marrakech. A Taroudant, une mini-centrale solaire fournira bientôt de l'énergie à la coopérative laitière. D'une capacité de 4 MW au départ, elle doit par la suite atteindre 14 MW.

D'autres secteurs sont concernés par le trend des énergies propres, à commencer par les transports, avec des bus électriques qui seront bientôt produits dans la cité côtière de Kénitra. Le potentiel de création d'emplois est grand, comme avec le programme Mosquées Vertes, qui veut rendre 50'000 mosquées autonomes énergétiquement, grâce aux panneaux et chauffe-eau solaires. Moderniser ces lieux de culte offre un intérêt non négligeable sourit Ahmed Baroudi, directeur général de la SIE : « Les prêches vont sensibiliser les fidèles aux questions d'économie d'énergie. La meilleure campagne de publicité n'atteindrait pas un tel résultat. »

INTERVIEW

«L'ÉDUCATION EST NOTRE PLUS GRAND DÉFI»

Directeur des études et des prévisions financières au Ministère de l'Economie et des Finances, Mohamed Chafiki a répondu sur le vif à nos questions. Interview.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

Innovation, monarchie, éducation ou droits de l'homme, l'actuel directeur des études et des prévisions financières du Maroc s'est prêté au jeu de l'interview, au cours d'un entretien téléphonique réalisé au retour de notre voyage dans le pays. Morceaux choisis.

Dans une Afrique du Nord en proie à de nombreux troubles, le Maroc fait quasiment figure d'exception. Pour quelles raisons ?

Compte tenu des déséquilibres dans la région, l'atout du Maroc est d'abord sa stabilité politique. Il s'agit d'un élément fondamental, que les économistes oublient parfois, et sans lequel il ne peut y avoir de prospérité économique. Cette stabilité est le résultat d'un ensemble de réformes qui ont jalonné les deux dernières décennies : un processus de démocratisation, des réformes structurelles et l'amélioration du cadre institutionnel. J'aimerais aussi souligner que le Maroc se distingue de nombreux pays environnant par son respect des droits de la personne. Il s'agit là encore d'un élément fondamental en termes de compétitivité. Faut-il rappeler que nous nous situons dans une

région où les perspectives de progrès et de croissance sont plombées par la faible participation des femmes à l'économie. Dans ce contexte, le Maroc se distingue nettement.

Vous évoquez le respect des droits de l'homme. Le Maroc est pourtant critiqué sur ce point, notamment par des associations telles qu'Amnesty International.

Nous sommes probablement le seul pays de la région à répondre aux mécanismes de suivi des Nations unies. Des représentants spéciaux viennent par exemple régulièrement visiter nos prisons. J'ajoute que nous disposons d'un Conseil national des droits de l'homme. Il y a parfois des points de désaccord mais l'atmosphère est celle d'un vrai débat démocratique, aussi bien en interne qu'avec les instances internationales. Et il faut prendre en compte le fait qu'un temps d'adaptation existe entre la production législative et les résultats constatés sur le terrain.

N'est-ce pas le symptôme d'un régime conservateur ?

Nous ne sommes pas du tout dans une logique conservatrice. Nous avons

notamment entrepris de gros efforts de décentralisation, qui se révèlent d'ailleurs payants. Les points de croissance gagnés ces dernières années sont le fait de nouvelles dynamiques régionales. Les régions du nord ont connu des taux de croissance de l'ordre de 8%. Le rayonnement et le développement continu du port de Tanger, qui a aujourd'hui une vocation mondiale, ont été financés en grande partie par la libéralisation des télécoms. On est bien loin d'une gestion bureaucratique classique. Les exemples de ce type abondent.

Le dynamisme économique du Maroc repose aujourd'hui en grande partie sur une main-d'œuvre qualifiée et à bas coût, prisée des multinationales étrangères. C'est notamment le cas dans l'automobile à Tanger et dans l'aéronautique à Casablanca. Le pays n'est-il pas condamné à se heurter à un plafond de verre, faute de réaliser lui-même un bond technologique ?

Pour éviter ce scénario, nous allons poursuivre les réformes et demeurer dans une logique d'ouverture.



« Nous ne sommes pas du tout dans une logique conservatrice. »

SPÉCIALISTE DE LA PRÉVISION

Mohamed Chafiki exerce depuis 2004 la fonction de directeur des études et des prévisions financières au Ministère de l'Economie et des Finances. Il a auparavant occupé le poste de chef de cabinet du ministre de l'Economie et de la Privatisation. Il est né en 1952 à Casablanca, où il a passé son enfance.

Mais je ne vois pas de plafond de verre dans la mesure où de nombreuses entreprises 100% marocaines s'imposent à l'international. Prenez l'exemple de l'OCP (ndlr : l'Office chérifien des phosphates, lire en p. 48), actif sur un marché très stratégique. Nous disposons également de l'industrie bancaire la plus solide de la région. Elle s'est étendue dans toute l'Afrique de l'Ouest. Même cas de figure dans l'immobilier et la construction d'infrastructures. Dans le domaine énergétique, nous venons d'inaugurer une immense centrale solaire près de Ouarzazate. Les locomotives marocaines sont bien là. Nous avons aussi lancé une multitude

de projets et de fonds de soutien à l'innovation, dont un fond destiné spécifiquement aux start-up, à hauteur d'un demi-milliard de dirhams (ndlr : environ 50 millions de francs).

Par comparaison avec la qualité des infrastructures, le secteur de l'éducation est à la traîne au Maroc. Pourquoi ce domaine pose-t-il autant de difficultés ?

Il s'agit effectivement d'un énorme défi. C'est même l'enjeu le plus déterminant pour le Maroc. En matière de formation professionnelle, le nombre de lauréats augmente d'année en année, mais cela restera insuffisant. Notre système d'éducation fonctionne à plusieurs

vitesse. Les diplômés qui sortent des hautes écoles et universités sont très bien formés, et ils font souvent de brillantes carrières à l'international. Mais nous avons un problème avec la qualité de l'école publique. Le budget de l'éducation équivaut pourtant à plus d'un quart du budget de l'Etat, mais cet argent est mal utilisé. Le Conseil supérieur de l'éducation a rendu à ce sujet des rapports très critiques, portant sur la qualité et l'accès aux enseignements fondamentaux, tels que les langues, le calcul, etc. C'est un diagnostic très courageux, ouvert, transparent.

La monarchie du Royaume est parfois qualifiée d'interventionniste. S'agit-il d'un sujet dont il est aisé de débattre au sein du gouvernement ?

Evidemment. Je considère que nous vivons dans un pays libre. Nous n'avons aucun tabou de ce point de vue. C'est un sujet qui peut être abordé. Mais attention aux visions trop caricaturales. On ne viendrait pas reprocher au président d'un pays démocratique d'avoir la responsabilité des armées, par exemple. Si le roi a une vision stratégique pour son pays et que cela sert les intérêts du peuple, comme de donner la priorité à l'Afrique, pourquoi s'y opposer systématiquement ? Les préjugés ont la vie dure lorsqu'il est question du Maroc. Quand la plupart des pays de la région ont connu des troubles, l'initiative du roi pour une nouvelle constitution a été salutaire, et elle a répondu aux franges les plus progressistes du peuple marocain. Dans la nouvelle Constitution, les pouvoirs du chef du gouvernement et du parlement ont été clairement renforcés. Sur le site internet du gouvernement, tous les projets sont affichés. Ils sont accessibles en toute transparence aux citoyens, qui peuvent formuler des critiques. ▲

Tanger à la conquête de la Méditerranée

Longtemps délaissée, la ville du détroit de Gibraltar est en pleine renaissance sous Mohammed VI. Le Royaume veut capitaliser sur la position stratégique de sa « Perle du Nord » pour en faire un pôle commercial, industriel et touristique. Reportage.

PAR BENJAMIN KELLER / PHOTO: MICHAËL OTTENWALTER

Des mouettes virevoltent entre les deux minarets du port de Tanger, à l'entrée du détroit de Gibraltar. Sur les murailles de la médina qui dominent la baie, des canons sont pointés en direction de l'Espagne. Les chants des oiseaux de mer se mêlent aux frappes des marteaux-piqueurs, aux hurlements des scies électriques et aux klaxons des voitures. D'ici à quelques semaines, la plus petite des deux tours disparaîtra. La vieille mosquée sera détruite. Ne restera plus que celle érigée pour la remplacer, nettement plus imposante. Il s'agit d'être en phase avec la stature du nouveau port en construction, l'un des projets phares de transformation de Tanger, une ville en complète métamorphose.

Le réaménagement en cours de la zone portuaire comprend la création d'un port de pêche modernisé, d'installations dédiées aux ferrys et aux bateaux de croisière ainsi que d'un port de plaisance doté de 1400 places d'amarrage, ce qui en fera l'un des plus grands du pourtour

méditerranéen. Le tout sera enrobé de restaurants, de cafés, d'un centre commercial, de résidences haut de gamme, d'hôtels, d'espaces culturels ou encore d'un palais des congrès. Il est même prévu de construire un téléphérique reliant le port à la médina. La marina et le port de pêche seront achevés d'ici à la fin de l'année. Le reste suivra.

L'ambitieuse reconversion fait suite au transfert des activités commerciales du port de Tanger Ville vers le gigantesque port en eau profonde Tanger Med, situé plus à l'est au cœur du détroit (lire l'encadré en p. 47).

« Auparavant, le port de Tanger était séparé de la ville, raconte Hicham Kersit, responsable technique au sein de la Société d'aménagement pour la reconversion de la zone portuaire de Tanger Ville (SAPT), tout en contemplant son œuvre depuis les vieux remparts. Nous sommes désormais dans une logique d'ouverture. » ▸

Maquette du nouveau port de Tanger. Le quartier fait actuellement l'objet d'un complet réaménagement.





EN CHIFFRES

3,1 mio

Le nombre de touristes que la région veut drainer d'ici à 2020, contre 900'000 en 2015. L'objectif est de doubler le nombre de visiteurs étrangers et de tripler les arrivées en provenance d'autres parties du Maroc.

\$5,7 mrd

Le montant des investissements directs étrangers (IDE) reçus par Tanger entre 2003 et 2012, ce qui classe la ville au 5^e rang mondial des entrées cumulées d'IDE par rapport au PIB, selon un rapport de la Banque mondiale publié fin 2015.

+2,7%

La croissance annuelle moyenne de l'emploi entre 2005 et 2012, soit trois fois plus élevée que celle de l'ensemble du pays.

4 mrd

En francs, la valeur des exportations réalisées au port Tanger Med en 2014, soit environ 20% du total des exportations marocaines, selon les derniers chiffres disponibles.

1'446

Le nombre de demandes de créations d'entreprises au premier semestre 2016, en hausse de 75% sur un an, selon le Centre régional d'investissement (CRI).

Les deux minarets de l'actuel port de Tanger, à l'entrée du détroit de Gibraltar. Rénovation oblige, le plus petit des deux édifices est appelé à disparaître.



est grandiose. D'anciennes portes ont été rouvertes pour recréer des passages entre le port et la vieille ville. Nul doute que le succès sera au rendez-vous. A peine les barrières de sécurité déplacées par Hicham Kersit pour accéder à la kasbah qu'un couple de touristes s'est engouffré derrière nous...

Parallèlement à la construction des ports, de vastes plans de développement urbanistique ont été lancés, dont « Tanger Métropole ». Déjà bien avancé et doté d'un budget de plus de 700 millions de francs, soit autant que celui du nouveau port de la ville, il inclut notamment la création de routes et de parkings sous-terrains pour décongestionner le centre, l'aménagement d'espaces verts, l'amélioration des services de base ou encore la restructuration de quartiers sous-équipés. D'ici à la fin du programme en 2017, la toute première liaison ferroviaire à grande vitesse d'Afrique aura en outre en principe été activée entre Tanger et Casablanca. Le temps de trajet entre les deux villes passera de 5h à 2h10.

Tous ces projets initiés par le roi Mohammed VI visent à accroître l'assise commerciale, industrielle et touristique du deuxième pôle économique du Maroc, tout en améliorant le quotidien des Tangérois. Sur le plan industriel, des acteurs majeurs sont déjà implantés, à l'instar du groupe français Renault, qui a inauguré en 2012 la plus grande usine automobile d'Afrique dans la commune de Melloussa, près de Tanger. L'entreprise y fabrique des Dacia pour le marché local, mais aussi et surtout international. En 2015, 229'000 véhicules sont sortis des chaînes de montage, dont 94% ont été exportés – via le port Tanger Med – vers la France, l'Espagne et la Turquie principalement. Le site emploie 6000 personnes. A côté de l'automobile, le secteur textile constitue l'autre pilier industriel de la région.

Ce n'est pas l'espace qui manque. Avec le déplacement des opérations commerciales vers Tanger Med, la commune a récupéré 80 hectares de plan d'eau et autant de terre-pleins, l'équivalent de 230 terrains de football. De quoi faire de petites folies, comme une fontaine lumineuse de 107 mètres. « Et musicale ! » précise avec un sourire en coin l'ingénieur de 38 ans, originaire du Moyen Atlas.

PROJETS TOUS AZIMUTS

La SAPT ne s'est pas occupée uniquement du port. Elle a aussi pris en charge la restauration d'une partie de la médina, dont les murs en pierre et la « kasbah », la citadelle, qui donnent directement sur la façade maritime et que l'eau venait autrefois effleurer. Pour l'instant, la forteresse est encore fermée au public mais à terme, un circuit sera mis en place sur les fortifications, d'où la vue

« La ville ambitionne d'être une locomotive pour l'économie marocaine », lance le maire Bachir Abdellaoui, en poste depuis un peu plus d'une année, qui a répondu à nos questions par écrit car pris par une visite de Mohammed VI à Tanger lors de notre présence. Pour l'heure, 70 à 80% de l'économie marocaine est concentrée à Casablanca. « Nous œuvrons nuit et jour pour améliorer le climat des affaires, poursuit l'édile issu du Parti de la justice et du développement (PJD), une formation de référence islamiste au pouvoir lors de la précédente législature (des élections parlementaires ont eu lieu le 7 octobre dernier). L'un de nos principaux objectifs est d'éliminer toute contrainte pouvant se dresser devant les investisseurs. »

Tanger n'est toutefois de loin pas la seule ville du Royaume à bénéficier de gros investissements. Des projets de grande envergure sont aussi implémentés à Kénitra, à Rabat, à Fès, à El Jadida ou encore à Casablanca, dans le cadre de la stratégie de développement du pays qui passe par la création de pôles industriels sur tout le territoire, accompagnée d'une amélioration des infrastructures, dans une optique également d'autonomie régionale. Mais aucune autre ville ne possède une situation géographique comparable à celle de l'ancienne capitale diplomatique du Maroc.

AMBITION RÉGIONALE

« Le roi a saisi le rôle stratégique de Tanger à l'échelle régionale », estime Hatim Benjelloun, directeur associé de Public Affairs & Services, un cabinet de conseil en image et influence basé à Casablanca, et fondateur du think tank indépendant Radius, qui vient de mener une étude de réflexion sur la place de Tanger dans la nouvelle dynamique économique et institutionnelle du Maroc. « Mohammed VI mène une politique méditerranéenne agressive, car il se projette

sur le très long terme », poursuit le diplômé de Sciences Po Bordeaux.



« L'un de nos principaux objectifs est d'éliminer toute contrainte pouvant se dresser devant les investisseurs. »

Bachir Abdellaoui, maire de Tanger

Il développe: « Il y a d'abord la volonté de créer un pôle économique puissant au sein de la Méditerranée, à travers une industrie et un port fort. La logique, c'est de renforcer l'infrastructure pour « étouffer » l'adversaire, en l'occurrence l'Espagne.

Mohammed VI veut aussi prendre le leadership sur l'Afrique, ou au moins sur l'Afrique francophone, et doit faire en sorte que le Maroc devienne un point de passage obligé. Pour y parvenir, il n'y a pas que Tanger, mais aussi Nador West Med, un autre méga-port à vocation principalement énergétique en cours d'édification près de Nador (nord-est). »

Ce n'est pas tout. « Le lancement du TGV entre Tanger et Casablanca, que beaucoup ont critiqué en disant que ce n'était pas une priorité, s'inscrit à mon avis dans une vision à long terme, ajoute encore le lobbyiste. Le but n'est pas de raccourcir les distances entre Tanger et Casa, mais entre l'Europe et l'Afrique. » Le Maroc envisage d'ailleurs très sérieusement de creuser un tunnel sous la Méditerranée. En attendant, Hatim Benjelloun imagine un système palliatif de navettes rapides pour traverser le détroit, qui permettrait d'accomplir la distance entre Casablanca et Algésiras en 3h30. »

Des habitantes de Tanger à l'heure de la conversation, sur la « terrasse des paresseux ».



REVANCHE

Avant l'intronisation de Mohammed VI en 1999, Tanger a connu une période d'oubli et de marginalisation. Ancienne zone franche internationale, elle avait été négligée depuis son rattachement au Maroc lors de l'indépendance acquise face à la France et à l'Espagne en 1956. Ville cosmopolite à la réputation sulfureuse, plaque tournante du trafic de drogue en raison de sa proximité avec la région du Rif, où se concentre l'essentiel de la production de cannabis marocain (le pays est le premier producteur mondial de « kif », lire l'article en p. 52), refuge des exilés et terre d'inspiration des écrivains et des artistes, elle a connu un développement anarchique et a vu sa population gonfler de 150'000 habitants lors de l'indépendance à près d'un million aujourd'hui, ce qui en fait la troisième ville du Maroc derrière Casablanca et Fès.

« Dans les années 1980 et 1990, Tanger était aux mains des spéculateurs, se souvient Rachid Taferssiti, 71 ans,

une figure locale qui a fondé l'association Al Boughaz (Le Détroit) en 1988, qui milite pour un développement « équilibré et harmonieux » de la ville. C'était un lieu de blanchiment d'argent, de trafic de drogue et de tout ce qui va avec. Le plus optimiste des Tangérois n'aurait jamais pu imaginer ce qui est en train de se passer. C'est incroyable. Je peux peut-être regretter que certaines plages de ma jeunesse aient été sacrifiées pour construire des routes, mais il faut admettre que c'est pratique. Il fallait faire des concessions. »

L'ex-directeur de banque et auteur de livres se dit « fan » de Mohammed VI : « J'ai toujours été gauchiste, mais j'ai toujours été mohammedsisiste. Il faut être lucide. On critique beaucoup le Maroc parce que c'est une monarchie, mais je ne vois pas quel autre pays africain, arabe ou musulman a réalisé ce que nous avons accompli. En tant qu'association, nous sommes écoutés. Les portes de l'autorité sont ouvertes.

« TANGER MED », L'OGRE DU DÉTROIT

D'ici à 2019, Tanger se dotera du plus grand port commercial de la Méditerranée.

Opérationnel depuis 2007, le port en eau profonde Tanger Med est l'un des instruments principaux au service de la relance du nord du Maroc et des nouvelles ambitions du pays. Situé sur le détroit de Gibraltar, à seulement 14 km des côtes espagnoles, il s'agit principalement d'un port de transbordement qui concurrence directement celui d'Algésiras, en Espagne, de l'autre côté de la deuxième voie maritime la plus fréquentée du monde. Mais pas seulement.

Accompagné d'une zone franche économique et logistique, le port est aussi utilisé par l'industrie régionale, dont il doit favoriser le développement. En plus des deux terminaux à

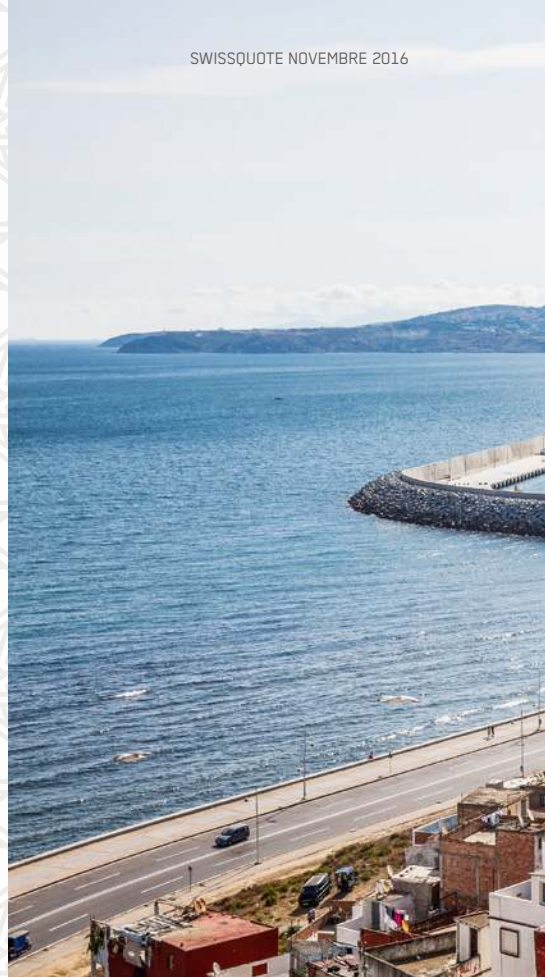
conteneurs, il en possède deux autres destinés uniquement à l'importation, à l'exportation et au transbordement d'automobiles (dont l'un réservé exclusivement au groupe Renault). S'y ajoutent des terminaux ferroviaires, des installations pour le stockage d'hydrocarbures, ainsi qu'un port pour passagers et véhicules.

En 2015, 12'300 navires ont fait escale à Tanger Med, dont 2'264 porte-conteneurs, un chiffre en hausse de 14% sur un an. Et ce n'est pas fini. Le port, qui a coûté 1,3 milliard de francs, va être agrandi. D'ici à la fin de son extension en 2019, il sera capable de traiter plus de 8 millions de conteneurs par an, contre 3 millions actuellement, ce qui en fera le plus grand port d'Afrique et de Méditerranée en termes de transbordement.

J'ai même été invité à dîner à la table du roi lors de sa première visite à Tanger en 1999. C'était sa première sortie officielle et il a choisi Tanger et le nord. Un geste extraordinaire. »

GROS BATEAUX

Retour au port de Tanger. Hicham Kersit, de la SAPT, fait le tour en voiture de la plateforme destinée aux bateaux de croisière. Sur le ponton d'en face sont amarrés les yachts géants des familles royales saoudienne et émiratie, signe des liens étroits entretenus entre le Maroc et les pays du Golfe. « A l'heure actuelle, Tanger accueille une centaine d'escales par an, ce qui représente environ 150'000 personnes, calcule le jeune responsable. Ce chiffre est en deçà du potentiel. Avec la nouvelle dynamique créée par le port, nous espérons accueillir 700'000 croisiéristes par an d'ici à 2020. » Le Maroc possède un avantage certain sur les autres pays du sud de la Mé-





Vue sur le port de Tanger. Grâce aux travaux de modernisation, la ville ambitionne d'accueillir 700'000 croisiéristes par an à l'horizon 2020.

diterranée : en Tunisie et en Egypte, le tourisme est à l'arrêt en raison des problèmes sécuritaires, sans parler de la Libye, tandis que l'Algérie n'a pas fait grand-chose pour développer le secteur des croisières.

Mais il ne suffit pas d'accueillir plus de visiteurs, il faut encore que l'offre suive. C'est là que le bât blesse, selon Hatim Benjelloun, de Public Affairs & Services. « C'est bien beau d'avoir un téléphérique, mais pour aller voir quoi ? s'interroge-t-il. L'offre n'est pas encore suffisamment adaptée à l'envergure qui sera donnée au nouveau port, qui est censé attirer les plus gros bateaux de croisière. On s'est rendu compte que les touristes qui viennent à Tanger ne dépensent pas. »

Des projets sont en train d'émerger. « Une réflexion est en cours pour mettre en place une réelle offre de tourisme vert, qui passe par la valorisation du patrimoine naturel de la

région, qui est magnifique, indique Hatim Benjelloun.



«Tanger se développe très vite, trop vite même pour certains.»

Hatim Benjelloun, directeur associé du cabinet de conseil Public Affairs & Services

L'autre levier consiste à développer un tourisme balnéaire de qualité, qui puisse être aussi compétitif que le tourisme espagnol. A l'extérieur de Tanger, il existe de belles plages, des

criques, un superbe littoral. Il y a un côté vierge et un côté mal exploité, c'est-à-dire mal aménagé. Il ne suffit pas de faire venir les touristes au bord de la mer, il faut créer toute l'infrastructure autour. » Et le Marocain de pointer un problème plus large, dont découle le précédent : « Tanger se développe très vite, trop vite même pour certains, ce qui crée un certain nombre de déphasages dans une ville qui n'a jamais été habituée à un tel essor. Il y a par exemple un manque flagrant de ressources humaines. Un partenaire de l'étude que nous avons menée sur Tanger m'a expliqué qu'il cherchait un directeur développement depuis une année. Quelqu'un de Casablanca coûterait trop cher, d'autant qu'il est encore difficile pour un Marocain qui vit à Casablanca ou à Rabat, et qui a fait de bonnes études, d'accepter un emploi à Tanger. Il faut créer les infrastructures de formation nécessaires et rendre la ville encore plus attrayante pour l'ensemble des talents marocains. » ■

LES PILIERS DE L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Phosphates, sucre ou bière: sélection des entreprises du Royaume qui dominent leur secteur.

PAR BENJAMIN KELLER

Un gisement de phosphate exploité par l'Office chérifien des phosphates (OCP), près de la ville de Laâyoune, dans le Sahara occidental.



AFP / FADEL SENNA

Siège:
Casablanca

CEO:
Mostafa Terrab

Fondation:
1920

Chiffre d'affaires:
CHF 4,8 MRD

Effectif:
20'709

OFFICE CHÉRIFIEN DES PHOSPHATES

LE POIDS LOURD DES ENGRAIS

L'Office chérifien des phosphates (OCP) est le premier exportateur mondial de phosphate sous toutes ses formes, avec 28% de parts de marché. En 2014, il est devenu la plus grande entreprise du Maroc, après la faillite du raffineur Samir. Une nouvelle usine d'engrais à plus de 500 millions de francs a été inaugurée en février au sud de Casablanca. Objectif :

s'attaquer au marché africain, qui ne représente qu'une fraction de la consommation mondiale d'engrais. Au premier trimestre 2016, l'OCP enregistrerait une baisse de 5% de ses revenus sur un an, mais les analystes prévoient une amélioration du marché d'ici à la fin de l'année. Détenue à 95% par l'Etat, la société pourrait entrer en Bourse prochainement.

Siège:
Casablanca

CEO:
Mohamed Bachiri

Fondation:
1959

Chiffre d'affaires:
CHF 473 MID (2014)

Effectif:
1238



Assemblage d'une Renault Logan à l'usine Somaca de Casablanca.

AFP / ABDELHAK SENNA

SOMACA

DES VOITURES POUR L'EXPORT

En août, la Société marocaine de construction automobile (Somaca) fêtait la sortie de son 500'000^e véhicule produit depuis 2005. Détenue à 80% par Renault, Somaca assemble un cinquième des véhicules produits par le constructeur français au Maroc (le reste provient de l'usine que Renault a inaugurée à Tanger en 2012). Avec une capacité de 80'000 véhicules par an, le site de Casablanca assure le montage des modèles Kangoo, Logan et Sandero. Environ 70% de cette production sont exportés, principalement vers l'Egypte, la Turquie, les pays du Golfe et la Tunisie. Somaca veut devenir l'une des cinq plus grandes fabriques de Renault dans le monde d'ici à 2019.

Siège:
Rabat

CEO:
Ali Fassi-Fihri

Fondation:
2012

Chiffre d'affaires:
CHF 3 MRD (2014)

Effectif:
17'000+

ONEE

SERVICES INDUSTRIELS PRÉCAIRES

C'est l'établissement public marocain «le plus fragile financièrement», selon la Cour des comptes. C'est aussi la troisième entreprise du Royaume en termes de chiffre d'affaires. Issu du regroupement, en 2012, de deux régies d'Etat, l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) est pourtant l'un des piliers de la stratégie de développement du Royaume. La branche eau compte 1,9 million de clients en milieu urbain et 12,7 millions en zone rurale; le segment électricité en totalise 5,3 millions. L'ONEE, elle, a déployé de gros moyens ces dernières années pour augmenter l'accès à l'eau potable et l'électricité en milieu rural. Son taux de pénétration avoisine aujourd'hui les 100%.

Siège:
Casablanca

CEO:
François Bosco

Fondation:
1919

Chiffre d'affaires:
CHF 227 MID

Effectif:
1096

BRASSERIES DU MAROC

LE BRASSEUR QUI TRINQUE

Les déconvenues s'enchaînent pour les Brasseries du Maroc. Depuis l'arrivée au pouvoir des islamistes du Parti de la justice et du développement (PJD), le brasseur, qui est aussi producteur de vin, fait face à une augmentation de la taxe sur la bière. Cela s'ajoute à la décision de Marjane, le leader marocain de la distribution, de supprimer l'alcool de ses rayons. Pour ne rien arranger, le ramadan tombe en ce moment en plein été... Malgré tout, l'ancienne filiale de la Société nationale d'investissement (SNI), reprise par le groupe français Castel en 2003, a réussi à augmenter son chiffre d'affaires (+0,4%) et ses bénéfices (+5,6%) en 2015. Les analystes préconisent l'achat du titre.

Siège :
Casablanca

CEO :
Aziz Akhannouch

Fondation :
1959

Chiffre d'affaires :
CHF 3 MRD

Effectif :
4000

AKWA GROUP

DE L'ÉCHOPPE AU CONGLOMÉRAT

Akwa Group est le leader marocain des hydrocarbures. Son histoire commence lorsque Ahmed Ouldhadj Akhannouch ouvre une échoppe pour revendre au litre du pétrole achetée à des sociétés étrangères. Le groupe gère aujourd'hui

le plus vaste réseau de stations-service du pays, à travers sa filiale Afrikaia. Toujours en mains familiales, le conglomérat compte une soixantaine de sociétés, dont deux cotées en Bourse : Afrikaia Gaz, distributeur de gaz de pétrole liquéfiés, et Maghreb Oxygène, spécialiste des gaz industriels. La première affiche un bénéfice en hausse de 3,8% en 2015 ; la seconde, victime de la faillite du raffineur Samir, a vu le sien baisser de 27,2%. Les analystes recommandent de garder Afrikaia Gaz et de vendre Maghreb Oxygène.

Siège :
Casablanca

CEO :
Bertrand Vezia

Fondation :
1967

Chiffre d'affaires :
CHF 1,2 MRD (2014)

Effectif :
1400

SOCIÉTÉ MAROCAINE

DES TABACS

UN MONOPOLE PARTI EN FUMÉE

La Société marocaine des tabacs (SMT), détenue par le britannique Imperial Tobacco, jouissait d'une situation de monopole jusqu'à l'arrivée du groupe maroco-émirati Emid. La part de marché de ses marques marocaines (Marquise,

Olympic, Bleue et Casa) était de 97,3% en 2011 ; elle n'est plus que de 58%. De plus, Emid a repris en 2016 la fabrication sous licence et la distribution des marques du groupe Philip Morris (Marlboro, L&M), un contrat détenu par la SMT depuis 2010. Ses revenus ont chuté de 20%. Fin 2015, la société annonçait la suppression de 100 à 300 postes, et la fin de l'approvisionnement en tabac auprès des producteurs locaux.

Siège :
Rabat

CEO :
Abdeslam Ahizoune

Fondation :
1998

Chiffre d'affaires :
CHF 3,4 MRD

Effectif :
12'394

MAROC TELECOM

L'AFRIQUE AU TÉLÉPHONE

Pour croître, Maroc Telecom, l'opérateur historique du Royaume, mise sur l'international. Et les résultats sont là : entre 2013 et 2015, ses revenus hors du pays sont passés de 27 à 41%. Au premier semestre 2016, le groupe a affiché un bénéfice en hausse de 3,2% sur un an. Les meilleures performances ont été réalisées en Afrique subsaharienne, où les revenus ont augmenté de 17,1%. «La croissance des filiales nouvellement acquises se poursuit, avec une performance notable en Côte d'Ivoire et au Niger. Celle des filiales historiques reste soutenue, notamment au Gabon», indique son rapport financier. Maroc Telecom est détenu à 53% par l'émirati Etisalat. Les analystes conseillent de conserver le titre.



Cabine téléphonique
à Marrakech.

CARIBB



Siège:
Casablanca

CEO:
Abdelhamid Addou

Fondation:
1957

Chiffre d'affaires:
CHF 1,3 MRD

Effectif:
3091

ROYAL AIR MAROC

LE PHÉNIX CONVOITÉ

Après deux plans de restructuration, Royal Air Maroc (RAM) a enfin redressé la barre. Depuis l'entrée en vigueur, en 2008, de l'accord « Open Sky » qui avait ouvert son marché historique aux compagnies low cost européennes, le transporteur national était au bord du gouffre. « La RAM » a retrouvé l'équilibre en 2013, même si ses bénéfices restent maigres (20 millions de francs en 2015). En avril, Qatar Airways a fait part de sa volonté d'acquérir entre 25 et 49% de son capital, aujourd'hui public à 98%. La compagnie du Golfe veut renforcer son assise en Afrique de l'Ouest, une région où Royal Air Maroc reste le numéro un.

Siège:
Casablanca

CEO:
Mohammed Fikrat

Fondation:
1929

Chiffre d'affaires:
CHF 697 MIO

Effectif:
2000

COSUMAR

TOUT LE SUCRE DU ROYAUME

Les thés à la menthe du Maroc sont tous sucrés par Cosumar. Après avoir racheté quatre sociétés publiques de son secteur en 2005, le groupe est devenu l'unique producteur de sucre du pays, et le troisième plus grand d'Afrique. Spécialisé dans l'extraction, le raffinage et le conditionnement du sucre, Cosumar était détenu par la Société nationale d'investissement (SNI). Dès 2013, celle-ci s'est désengagée, cédant notamment 27,5% de ses parts au singapourien Wilmar. La même année, Cosumar se lançait dans l'exportation. En 2015, le groupe a présenté un chiffre d'affaires en hausse de 15,3%, grâce à une production record de sucre blanc. Les analystes suggèrent d'acheter le titre.

Siège:
Casablanca

CEO:
Hassan Ouriagli

Fondation:
1966

Chiffre d'affaires:
CHF 3,3 MRD

Effectif:
80 (estimation de Jeune Afrique début 2015)



SOCIÉTÉ NATIONALE D'INVESTISSEMENT

La holding de Mohammed VI est-elle un « incubateur d'entreprises », ou l'instrument d'une emprise royale qui étouffe l'économie du pays ?

La Société nationale d'investissement (SNI) est une holding privée détenue par la famille royale. Elle est présente dans des secteurs clés de l'économie: construction, mines, distribution, finance, télécommunications, énergie, immobilier. La SNI possède par exemple Nareva, acteur majeur dans le secteur des énergies renouvelables (dans lequel le Royaume investit massivement). Elle détient aussi Marjane, leader de la grande distribution,

ou encore 48% d'Attijariwafa Bank, le premier groupe bancaire et financier du Maghreb. La SNI se définit officiellement comme un « incubateur et développeur d'entreprises », qui les cède une fois qu'elles ont atteint un « stade de développement pérenne ». Mais des analystes évoquent une concurrence affaiblie, ainsi qu'un impact négatif sur les prix et sur l'attractivité du Maroc pour les investisseurs étrangers.

LES PROMESSES DU KIF

Les propositions se multiplient pour légaliser la vente de cannabis au Maroc. Le pays demeure le premier producteur de résine au monde.

PAR STÉPHANIE WENGER

Une plantation de cannabis bien gardée près de Chefchaouen, dans le Rif, principale région productrice du Maroc. La culture du chanvre est formellement interdite sur tout le territoire depuis 1956. Dans les faits, l'attitude est à la tolérance.



Au nord du Maroc, dans la campagne qui entoure Chefchaouen ou Ketama plus au sud, au détour d'un chemin, il n'est pas rare d'apercevoir les vertes plantes étoilées fièrement dressées vers le ciel, les effluves âcres qu'elles diffusent flottant dans l'air. Dans son rapport de 2016, l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC) identifie le Maroc comme le premier producteur de résine de cannabis au monde, devant l'Afghanistan. Le marché européen est son premier débouché. Les données officielles communiquées par les autorités datent de 2013 et font état de plus de 47'000 hectares cultivés, pour une production annuelle de 700 tonnes, exportée en grande partie. Des surfaces

en baisse, comme le note un autre rapport de l'ONUDC, selon lequel les surfaces plantées de kif étaient estimées à 120'500 hectares en 2004.

« Cette diminution notable est le résultat des effets combinés d'un climat défavorable, de mesures gouvernementales visant à sensibiliser les fermiers ruraux à l'abandon de la culture illégale du cannabis, ainsi que des efforts d'éradication engagés par les autorités », estiment les rédacteurs. Les effets de ces mesures restent toutefois limités en ce qui concerne la lutte contre la criminalité : selon l'Organe international de contrôle des stupéfiants (OICS), les saisies opérées en 2014 se sont élevées à 70 tonnes, soit seulement 10% de la production totale.

L'approche répressive et les incitations aux cultures alternatives n'ayant pas réussi à atteindre leurs objectifs, le débat autour du cannabis dans le Royaume s'est déplacé depuis quelques années. La légalisation s'est même invitée récemment dans l'enceinte du parlement. Deux propositions de loi existent désormais, portées dans un premier temps par le Parti authenticité et modernité (PAM), créée en 2008 par un conseiller du roi et dans l'opposition lors de la précédente législature (des élections parlementaires ont eu lieu le 7 octobre dernier). L'historique parti de l'indépendance, le plutôt conservateur Parti de l'Istiqlal l'a rejoint par la suite. Quant au Parti islamiste marocain de la justice et du développement (PJD), qui a remporté les législatives de 2011, il a réitéré en avril dernier son opposition à toute forme de légalisation des cultures.

« L'une de nos propositions vise à légaliser l'usage du cannabis et du chanvre à des fins thérapeutiques et industrielles, l'autre à obtenir la grâce des milliers de Marocains poursuivis pour avoir cultivé du cannabis », détaille Mehdi Bensaïd, un jeune parlementaire sortant du PAM et ardent défenseur du projet.

Selon la législation marocaine actuelle, les cultivateurs risquent, comme les trafiquants, des peines allant jusqu'à dix ans de prison.

« Les objectifs sont nombreux, poursuit Mehdi Bensaïd : permettre à une population de vivre légalement, de pouvoir bénéficier des acquis sociaux dont bénéficient les autres salariés ou les agriculteurs et contribuer à la création de richesse par les investissements dans différents secteurs. J'ai déjà été contacté par des entreprises suisses ou canadiennes intéressées qui me demandaient si le projet allait aboutir prochainement. »

« J'ai été contacté par des entreprises suisses qui me demandaient si le projet allait aboutir prochainement. »

Mehdi Bensaïd, parlementaire sortant du Parti authenticité et modernité (PAM)

Autre bénéfice financier espéré par les défenseurs de ce projet : la collecte de revenus fiscaux. Une agence nationale serait chargée de réguler le commerce du cannabis, pour exclure ainsi les transactions illégales. L'exemple américain pourrait servir de point de repère : dans l'Etat du Colorado, où le commerce légalisé du cannabis est taxé, les recettes fiscales ont rapporté 135 millions de dollars en 2015 (lire l'encadré en page 54). Un quart de cette somme a été allouée à la construction d'écoles. Mais le potentiel est plus difficile à évaluer pour le Maroc, qui, contrairement au Colorado, n'envisage pas de légaliser l'usage récréatif du cannabis.

Le combat du gouvernement contre la culture clandestine du cannabis ne l'empêche toutefois pas, dans le même temps, d'explorer de nouveaux débouchés pour des variétés à teneur en THC réduite. ▸



REUTERS / RAFAEL MARCHANT

TESTS SUR TOUT LE TERRITOIRE

Des recherches sont même entreprises depuis quelques années sur le potentiel de la culture du chanvre et son exploitation. Le très sérieux Laboratoire de recherche et d'analyses techniques et scientifiques (LARATES) de la Gendarmerie royale a, par exemple, mené des tests de culture de chanvre industriel dans cinq régions sur tout le territoire, avec le concours de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA). « La plante est arrivée à maturité très rapidement, comme si le cycle de croissance avait été raccourci, s'enthousiasme le professeur

Hamid Stambouli qui souligne la différence de variétés avec le cannabis « drogue ». « Les usages possibles sont multiples : l'industrie automobile, le bâtiment, les panneaux de signalisation, poursuit le scientifique. Nous avons aussi mené des expériences sur l'huile de cannabis, elle est riche en acides gras de meilleure composition que l'huile d'olive. La difficulté est de réussir à l'extraire en laissant de côté le THC. »

Pour la culture du chanvre industriel, la teneur en éléments psychoactifs doit en effet être limitée,

ce qui suppose des infrastructures de contrôle. En outre, la plantation de nouvelles variétés non toxiques et l'apprentissage de nouvelles techniques sont synonymes d'efforts et de moyens. Hamid Stambouli doute que les cultivateurs soient prêts à franchir le pas pour le moment : « Ils ne sont pas encore motivés pour passer à une autre variété ; il faut qu'ils puissent envisager des débouchés pour que leurs efforts ne soient pas vains. » Selon un rapport de l'ONUDC publié en 2005, le revenu brut annuel par ménage tiré de la culture illégale du cannabis s'élevait alors à 38'900 dirhams (environ 3900 francs), à rapporter au PIB par habitant du pays qui s'établissait à 14'843 dirhams (1500 francs)...

LE CAS D'ÉCOLE AMÉRICAIN

La légalisation du cannabis engendre des revenus colossaux aux Etats-Unis. De quoi inspirer les autres pays producteurs.

Aux Etats-Unis, où 86% des habitants vivent dans un Etat où l'usage (médical, récréatif ou cannabidiol uniquement) du cannabis est désormais légal, cette économie pèse 5,4 milliards de dollars (4,6 milliards en 2014). Dans le Colorado, 16'000 emplois ont été créés la première année après la légalisation en 2014. **Au niveau fédéral, la croissance du marché pourrait atteindre 30% par an durant les cinq prochaines années, selon ArcView Market Research.** Plus intéressant pour le Maroc, qui s'oriente vers un usage strictement médical ou industriel, le cannabis thérapeutique a pesé 4,2 milliards de dollars aux Etats-Unis en 2014 (soit 92% des revenus du marché).

Toutefois, selon l'étude réalisée pour la quatrième année par les cabinets ArcView Market Research et New Frontier Data, le marché du cannabis récréatif recèle le plus fort potentiel. « Des Etats américains sont producteurs, l'Uruguay va le devenir, il existe des entreprises israéliennes très performantes en termes de cannabis thérapeutique, la

Croatie va légaliser l'huile. Où le Maroc va-t-il se situer maintenant ? » se demande Christian Ben Lakhdar, maître de conférences à l'Université française Lille II, spécialiste de l'économie de la drogue et coauteur d'un rapport pour le think tank français Terra Nova baptisé Cannabis : réguler le marché pour sortir de l'impasse. « Le pays est en train de perdre des parts de marché sur le commerce illégal, et donc des rentrées en devises importantes... », note-t-il. Le chanvre industriel représente un autre marché porteur mais compte des acteurs déjà bien établis, dont la Chine, premier producteur mondial, et la France, premier producteur européen.

Ces perspectives semblent toutefois éloignées des préoccupations des cultivateurs rifains. Deux chercheurs, Pierre Arnaud Chouvy et Kenza Afsahi, soulignaient dans un article paru en 2013 la multiplication au Maroc de variétés hybrides, à plus fort rendement et plus forte teneur en THC, suivant en cela une demande des consommateurs européens... Des conclusions qui relativisent les données officielles sur la baisse des hectares cultivés et posent une nouvelle fois la question de l'attractivité d'un marché légal pour les producteurs marocains.

Le député sortant Mehdi Bensaïd, qui a rencontré certains de ces cultivateurs, résume leur position : « Ils craignent que le coût de la plante ne baisse en cas de légalisation ; il faut donc que les autorités prennent les choses en main pour évaluer le potentiel de cette industrie. A l'heure actuelle, il nous manque des chiffres, des études de terrain. Il reste donc difficile d'évaluer les gains potentiels de l'Etat et quelles peuvent être les régions concernées. »

Du côté des industriels, les débouchés sont encore limités. L'architecte et entrepreneur marocain Aziza Chaoui, qui travaille à la fois au Maroc et au Canada, détaille : « Nous avons envisagé le chanvre comme matériel d'isolation. Le coût est plus faible, c'est un matériau naturel et il isole 20% mieux que la paille. Mais l'un de nos clients, une municipalité, a refusé : les mentalités sont encore difficiles à changer. Nous avons aussi proposé à une institution de la paille de chanvre mélangée à de la terre pour l'isolation intérieure de leur bâtiment. J'espère que le projet va aboutir. » Le débat est ouvert, les initiatives existent, la légalisation du cannabis pourrait bien devenir un chantier du prochain gouvernement. ▀



La vie est trop courte pour ne pas penser à long terme.

Une bonne gestion de fonds possède les qualités d'un éléphant. Notre action se fonde ainsi sur trois piliers: pondération, expérience et intuition. Voyez par vous-même: le fonds mixte de gestion d'actifs Ethna-AKTIV d'ETHENEA. ethenea.com



ETHENEA
managing the Ethna Funds

Pour obtenir des informations détaillées sur les opportunités et les risques, veuillez consulter le dernier prospectus en vigueur. Les informations contenues dans le prospectus, ainsi que dans les rapports semestriels et annuels actuels font foi. Les Informations Essentielles pour les Investisseurs, le prospectus et les rapports sont disponibles sans frais auprès de la société de gestion ETHENEA Independent Investors S.A., 16, rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach, Luxembourg et auprès du représentant en Suisse IPConcept (Schweiz) AG, In Gassen 6, Postfach, CH-8022 Zürich. L'agent payeur situé en Suisse est DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Münsterhof 12, Postfach, CH-8022 Zürich.

LA NOUVELLE GUERRE DES BOURSES

Entre IPO géantes et fusions des opérateurs boursiers, la compétition entre les places financières mondiales est plus intense que jamais. Les conséquences encore incertaines du Brexit auront un impact considérable sur l'équilibre des forces en présence.

PAR CLÉMENT BÜRGE

Le 19 septembre 2014, la Bourse de New York était en fête: Alibaba, le géant chinois du e-commerce, venait d'y lever 25 milliards de dollars, la plus grande cotation en Bourse de l'histoire. Pour l'obtenir, NYSE avait lutté pied à pied contre ses deux principaux concurrents: la Bourse de Hong Kong, la plus «naturelle» pour une société chinoise, et celle de Londres, qui avait aligné les promesses financières et même enrôlé Boris Johnson, alors maire de Londres, pour tenter de séduire le groupe de Jack Ma.

Cette bataille pour la cotation d'Alibaba illustre parfaitement la guerre que se livrent aujourd'hui les plus grandes places boursières de la planète. Une situation inédite dans l'histoire économique: «Au moment de leur création au XVIII^e siècle, les Bourses étaient très nationales; elles servaient en priorité à financer les activités des entreprises du pays», indique Laure Corre, directrice de recherche au CNRS.

Dès les années 1980, la libre circulation des capitaux et la montée en puissance des nouveaux pays industrialisés ont posé les jalons de

la mondialisation des places boursières. Mais tout s'est accéléré au tournant du XXI^e siècle, grâce aux nouvelles technologies et la circulation instantanée des informations: désormais, les entreprises peuvent choisir d'entrer en Bourse n'importe où sur la planète. Ces deux dernières années, le nombre de cotations de sociétés en dehors de leur pays d'origine a doublé, selon l'agence Bloomberg.

Ces deux dernières années, le nombre de cotations de sociétés en dehors de leur pays d'origine a doublé

Mais pourquoi se coter à l'étranger? «Une firme espère de cette manière obtenir une meilleure valorisation, notamment parce qu'une place spécifique dispose d'un plus grand nombre d'investisseurs, et donc de capitaux, ainsi que de plus d'experts qui connaissent bien son industrie», explique Philippe Espinasse, l'auteur du livre *IPO: A Global Guide*.

Aujourd'hui, deux tendances de fond traversent ce secteur: premièrement,

les Bourses forgent un nombre croissant d'alliances. Celles de Milan et de Londres, par exemple, sont unies depuis 2007; Euronext et NYSE ont été associées entre 2007 et 2014. Deuxièmement, les places boursières ont commencé à se spécialiser: Zurich est un hub pour la pharma, Francfort pour l'automobile et Londres pour les matières premières.

Ces fusions et différenciations constituent autant de stratégies de survie. Car les Bourses sont des entreprises comme les autres – la plupart du temps, elles sont elles-mêmes cotées – et chaque IPO leur rapporte de l'argent. En effet, leur modèle d'affaires repose sur quatre piliers: les mises en cotation, le négoce des titres, le clearing inter-bancaire et l'analyse financière.

Dans ce secteur où les interdépendances sont fortes, le vote britannique sur la sortie de l'Union européenne ouvre un vaste champ d'incertitudes. La Bourse de Londres risque de perdre son statut de première place européenne. Et naturellement, l'affaiblissement des uns constitue toujours une opportunité pour d'autres...

DEUTSCHE BÖRSE L'ÉTERNELLE CÉLIBATAIRE



Après plusieurs tentatives de fusion avortées, Deutsche Börse pourrait enfin s'unir à la Bourse de Londres. Mais le vote sur le Brexit rend cette transaction plus politique que jamais.

Etablie en tant que Bourse « officielle » allemande en 1949, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la Bourse de Francfort a longtemps fait figure de grand challenger à l'international. Alors qu'Euronext se concentre sur les actions, Deutsche Börse est leader mondial dans les produits dérivés : elle dispose de 1400 ETF et de 1,4 million de produits dérivés. De plus, elle s'est spécialisée dans quelques secteurs importants, comme l'automobile (BMW, Mercedes) et les pharmaceutiques (Bayer).

L'introduction de différents standards de cotation est l'une de ses plus grandes innovations : « Une petite firme pourra être soumise à des normes de cotation moins strictes, par exemple en livrant moins de documents sur son activité et en respectant des exigences en capitaux moins élevées », explique Heiner Seidel, porte-parole de Deutsche Börse.

Cette année, la Bourse de Francfort prévoit de convoler enfin avec celle de Londres. Deux précédentes tentatives de rapprochement avaient échoué en 2002 et 2004. En 2012, un projet de fusion avec NYSE Euronext avait lui aussi avorté. Or, le vote britannique du 23 juin sur la sortie de

l'UE rend la fusion avec la Bourse de Londres plus sensible que jamais. Plusieurs pays européens ont déjà annoncé leur intention de s'y opposer.

SOCIÉTÉS COTÉES: 599
ACTIFS CAPITALISÉS: \$1654 MRD
CHIFFRE D'AFFAIRES: € 2,4 MRD
EMPLOYÉS: 5283
STATUT: PUBLIC

EURONEXT LA PLUS TECHNOLOGIQUE



La plate-forme européenne d'échanges veut se profiler comme spécialiste des PME et des valeurs technologiques.

Euronext est la plate-forme d'échanges née en l'an 2000 de la fusion des Bourses de Paris, Amsterdam et Bruxelles. « Nous voulions atteindre une taille critique pour être plus compétitifs sur le plan global », explique Anthony Attia, le CEO d'Euronext Paris. La firme a ensuite étendu son réseau en incorporant la Bourse de Lisbonne et une branche de celle de Londres. En 2007, elle fusionne avec NYSE, puis retrouve son indépendance en 2014. Cette année-là, elle entre elle-même en Bourse.

Aujourd'hui, « à travers une seule plate-forme, l'investisseur a accès à cinq marchés différents, c'est une offre unique au monde », dit Anthony Attia. En 2015, le chiffre d'affaires d'Euronext a augmenté de 10% pour atteindre 519 millions d'euros, et elle peut se targuer d'avoir réalisé deux belles IPO : celle de la banque hollandaise ABN Amro, pour 3,3 milliards d'euros,

et celle d'Europcar pour 854 millions d'euros.

La plate-forme européenne entend se spécialiser dans deux domaines : les valeurs technologiques et les PME. « Nous disposons aujourd'hui de 360 sociétés tech, explique Anthony Attia. C'est un avantage pour une entreprise d'être cotée parmi ses pairs. Elle bénéficie d'une plus grande attention médiatique et d'investisseurs qui connaissent bien son secteur. »

Les PME sont aussi un marché prometteur : « Ces entreprises connaissent moins les marchés boursiers, poursuit Anthony Attia. Pour elles, nous avons mis en place des mesures d'accompagnement particulières, en créant notamment une université qui forme leurs patrons aux règles de la Bourse. » Depuis le lancement de ce programme en 2013, 750 PME sont entrées sur Euronext.

Pour Anthony Attia, le Brexit constitue une opportunité : « Nous allons examiner la situation avec attention. Bien entendu, nous sommes ouverts aux sociétés qui perdraient leur passeport européen. Par ailleurs, nous estimons qu'il est inacceptable que des activités en euros se déroulent dans un pays non européen. » En effet, à ce jour, la Bourse de Londres effectue la majeure partie des opérations de trading et de clearing en euro. Mais Euronext n'a pas encore de stratégie spécifique : « Il faut d'abord savoir exactement dans quelle direction le Royaume-Uni va se diriger. »

SOCIÉTÉS COTÉES: 1061
ACTIFS CAPITALISÉS: \$3421 MRD
CHIFFRE D'AFFAIRES: € 518,5 MIO
EMPLOYÉS: 652
STATUT: PUBLIC

LES 20 PLUS GRANDES BOURSES DU MONDE

Nombre
de compagnies
cotées

Somme
des capitalisations
en milliards de dollars

2330	1. NYSE	18'832
2877	2. NASDAQ	7513
3533	3. Tokyo	4985
1110	4. Shanghai	3870
2629	5. LSE	3589
1061	6. Euronext	3421
1790	7. Shenzhen	3157
1924	8. HKEX (Hong Kong)	3101
3473	9. TMX (Toronto)	1936
599	10. Deutsche Börse	1654
5986	11. Bombay	1632
1839	12. National Stock Exchange of India	1603
266	13. SIX	1463
2002	14. Korea Exchange	1354
2082	15. Australian Securities Exchange	1314
852	16. Nasdaq OMX Nordic Exchange	1285
374	17. Johannesburg Stock Exchange	1075
902	18. Taïwan	841
353	19. BM&F Bovespa (São Paulo)	740
3588	20. BME Spanish Exchanges	691

SIX

LE RENDEZ-VOUS DES PHARMAS

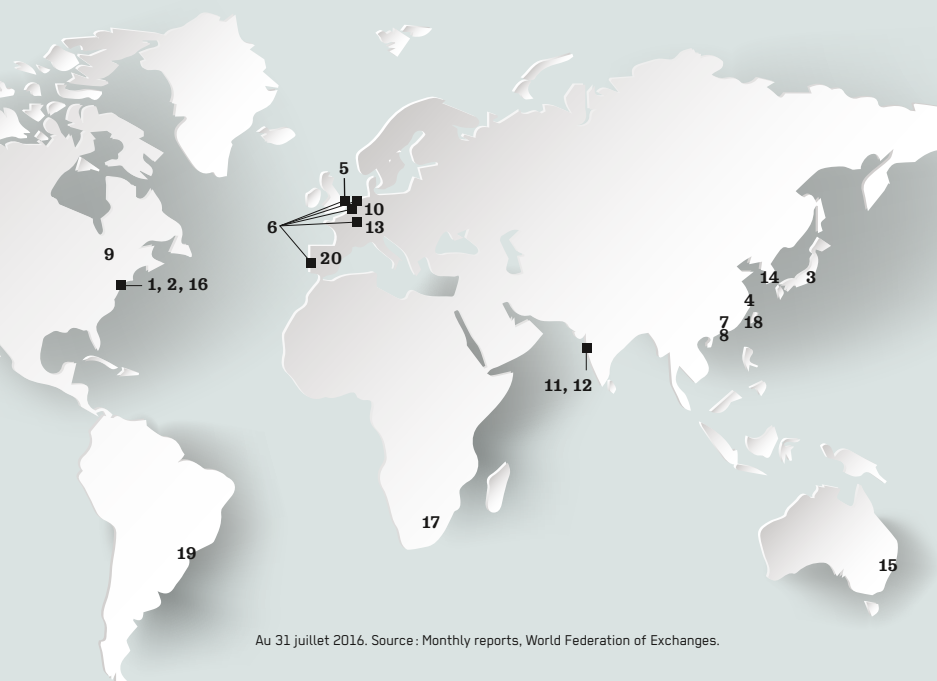


La Bourse de Zurich a su profiter de la présence historique des géants de la pharmaceutique en Suisse pour se spécialiser dans les sciences du vivant.

En marge des rivalités qui opposent les grandes places financières de la planète, SIX Swiss Exchange capitalise sur la force des industries historiques de la Suisse, et sur la petite taille de son marché. « Nous avons développé des pôles de compétences dans les secteurs où les entreprises helvétiques excellent, comme les sciences du vivant, où nous concentrons 40% des capitalisations européennes, notamment grâce à Roche et Novartis », explique Marco Estermann, en charge de la stratégie de l'innovation auprès de SIX. Une spécialisation qui a permis à la Bourse suisse d'attirer quelques entreprises pharmaceutiques internationales, comme l'italienne Cassiopea en 2015. Le secteur des banques privées représente un autre pôle compétitif, estime un analyste.

SIX profite aussi de l'importance du bassin d'investisseurs basés dans le pays. « Etant donné la quantité d'actifs gérés en Suisse, nous pouvons nous comparer aux grands centres financiers », estime Marco Estermann.

De plus, la Bourse suisse, grâce à sa petite taille, est l'une des plus rapides du monde : il ne lui faut que trois à six mois pour réaliser la cotation d'une société, contre douze à vingt-quatre mois pour la



Au 31 juillet 2016. Source: Monthly reports, World Federation of Exchanges.

plupart de ses concurrents – seul NASDAQ Dubai parvient à le faire aussi rapidement, selon un classement réalisé par Ernst & Young. SIX offre aussi des tarifs avantageux : une IPO peut être réalisée pour quelques milliers de francs, contre plusieurs dizaines ou centaines de milliers de francs sur d'autres places. « Notre modèle d'affaires consiste à gagner de l'argent sur le trading plutôt que sur la cotation », relève Marco Estermann. Des qualités qui expliquent que 15% des entreprises cotées à la Bourse suisse sont étrangères.

SOCIÉTÉS COTÉES: 266

ACTIFS CAPITALISÉS: \$1463 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES: CHF 1,8 MRD

EMPLOYÉS: 3822

STATUT: PRIVÉ

HKEX
L'ATOUT
CHINOIS



Plus stable et plus expérimentée que les Bourses de Chine continentale, Hong Kong est devenue le lieu de cotation privilégié des entreprises d'Etat chinoises.

La Bourse de Hong Kong dispose d'un atout de taille : elle se trouve en Chine, sans être tout à fait chinoise. Par rapport aux autres places boursières du pays, elle est plus stable, bénéficie d'une plus longue expérience et est soumise à un code législatif hérité des Britanniques. Résultat : elle est devenue la place de cotation préférée des firmes chinoises, et notamment des compagnies d'Etat. Pour se rapprocher plus encore de la Chine continentale,

la Bourse de Hong Kong a conclu un partenariat avec celle de Shanghai pour permettre aux investisseurs chinois d'avoir accès aux titres hongkongais, et vice-versa. Elle s'apprête à réaliser le même type d'alliance avec Shenzhen en novembre 2016.

Ces deux dernières années, la Hong Kong Stock Exchange (HKEX) a levé 1100 milliards de dollars hongkongais (soit environ 140 milliards de francs), ce qui en a fait la Bourse la plus dynamique de la planète, devant celle de New York. Au cours de la décennie écoulée, elle a aussi réalisé trois des dix plus grandes IPO de l'histoire : Agricultural Bank of China en 2010, pour 19,2 milliards de dollars ; Industrial and Commercial Bank of China en 2006, pour 19 milliards de dollars ; et AIA en 2010, pour 17 milliards de dollars.

Aujourd'hui, elle semble se reposer sur ses lauriers : « Comparée à ses pairs, la Bourse de Hong Kong a peu évolué au cours de ces dernières années, explique Philippe Espinasse, auteur de *IPO: A Global Guide*. Elle n'a pas fait beaucoup d'efforts pour internationaliser sa plate-forme et reste essentiellement une Bourse pour les entreprises chinoises. »

Toutefois, la Bourse de Hong Kong s'apprêterait à réaliser, conjointement avec d'autres grandes places, la cotation partielle de la compagnie pétrolière saoudienne Aramco, dont la valeur totale est estimée à 2000 milliards de dollars.

SOCIÉTÉS COTÉES: 1924

ACTIFS CAPITALISÉS: \$3101 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES: HKD 13,4 MRD
(CHF 1,7 MRD)

EMPLOYÉS: 1502

STATUT: PUBLIC

JAPAN EXCHANGE
GROUP
LE REVENANT



Pour sortir d'une crise durable, la plus grande Bourse du monde hors des Etats-Unis mise sur le blockchain et le trading à haute fréquence.

La Bourse de Tokyo est la plus importante hors du territoire américain. Son indice star, le Nikkei 225, a longtemps été considéré comme un baromètre de l'économie asiatique. Mais ses performances ont fortement ralenti au début de la décennie. En cause : la crise économique japonaise et trois gros crashes techniques qui, entre 2005 et 2006, ont miné la confiance des investisseurs. Résultat : en 2010, seules 22 entreprises s'y sont cotées contre 198 en 2006.

Pour sortir de l'ornière, la Bourse de Tokyo a fusionné en 2012 avec celle d'Osaka pour créer le Japan Exchange Group. Une alliance qui a notamment permis d'héberger davantage de produits dérivés sur sa plate-forme. Elle a aussi lancé plusieurs réformes technologiques : elle fait partie des premières à s'être intéressée au blockchain pour intégrer cette technologie à sa plate-forme. Enfin, elle projette de se connecter à la Bourse de Chicago grâce à des infrastructures permettant le trading à haute fréquence (HFT). Signe qu'elle remonte la pente, la Bourse de Tokyo a réalisé 105 IPO en 2015.

SOCIÉTÉS COTÉES: 3533

ACTIFS CAPITALISÉS: \$4985 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES: ¥ 114,7 MRD
(CHF 1,1 MRD)

EMPLOYÉS: 975

STATUT: PUBLIC

NYSE LE RÊVE AMÉRICAIN

La plus grande place boursière du monde bénéficie d'une puissante aura médiatique grâce à laquelle elle attire les entreprises du monde entier.



Le New York Stock Exchange (NYSE) est de loin la plus grande Bourse du monde. La somme de ses capitalisations s'approche des 19'000 milliards, contre 7500 milliards pour son dauphin le NASDAQ. Après sa fusion en 2007 avec Euronext, elle est rachetée en 2013 par Intercontinental Exchange (ICE), un groupe américain qui chapeaute une vingtaine de plates-formes d'échange spécialisées, notamment dans les produits dérivés.

La Bourse de New York a récemment réalisé les IPO mirobolantes d'Alibaba, Ferrari ou encore Visa, et toutes les plus grandes firmes de la planète rêvent d'y être cotées. Comment expliquer cet attrait ?

Tout d'abord, le NYSE regroupe le plus grand bassin d'investisseurs au monde. « Une grande entreprise sera presque obligée d'entrer en Bourse à New York, car c'est la seule place qui dispose d'un nombre suffisant d'investisseurs pour financer une grande IPO », dit un analyste.

Les entreprises apprécient aussi le cadre réglementaire de la Bourse de New York, qui est la pionnière des titres sans droit de vote – ce qui laisse le contrôle d'une firme à un petit groupe d'actionnaires.

Et puis, les entreprises raffolent aussi de l'aura médiatique de la place: la cérémonie d'ouverture du marché avec sonnerie de cloche et présence de tous les plus grands médias de la planète. « Il y a comme un effet de mode, cela fait bien d'être coté avec les firmes les plus prestigieuses du monde, explique cet analyste. C'est pour cela que Ferrari y est venu en 2015. »

SOCIÉTÉS COTÉES: 2330

ACTIFS CAPITALISÉS: \$18'832 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES (ICE): \$3,3 MRD

EMPLOYÉS (ICE): 5500

STATUT: PUBLIC

LONDON STOCK EXCHANGE L'OMBRE DU BREXIT



Alors que le Royaume-Uni prépare sa sortie de l'Union européenne, la Bourse de Londres, elle, mise son avenir sur une fusion avec celle de Francfort.

Le vote britannique du 23 juin jette une ombre importante sur la cinquième place boursière du monde. Selon l'accord que le Royaume-Uni trouvera avec l'Union européenne, le London Stock Exchange (LSE) risque gros. « Sans passeport européen, la Bourse de Londres va perdre le trading et le clearing en euros, deux activités très lucratives pour elle », relève Sofia Ramos, une spécialiste de la compétition des places boursières auprès de l'ESSEC Business School à Paris. De plus, pour des questions de réglementation, les entreprises européennes éviteront sans doute de se coter sur une place hors de l'Union.

C'est pourquoi le projet de fusion entre les Bourses de Londres et de Francfort, initié en mars, semble plus vital que jamais: « Le LSE pourrait de cette manière se maintenir au sein de l'UE », indique l'experte. Mais plusieurs pays européens, dont la France, la Belgique et le Portugal, ont déjà annoncé leur opposition au projet. Ils craignent notamment l'impact négatif d'une telle concentration sur leur propre marché des capitaux.

Ensemble, le LSE (déjà associé à la Bourse de Milan) et Deutsche Börse deviendraient la plus grande place boursière en termes de chiffre d'affaires. « Elles réaliseront d'importantes économies d'échelle, ce qui réduira leurs coûts et attirera plus d'investisseurs », juge Sofia Ramos. D'ailleurs, les deux groupes ont déjà annoncé que si la fusion n'avait pas lieu, ils seraient contraints de licencier 1'250 personnes.

SOCIÉTÉS COTÉES: 2629

ACTIFS CAPITALISÉS: \$3589 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES: £ 2,4 MRD

EMPLOYÉS: 5551

STATUT: PUBLIC

NASDAQ ÉLECTRONIQUE AVANT LES AUTRES



Spécialisée dans les start-up technologiques, la petite sœur du NYSE a grandi avec son secteur pour devenir la deuxième Bourse la plus importante du monde.

Créé en 1971, le Nasdaq a été la première Bourse à introduire les transactions électroniques. Une

révolution dans cette industrie où, jusqu'en 1987, presque tout se faisait par téléphone. Cette dimension technologique a naturellement séduit les entreprises les plus innovantes, et c'est ainsi qu'elle s'est différenciée du NYSE pour devenir la Bourse américaine des start-up. Une tendance renforcée par le fait qu'une cotation sur le Nasdaq coûte entre 70 et 80% moins cher que sur le NYSE. En outre, les exigences en matière de transparence et de

capitaux y sont moins élevées. Depuis, le Nasdaq a grandi avec son secteur pour devenir la deuxième plus grande Bourse du monde. Les start-up d'autrefois sont désormais des géants : Apple, Microsoft, Alphabet (Google) y sont encore cotées.

En 2007, Nasdaq a fusionné avec OMX, une plate-forme regroupant les Bourses de Stockholm, Copenhague, Helsinki, Reykjavik,

Tallinn, Riga, Vilnius et Erevan. En 2013, le groupe a racheté une partie des activités de services du groupe de médias Thomson Reuters. En 2016, il a racheté l'International Securities Exchange, un marché de produits dérivés.

SOCIÉTÉS COTÉES: 2877

ACTIFS CAPITALISÉS: \$7513 MRD

CHIFFRE D'AFFAIRES: \$2,1 MRD

EMPLOYÉS: 3824

STATUT: PUBLIC



SIX INVESTISSEURS SUR DIX CHERCHENT DE NOUVELLES STRATEGIES POUR MIEUX DIVERSIFIER LEURS PORTEFEUILLES.*

NOUS AVONS DES SOLUTIONS.



► Pour en savoir plus sur notre modèle multi-affiliés, rendez-vous sur ngam.natixis.com

1 Un pôle d'expertise de DNCA Finance • 2 Une filiale de Natixis Asset Management • 3 Un pôle d'expertise de Natixis Asset Management

Distribué en Suisse par NGAM, Switzerland Sàrl. Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse ou son bureau de représentation à Zurich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich. NGAM, Switzerland Sàrl est une unité de développement de Natixis Global Asset Management S.A., la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées. Les filiales de gestion et de distribution de Natixis Global Asset Management mènent des activités réglementées uniquement dans et à partir des pays où elles sont autorisées.

*Natixis Global Asset Management, étude internationale sur l'investissement des particuliers, menée par CoreData Research, Février - Mars 2016. Etude réalisée auprès de 7,100 investisseurs dans 22 pays dont 350 en Suisse. Document à caractère promotionnel

Microsoft doit-il sortir du jeu ?

Quinze ans après son arrivée sur le marché du jeu vidéo, le géant américain peine à se hisser au niveau de son principal concurrent Sony. Analyse.

PAR MICHEL BECK

Malmené comme rarement, Microsoft se félicitait, en juillet dernier, d'avoir vendu plus de consoles de jeu vidéo que son rival Sony. Une performance remarquable quand on sait à quel point la Playstation 4 du constructeur japonais domine sa rivale américaine depuis leurs sorties respectives en novembre 2013. Depuis lors, le géant nippon peut se vanter d'avoir écoulé plus de 40 millions de machines quand le compteur de la Xbox One dépasse tout juste les 20 millions d'unités distribuées, soit un rapport de 2 contre 1 à l'avantage de Sony. Le fossé est donc immense et sans commune mesure avec la génération précédente qui avait vu la Xbox 360 prendre le large pendant quelques années avant d'être rattrapée par une Playstation 3 sortie avec un an de retard. Mais pour parvenir à égratigner Sony, la firme fondée par Bill Gates a dépensé des sommes colossales depuis son entrée sur le marché du jeu vidéo en novembre 2001. Robbie Bach, ancien de Microsoft et «père» de la toute première Xbox (24 millions d'unités vendues) avouait ainsi

l'année dernière que son entreprise avait perdu entre 5 et 7 milliards de dollars uniquement avec ce projet.

Plus heureuse, la génération suivante a connu un joli succès avec plus de 85 millions d'unités vendues, soit à peine moins que la Playstation 3 (86 millions) mais loin derrière la Wii de Nintendo (102 millions). Surtout, ces beaux chiffres masquent une réalité moins reluisante du côté des comptes de l'entreprise. En 2013, certains analystes estimaient le montant des pertes de la division Xbox entre 2 et 3 milliards de dollars... par an. A l'époque, beaucoup se demandaient alors s'il ne serait pas préférable pour Microsoft de sortir d'un business aux allures de champ de mines. Onéreux, le marché des consoles force la plupart des constructeurs à sortir des produits dont le coût total de production est supérieur au prix de vente. Ainsi, une Xbox One vendue 499 dollars au début de son cycle de vie revenait à 471 dollars au fabricant rien que pour ses composants. Et l'on ne parle ici que de la machine brute sans



tenir compte des coûts liés à la recherche et au développement ou encore au marketing.

Pour parvenir à égratigner Sony, la firme fondée par Bill Gates a dépensé des sommes colossales

Mais Microsoft est une entreprise obstinée. En dépit des difficultés connues par sa Xbox One et d'une division gaming qui pèse sur ses comptes avec une baisse de 9% (152 millions de dollars) au premier trimestre fiscal 2016, le géant



REUTERS / LUCY NICHOLSON

vient de sortir de nouvelles versions de sa console phare. Déclinées en plusieurs modèles, les Xbox One S (pour Slim) sont 40% plus compactes et apportent de nouveaux raffinements technologiques, dont une mise à l'échelle automatique de la résolution sur les TV 4K. En outre, le modèle d'entrée de gamme des Xbox One S joue la carte de l'agressivité avec un prix plancher de 299 dollars, qui pourrait faire mouche lors de Thanksgiving et des toutes proches fêtes de fin d'année. Lancés au début du mois d'août aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les premiers exemplaires de ces nouvelles consoles ont, selon Microsoft, vite >

Xbox ou Playstation?
Ce visiteur du célèbre E3 (Electronic Entertainment Expo) de Los Angeles semble avoir fait son choix.

INTERVIEW



Laurent Michaud,
Digiworld
Institute

« MICROSOFT NE DÉSESPÈRE PAS DE DEVENIR NUMÉRO UN »

Pour Laurent Michaud, directeur d'étude au cabinet Digiworld Institute, la bataille n'est pas encore perdue pour la firme de Redmond.

Avec sa nouvelle Xbox One S Microsoft peut-il rattraper son retard sur Sony ?

Microsoft va sans doute ainsi rallonger de quelques mois le cycle de vente de sa machine et sans doute en vendre quelques centaines de milliers de plus. Fondamentalement cela ne changera rien à la situation que l'on connaît et qui montre que Sony avec la Playstation 4 domine cette génération, alors que Nintendo a échoué par rapport à la précédente. Microsoft parvient à tirer son épingle du jeu mais finalement pas aussi bien qu'il l'attendait à l'aube de la commercialisation de la Xbox One. Je ne vois pas comment la tendance actuelle pourrait s'inverser. Il y aura peut-être un rebond de la Xbox One mais qui n'aura pas d'incidence majeure sur le résultat global des ventes de la machine.

Microsoft a pourtant annoncé de bonnes ventes en juillet...

C'est de la com' et c'est tout à fait logique, tous les indicateurs un peu positifs sont bons à prendre et à relayer. Sur le mois de juillet les ventes de consoles >

été en rupture de stock. Cependant, l'entreprise américaine ne communique, comme à son habitude, aucun chiffre de vente. En effet, depuis quelques mois, cette donnée a été remplacée par le plus obscur volume de MAU (monthly active users) du service en ligne Xbox Live.

En situation délicate, Microsoft préfère mettre en avant ses projets futurs

Contacté par nos soins, le géant avance avec enthousiasme les nombreuses heures (1,55 milliard) passées à jouer sur sa machine... Mais lorsque l'on aborde le délicat problème de la rentabilité de la division Xbox, l'entreprise se contente d'un lapidaire « Nous sommes fiers de notre position sur le marché », évitant soigneusement de répondre à la question posée. Avec un business gaming impossible à chiffrer (tout étant regroupé dans la catégorie « More personal computing » de ses bilans financiers) mais que l'on peut estimer aux alentours de 7% du chiffre d'affaires global, pas étonnant que le sujet soit sensible

pour la compagnie américaine. D'autant que certains analystes, à l'instar de Michael Pachter de chez Wedbush Securities, prévoient un lent déclin du marché des consoles dans les années à venir.

En situation délicate, Microsoft préfère mettre en avant ses projets futurs comme la prochaine console Project Scorpio prévue pour 2017. Cette nouvelle machine, d'ores et déjà annoncée comme un produit premium, ne remplacera pas totalement la génération actuelle mais existera en parallèle en visant les joueurs les plus exigeants, à la manière de la manette « Elite » pour Xbox One, vendue presque trois fois le prix d'un contrôleur classique. La Scorpio sera aussi l'occasion pour Microsoft de se lancer très officiellement dans la guerre de la réalité virtuelle, très gourmande en ressources technologiques. En attendant, Sony aura encore pris de l'avance en lançant son casque de réalité virtuelle PSVR pour Playstation 4 dès ce mois d'octobre. Le risque de se faire distancer est donc immense, mais Microsoft préfère sans doute limiter les dégâts sur cette génération pour mieux préparer la suivante. Et peut-être enfin s'imposer... ▲

représentent une part infime de ce qu'ils peuvent vendre en fin d'année au moment des plus gros pics de vente.

Côté réalité virtuelle, Sony semble avoir un boulevard devant lui, non ?

Il y a beaucoup d'attente suscitée par le casque de Sony et en face Microsoft n'a rien pour répliquer. Il faudra donc attendre la prochaine génération pour voir comment ils vont se positionner par rapport à cette logique de repenser l'expérience vidéoludique.

Microsoft va-t-il un jour gagner de l'argent avec sa division Xbox ?

A chaque génération de machines, les cartes sont remises à plat. Nintendo n'avait vendu que 25 millions de Gamecube avant d'enchaîner sur plus de 100 millions de Wii. Ce n'est pas parce que la campagne de la huitième génération a été perdue par Microsoft qu'ils ne vont pas remporter la neuvième ! Ils ne désespèrent pas de devenir numéro un. Lors de leur arrivée sur le marché, leurs responsables ont déclaré : « Nous sommes là pour au moins vingt-cinq ans. » Il faudra donc faire le bilan après vingt-cinq ans d'exploitation. De plus, il faut comprendre que Microsoft n'est pas là uniquement pour le jeu et pour les joueurs.

C'est-à-dire ?

Aujourd'hui, c'est de la conquête du foyer numérique dont il est question, autrement dit la conquête du boîtier compagnon de la télévision, en passe de devenir le dernier tuyau pour diffuser du contenu au sein du ménage. Tout ce qui relève de la maison connectée devra bien passer d'une façon ou d'une autre par un boîtier, par la gestion d'un accès ou par du logiciel. Toutes ces entreprises comme les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, ndlr) et Microsoft préparent l'avenir de nos usages pour le divertissement, pour la santé, pour la domotique, pour absolument tout ce qui relèvera de notre quotidien. ▲



Conférence de presse de Microsoft lors de l'E3 de Los Angeles, en juin dernier. La firme américaine a profité de l'événement pour annoncer la sortie de sa nouvelle Xbox One S, une évolution plus compacte et légèrement plus performante de la mouture originale.

LA TÊTE DANS LES ÉTOILES.



Join the conversation on
#B_Original.

Grande Montre d'Aviateur Spitfire.

Réf. 5009: Ce chef-d'œuvre mis au point par IWC ne permet aucune fausse modestie. En leur temps également, les pilotes du Supermarine Spitfire avaient été véritablement séduits par cette montre d'aviateur, dont le mouvement d'horlogerie était alors le plus grand jamais fabriqué par IWC. Mais cette montre ne brille pas que par son esthétique grandiose, elle se distingue aussi par ses prouesses techniques, qu'il s'agisse

de son boîtier interne en fer doux qui protège contre les champs magnétiques ou de la réserve de marche de 7 jours. Somme toute, ce garde-temps n'incite pas que les pilotes à prendre de la hauteur. **IWC. CONÇU POUR LES HOMMES.**

Mouvement de montre mécanique, Remontage automatique Pellaton, Calibre de manufacture 51111, 7 jours de réserve de marche après remontage complet, Affichage de la réserve de marche, Affichage de la date, Seconde au centre avec dispositif d'arrêt,



Couronne vissée, Verre saphir bombé, antireflet sur les deux faces, Gravure spéciale sur le fond (illustration), Étanche 6 bars, Diamètre 46 mm, Bracelet en veau de Santi

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

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

IWC Schaffhausen Boutique Genève
Rue du Rhône 3, 1204 Genève
Tél. 022 310 36 86

iwc.com

IWC
SCHAFFHAUSEN



De nouvelles perspectives pour les investisseurs suisses

Tradez des actions du monde entier en CHF.

Avec Swissquote, vous pouvez trader plus de 500 actions Blue Chip de sociétés internationales de premier rang directement à la Bourse suisse. Négociez en francs suisses pendant les heures de trading suisses et évitez de payer des frais de change.

swissquote.ch/sfs

 **Swissquote**

Dans chaque numéro, « Swissquote Magazine » s'intéresse à l'image d'une entreprise cotée à travers un élément de communication ou de représentation. Cet été, notre chroniqueuse c'est baladée dans la collection d'art de Nestlé, au Musée Jenisch à Vevey. Compte-rendu.

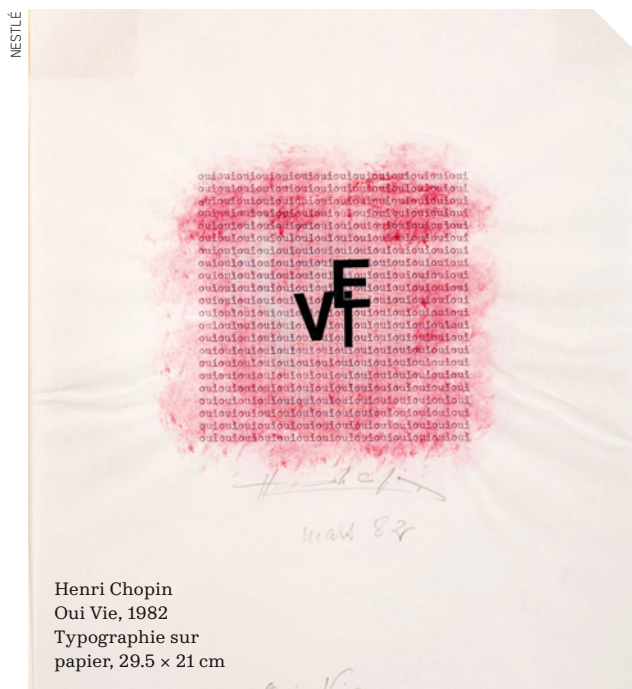
Nestlé, tout en retenue

PAR RINNY GREMAUD

Ce qui surprend, d'abord, c'est la disproportion. La collection compte 300 œuvres, certes d'une qualité remarquable, mais comparée aux 30'000 pièces de la collection UBS, ou même aux 2'000 de celle de la BCV, elle en ferait presque « petit slip ».

Petit slip, Nestlé ? On ose à peine le penser. Le fait est qu'à l'occasion de son 150^e anniversaire, le numéro un mondial de l'alimentation exposait sa collection d'art au Musée Jenisch à Vevey, et ouvrait les portes de son siège mondial, où réside une partie desdites œuvres.

Et donc, passé le plaisir que l'on a eu, évidemment, à voir s'épanouir les installations d'Ellsworth Kelly, Alexander Calder, ou Ulrich Rückriem dans le fabuleux écrin architectural signé Jean Tschumi, puis à baguenauder au musée d'un Picasso à un Warhol, d'un Tinguely à un Fischli & Weiss, bref, passé ce plaisir-là, on en est venu à se dire qu'au fond, ce n'était pas vraiment cela qu'on attendait d'une multinationale qui réalise 9,1 milliards de francs de bénéfice par an. « Où diable sont les Jeff Koons ? » étions-nous tentés de dire.



C'est qu'en matière de ren-contre entre l'art et le grand capital, on avait fini par s'habituer à autre chose : du spectaculaire et des superlatifs, des transactions colossales, et puis, aussi, une véritable stratégie, si ce n'est de communication, du moins d'investissement.

Or, la collection Nestlé, c'est tout autre chose. Des pièces humbles, même quand elles sont monumentales, rassurantes même quand elles sont ironiques, et qui, lorsqu'on les aligne, ne disent rien d'évident sur l'entreprise, n'énoncent

aucun message lisible, ne racontent aucune histoire. En fait, on dirait une collection privée.

Cela s'explique par la manière dont elle s'est constituée : lorsqu'en 1960, Jean Tschumi livre son superbe bâtiment en lisière de Vevey, la multinationale se trouve engagée malgré elle dans un programme d'acquisition. L'architecte a conçu des espaces qui appellent la présence de l'art comme une nécessité, et des œuvres ont été commandées spécifiquement pour habiter les lieux.

Ensuite, il ne s'est rien passé pendant trente ans, jusqu'à ce qu'un esthète prenne la présidence du conseil d'administration. A partir des années 1990, la collection s'est étoffée (ou pas) au gré de la personnalité et des goûts des dirigeants successifs.

D'où le sentiment que cet ensemble relève davantage du patrimoine hérité que de l'investissement stratégique mûrement planifié. Transmise d'un CEO à un autre comme des bijoux de famille, la collection était donnée à voir le temps d'un jubilé, avant d'être à nouveau rendue à l'indifférence. Sous l'œil pressé de cadres trop occupés à faire carrière, les œuvres qui habitent le siège mondial s'en sont tranquillement retournées à leur fonction décorative.

Au fond, c'est peut-être dans son rapport à l'art que Nestlé exprime le mieux, et sans le vouloir, une nature que l'on tend à oublier, sous le vernis de la multinationale qui gagne. Celle d'une entreprise vaudoise industrielle, qui, pour vendre ses tubes de mayonnaise et ses bâtonnets de poissons, ne saurait franchement que faire de Jeff Koons. ▲

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/

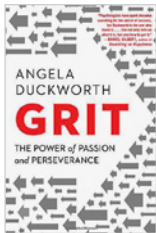
SWISSQUOTE



À LIRE

GRIT

Par Angela Duckworth (Scribner)

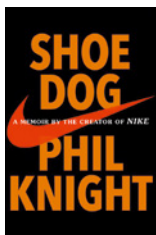


« Grit » signifie « endurance » et selon l'experte en psychologie et éducation Angela Duckworth, bien plus que le QI, c'est le trait de caractère le plus indispensable pour atteindre la réussite. Le talent, et même le génie seraient ainsi secondaires par rapport à la persévérance, à la ténacité et à la passion. Des conclusions qui sont le fruit de dix années de recherches et d'investigations menées par l'auteur, une intellectuelle si respectée qu'elle est régulièrement consultée par la Maison-Blanche. Le livre explique également comment développer ces qualités essentielles pour soi-même et aider les autres à les cultiver.

Dès CHF 15.-

SHOE DOG

Par Phil Knight (Scribner)



Phil Knight, 78 ans, est le fondateur de Nike. Ce livre raconte ses mémoires, d'autant plus intéressantes qu'il n'a donné que de rares interviews au cours de sa carrière. Il relate ici les balbutiements de son entreprise au temps où elle se contentait de distribuer des baskets japonaises, puis sa progression vers le zénith. Plusieurs livres ont déjà été écrits sur Nike mais celui-ci offre la plus-value d'un récit vécu de l'intérieur. Phil Knight se livre sur le ton de la confiance. Il y parle aussi de sa famille, particulièrement d'un père imposant dont il voulait gagner le respect.

Dès CHF 15.-

À TÉLÉCHARGER

Hotspot Shield

CONTOURNER LES BLOCAGES



Certains pays bloquent l'accès à des sites web utiles et même indispensables

aux voyageurs (par exemple le portail d'une compagnie aérienne), surtout lors de déplacements professionnels. Grâce au réseau privé virtuel (VPN) de cette app, ces blocages peuvent être contournés et il redevient possible d'accéder aux sites désirés. Comment ? En permettant l'accès des utilisateurs aux serveurs de pays sans restrictions. Seuls inconvénients : de la publicité et des connexions pas toujours fiables.

Gratuit

Apple Store, Google Play

Mobile Passport

GAIN DE TEMPS AUX DOUANES AMÉRICAINES



Conçue par le Service des douanes des États-Unis (U.S. Customs and Border Protection),

cette app permet non seulement de saisir tous les renseignements figurant sur son passeport mais aussi de remplir et de sauvegarder les formulaires des douanes américaines une fois pour toutes. À l'arrivée sur le sol américain, il suffit de « présenter » Mobile Passport aux bornes automatiques conçues à cet effet et le tour est joué. La queue après de longues heures de vol est ainsi évitée.

Gratuit

Apple Store, Google Play

Memrise

RUDIMENTS LINGUISTIQUES



Développé par deux neuroscientifiques spécialistes de la mémoire, Memrise ne prétend pas

enseigner une langue, sinon quelques rudiments nécessaires lorsqu'on visite un pays étranger. Basée sur des jeux audiovisuels et des « flash-cards », cette méthode ludique permet d'apprendre les mots clés de multiples langues (les mieux servies sont les langues latines). L'option « The Partial Polyglot » facilite la mémorisation de phrases entières.

Gratuit

Apple Store, Google Play

Units Plus

CONVERSIONS ÉCLAIR



Son interface est sans doute un peu simpliste mais cela n'empêche pas Units Plus d'être

l'une des meilleures apps de conversion d'unités de toutes sortes. Lorsqu'elle est ouverte, elle met à jour les taux de conversion de devises toutes les quinze minutes. Elle permet en outre de convertir les poids, mesures, surfaces, volumes, distances, températures, vitesses, et plus encore. Particulièrement utile en voyage.

Gratuit

Apple Store, Google Play



AUTO

Berline de caractère

Retour remarqué d'Alfa Romeo en cœur de gamme premium.

PAR PHILIPP MÜLLER

ALFA ROMEO GIULIA, SPORTIVE PAR ESSENCE



MOTEUR: 4 CYLINDRES EN LIGNE, 1995 CM³
PUISSANCE: 200 CH À 5000 TR / MIN
0 À 100 KM / H: 6"6
PRIX DE BASE: CHF 45'850.-

Elle s'est fait attendre, mais la diva n'a pas raté son entrée ! Dévoilée en primeur l'an passé, la version Quadrifoglio Verde forte d'un V6 de 510 ch estampillé Ferrari vient désormais de conquérir le titre de berline la plus rapide sur le circuit du Nürburgring. Voilà une bonne carte de visite pour promouvoir la carrière des Giulia plus civilisées, à l'instar du modèle essence 2.0 Turbo MultiAir.

Ses 200 ch et le couple de 330 Nm n'ont aucun mal à dynamiser cette berline moyenne (4,64 m de long) n'excédant pas la tonne et demie, et fort bien dessinée au demeurant. Une digne petite sœur de la Maserati Ghibli ! Initiateur de la berline sportive moderne et raffinée dans les années 50, Alfa Romeo n'a jamais déserté ce créneau malgré quelques errements. Mais avec la Giulia, la marque milanaise s'est vraiment donné les moyens de reconquérir le terrain perdu. Notamment avec le retour aux roues arrière motrices, gage de dynamisme, et une plate-forme inédite qui place d'emblée la Giulia comme un parangon d'équilibre. Confort com-

pris. En complément de cette version de 200 ch associée d'office à l'excellente boîte automatique ZF à 8 rapports, une déclinaison de 280 ch à 4 roues motrices est prévue pour la fin de l'année. De quoi faire chavirer le cœur des Helvètes. Si performances et style sont au rendez-vous, l'exigeant marché premium va aussi de pair avec une débauche d'équipements high-tech. Sur ce plan, Alfa Romeo tient son rang mais ne conteste pas le leadership de Mercedes-Benz, BMW ou Audi. En revanche, la Giulia devient la référence aux crash-tests Euro NCAP, confirmation d'une voiture bien née qui n'a pas à être bradée. ▀



JAGUAR XE, FÉLINE

Très proche de l'Alfa Giulia dans sa définition, la « petite » Jaguar joue elle aussi la carte du charme et du dynamisme. Cette propulsion développe jusqu'à 340 ch. Style intérieur sobre et habitabilité moyenne. 2.0 Turbo aut. 8 vit. dès CHF 44'900.-



AUDI A4, LE ROC

Valeur sûre renouvelée une énième fois en 2015, l'A4 met l'accent sur la qualité perçue et les équipements dernier cri (Virtual Cockpit). Comportement sage de traction et style passe-partout. Puissance jusqu'à 354 ch (S4 quattro). 2.0 TFSI S-tronic dès CHF 49'050.-

CHAMPAGNE
Laurent-Perrier
MAISON FONDÉE
1812

Cuvée Rosé.
Inimitable.



VOYAGE

La route du bout du monde

Contrairement à l'Argentine, engorgée par le tourisme, la Patagonie chilienne est une destination sauvage et préservée. La faute, ou grâce à son climat hostile et à son territoire fragmenté. Ceux que ces deux obstacles n'effraient pas n'ont plus qu'à monter en voiture : c'est par la Carretera Austral, route légendaire et prolongement de la fameuse Panamerica, que cette région du bout du monde dévoile son cortège de paysages cinématographiques. Itinéraire.

PAR SALOMÉ KINER



Bien qu'elle figure au rang des grands road trips mythiques, comme la route 66 ou la route des Kasbahs, la Carretera Austral, aussi appelée Ruta 7, est une route récente. Sa construction commence en 1976, sous le régime d'Augusto Pinochet. Alors soucieux d'assurer la souveraineté du territoire chilien face à l'ogre argentin, le général dessine un ambitieux tracé destiné à relier le nord au sud et à désenclaver les villages isolés aux confins du pays. Résultat : 1240 kilomètres s'étalant de Puerto Montt au nord à Villa O'Higgins au sud, entrecoupés de fjords et de glaciers majestueux, de lacs phosphorescents, de fougères géantes et de sommets ciselés. La région du « bout du monde » n'a pas volé son petit nom, qui baptise même un tronçon du parcours.

Hubert Vereecke, spécialiste de l'Amérique du Sud à l'agence Au tigre vanillé, n'en finit pas d'énumérer toutes les activités rendues possibles par l'extraordinaire diversité de la Patagonie chilienne : « Comme l'environnement est hostile à l'être humain, la civilisation fut tardive dans cette région. Ce n'est pas une destination culturelle mais bien un paradis pour les amateurs de nature. On vient y faire des

treks, des randonnées équestres, naviguer dans les eaux du Cap Horn, faire escale à Ushuaïa (ville argentine toute proche du Chili, ndlr), pêcher du saumon à la main, observer la faune des camélidés ou survoler les glaciers en hélicoptère. » La Ruta 7 et son défilé de paysages sont un voyage à part entière. A chacun ensuite de choisir ses escales en fonction de ses intérêts. Mise en bouche, du nord vers le sud. ▸

SE DÉPLACER

On loue facilement un véhicule à Puerto Montt, accessible en avion depuis Santiago. Les agences Hertz et Europcar permettent une restitution à Punta Arenas, à l'extrême sud de la Patagonie. Il est bon de toujours prévoir un bidon d'essence, les points de ravitaillement

étant éloignés les uns des autres. Par ailleurs, l'usage d'un véhicule 4x4 est recommandé, la Carretera Austral n'étant qu'à moitié asphaltée. Pour Torres del Paine, une ligne aérienne reliera Santiago à Puerto Natales dès le mois de décembre 2016.

1. Ile de Chiloé



A 60 km de Puerto Montt, point de départ de la Ruta 7, cette île abrite une réserve naturelle où se prélassent parfois des pingouins. Elle charme les visiteurs par ses églises en bois et ses maisons sur pilotis, les « palafitos ». Les habitants de Chiloé, très superstitieux, colportent les mythologies de personnages maritimes légendaires qui coiffent l'île d'une aura mystique. Sur place, on en profite pour déguster des huîtres et faire une cure de saumon frais.

On l'appelle Ventisquero Colgante. Un glacier suspendu dans la jungle, niché dans l'écrin verdoyant de la « forêt enchantée », entre les lianes et les colibris. On y accède par voie terrestre, au terme d'une marche de trois heures qui débouche sur un belvédère d'exception où les chutes de glace jouent une partition unique. On l'aborde aussi par les eaux : reculant d'année en année, le glacier forme une cascade sous laquelle on peut naviguer en kayak. Une expérience à coupler avec les bains thermaux « Del Ventisquero » ou la visite du village artisanal de Puyuhuapi.

2. Parc national Queulat



DR

3. Lac Général Carrera



A cheval sur le Chili et l'Argentine, le lac Général Carrera fait miroiter ses flancs d'un bleu laiteux sous l'objectif ahuri des touristes. Au fil des millénaires, ses eaux glaciaires ont sculpté une des grandes attractions nationales : les grottes de marbre, blocs tombés des falaises mais comme jaillis des profondeurs. Ces stupéfiantes chapelles aquatiques se visitent en bateau. « Je conseille toujours aux visiteurs de prévoir plusieurs jours par site : la météo chilienne est très changeante. Au cours d'une même journée on peut, en quelques heures, passer de l'ensoleillement à la tempête de neige. Pour randonner sur un glacier, mieux vaut des conditions propices », relève Ximena Dipp, spécialiste de la région et actuel manager de l'hôtel Awa, à Puerto Varas.

4. Torres del Paine



REEVE JOLIFFE

Bien que des travaux d'extension soient prévus, la Ruta 7 s'arrête à Villa O'Higgins, un village en cul-de-sac qu'on ne quitte qu'en ferry. Il vaut pourtant la peine de poursuivre le voyage jusqu'au parc de Torres del Paine. Une Mecque pour les trekkers qui viennent affronter les sentiers du circuit W, la star des randonnées. Peut-être la zone la plus connue de la Patagonie chilienne, la plus sauvage aussi. Ici, les arbres poussent en équerre, les crêtes perforent le ciel et le vent charrie son lot de portières arrachées. « Il faut prévoir une panoplie gore-tex, des chaussures de marche et des batteries de secours : le froid est le meilleur ennemi des appareils électroniques », prévient Ximena Dipp, qui a auparavant été manager de l'hôtel Awasi. Cet établissement offre à ses clients des excursions sur mesure : escalade du glacier Grey, observation ornithologique, kayak, mountain bike ou randonnée à cheval avec un gaucho, ces cow-boys des Andes au courage légendaire. Ximena Dipp recommande également l'agence Antares Patagonia, « qui sait satisfaire les appétits les plus extrêmes ». ▲

Des lodges d'exception

Aux aspérités de la route et à l'air chargé de poussière, il fait bon opposer le moelleux d'une literie de standing. La Carretera Austral est justement bordée de lodges somptueux et éco-responsables. Tous proposent par ailleurs des excursions guidées. Adresses choisies.

HÔTEL AWA

Alternative gastronomique et architecturale à la ville sans charme de Puerto Montt. Une base idéale pour préparer son voyage avec vue sur le volcan Osorno et le lac Llanquihue. Ouverture le 1^{er} octobre.

TARIF : À PARTIR DE 340 FRANCS POUR 2 PERSONNES.

WWW.HOTELAWA.CL

PUYUHUAPI LODGE & SPA

A 6 km du parc national Queulat. Accessible uniquement par ferry. Tout en ardoise et bois, ouvert sur la baie Dorita, le lodge dispose de bains thermaux privés.

TARIF : 790 FRANCS POUR 2 PERSONNES (PENSION COMPLÈTE, OPEN BAR, VISITES GUIDÉES ET SPA INCLUS).

WWW.PUYUHUAPILODGE.COM

TERRA LUNA PATAGONIA

Au pied du lac Général Carrera. Bungalows et mini-chalets. Sorties en hélicoptères et visites en bateau des chapelles de marbre.

TARIF : À PARTIR DE 250 FRANCS POUR 2 PERSONNES (NUITÉE SANS EXCURSION).

WWW.TERRALUNA.CL

AWASI

Le plus austral des Relais & Châteaux du monde. Design contemporain mais parfaitement fondu dans la nature. Chaque villa dispose d'une cheminée, d'un jacuzzi, d'une vue panoramique sur le parc Torres del Paine, d'un guide et véhicule 4x4 privé.

TARIF : 6'400 FRANCS LES 3 NUITÉES POUR 2 PERSONNES (ALL INCLUSIVE).

WWW.AWASIPATAGONIA.COM

BOUTIQUE

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Notamment connu pour sa collection Wave City, des tables en impression 3D aux lignes inspirées de l'univers futuriste du film *Inception*, le designer chypriote Stelios Mousarris livre ici une autre de ses réalisations sculpturales: la table basse Holding On, formée de huit athlètes en bronze soulevant vaillamment du sol un lourd bloc de contre-plaqué noir.

www.mousarris.com

6'000.-



UNE POULIE AU SALON

Pour faire de la musculation à la maison sans dénaturer la décoration de son salon, place au SlimBeam, une poulie ajustable alliant design et fonctionnalité pour entretenir la tonicité et la masse musculaire. Se déclinant en bois précieux et en plusieurs couleurs, l'engin permet d'exécuter plus de 200 exercices pour travailler dos, bras, épaules, sangle abdominale et jambes.

www.nohrd.com

Dès 1'600.-



LE BRACELET DU BRICOLEUR

Un bracelet pour faire joli ? Pas seulement. A l'instar d'un couteau suisse, le bracelet Tread de la marque américaine Leatherman se compose de 29 outils dissimulés dans ses maillons. Tournevis, cutter, clé Allen, clé Torx ou encore décapsuleur, il est réglable au demi-centimètre près et entièrement personnalisable avec les ustensiles de son choix.

www.leatherman.fr

Dès 229.-

FOOT DÉCALÉ

La marque suisse Footjeboal propose une collection de T-shirts autour de l'univers du ballon rond. Loin du banal maillot d'équipe, les modèles graphiques jouent à fond la carte du décalage avec des clin d'œil aux icônes qui font la légende du sport le plus populaire du monde. Mention spéciale pour le maillot dédié à la France avec son joueur déguisé en coq.

www.footjeboal.com

49.-



CHEMINÉE BIO

Constituée de Castle Stone (une poudre de pierre mélangée à des résines synthétiques), la cheminée Milano affiche l'allure massive du béton mais conserve un poids raisonnable. Equipée d'un brûleur céramique en inox à flamme réglable, elle fonctionne au bioéthanol et ne dégage ni odeur ni fumée, uniquement de la vapeur d'eau et du gaz carbonique. On peut la déplacer d'une pièce à l'autre, aussi bien en intérieur qu'en extérieur.

www.rubyfires.com

1'090.-



UN COACH AU POIGNET

Avec son écran couleur tactile, la Spartan Ultra, dernière-née du très réputé fabricant finlandais Suunto, est à ce jour l'un des partenaires d'exercice le plus complet, qu'il s'agisse de la pratique de la course, du vélo, de la natation ou encore de randonnées à ski. En plus de la mesure des valeurs médico-sportives, la montre dispose d'une autonomie de 26 heures et d'un GPS qui indique les meilleurs itinéraires pour s'entraîner.

www.suunto.com

Dès 699.-

POUF CONVERTIBLE

Pour sa collection automne/hiver, l'éditeur de mobilier français Roche Bobois signe un pouf modulable chic et ludique. Grâce à un disque creusé dans l'assise que l'on incline et oriente au gré de ses envies, le siège devient fauteuil, méridienne, chaise longue ou terrain de jeu pour les enfants, comme l'a imaginé son designer, l'Allemand Stefan Heiliger.

www.roche-bobois.com

2'210.-



LA RÉVOLUTION DE MOLESKINE

La maison milanaise Moleskine insuffle un coup de jeune à son fameux carnet avec le Smart Writing Set. Le kit se compose de trois éléments: un stylo intelligent connecté, un carnet papier et une app permettant de stocker et partager ses notes via son smartphone. De quoi coucher ses idées sur papier en restant connecté, sans avoir à prendre de photo ou à utiliser un scanner.

www.moleskine.com

269.-



BOUTIQUE

HORLOGERIE

POUR GENTLEMAN DRIVER

Nouveauté de l'année de la collection homme de **Cartier**, la montre **Drive** a tous les attributs d'un futur classique. Dotée d'un boîtier de forme coussin, déclinée en acier ou en or rose, elle livre de subtiles références à l'univers automobile. C'est le cas de son cadran guilloché, dont les motifs s'apparentent au dessin d'une calandre, ou de sa couronne de remontoir en forme de boulon.

www.cartier.com
5'850.-



SPORTIVE VOYAGEUSE

L'**Aquanaut** est le modèle sportif phare de **Patek Philippe**. Dans une lunette octogonale aux angles adoucis, le cadran aux motifs en relief rappelle le dessin du bracelet. Vêtue d'or rose, la référence 5164R de la ligne se pare d'un cadran brun et de chiffres appliqués or au revêtement luminescent. Parfaite pour les globe-trotters, elle délivre l'heure locale et celle du domicile avec les indications jour/nuit par guichets.

www.patek.com
45'000.-



CLASSIQUE REVISITÉ

Maurice Lacroix insufflé un coup de jeune à la **Calypso** et signe l'**Aikon**, une version revisitée de son best-seller des années 1990. Parmi les trois déclinaisons imaginées, mention spéciale pour le chronographe 44 mm. Doté d'un mouvement à quartz haute précision, le modèle sportif se caractérise par son cadran très lisible en argenté, noir ou bleu clair, et sa large lunette enserrée par six « bras », signes de force et de robustesse.

www.mauricelacroix.com
1'190.-



DANS LA POCHE

Clin d'œil au début du XX^e siècle, à l'époque où la montre de poche était le garde-temps de prédilection, la **Montblanc 4810 Orbis Terrarum Pocket Watch** célèbre l'âge d'or des traversées transatlantiques. Lancée à l'occasion du 110^e anniversaire de la marque, elle est équipée d'une complication heures du monde et d'un cadran composé de disques en verre saphir. Ces derniers sont superposés et représentent les continents tels qu'on peut les observer du pôle Nord.

www.montblanc.com
8'700.-



BMW Motorrad

bmw-motorrad.ch



The Ultimate
Riding Machine

**NE REGRETTE
QUE CE QUE
TU N'AS PAS FAIT.**

La nouvelle BMW R nineT Scrambler ABS est bouleversante. Son design original pur ne l'empêche pas de se faire entendre. Grâce à son moteur boxer classique et à son double silencieux d'échappement, tous les yeux et toutes les oreilles se tournent vers elle. Les nombreuses options de personnalisation te permettent de faire de ce classique une pièce de collection à ton image. A toi seul de décider où finit la route et où commence l'aventure. La nouvelle BMW R nineT Scrambler ABS t'attend maintenant à partir de CHF 14'000.– chez ton concessionnaire BMW Motorrad.

BMW-MOTORRAD.CH

YANN TISSOT
COFONDATEUR ET CEO
DE L.E.S.S.
NÉ LE 17 OCTOBRE 1978
À LAUSANNE

JAMES BOND, MICHEL SARDOU ET MAMACITA

Encore gagné! L.E.S.S., la start-up fondée par Yann Tissot avec Simon Rivier, a remporté pour la deuxième année consécutive en septembre le «Top 100 Swiss Startup Award». La jeune pousse lancée en 2012 et basée à l'EPFL a développé un éclairage de nouvelle génération pour l'industrie. Ses fibres nanoactives de l'épaisseur d'un cheveu sont déjà utilisées en microscopie, par les horlogers ou encore pour l'inspection de composants. L.E.S.S. (pour «Light Efficient Systems»), qui a levé 3 millions de francs en 2015, vise maintenant les marchés des écrans et de l'automobile. Les atouts de sa technologie? Comparées aux LED, les fibres sont moins gourmandes en énergie, produisent une lumière de meilleure qualité, avec quasiment aucune déperdition de chaleur, et prennent très peu de place. Yann Tissot est l'inventeur de la technologie. Il détient un Doctorat en optique de l'EPFL et a complété sa formation en gestion des organisations et entrepreneuriat à l'Université d'Oxford et au Collège Babson de Boston.

DR

UN ÉPISODE CLÉ DE VOTRE ENFANCE ?

Un séjour difficile et prolongé à l'hôpital dont l'issue était plus qu'incertaine, qui a marqué mon parcours de vie et forgé une bonne partie de ma personnalité.

LE MÉTIER QUE VOUS AURIEZ AIMÉ PRATIQUER ?

Architecte, j'ai toujours été fasciné par la création technique et artistique.

VOTRE HOBBY SECRET ?

Je communique avec mon fils de quelques mois dans une langue improbable et ridicule que nous sommes apparemment les seuls à comprendre.

QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ RÉCEMMENT ?

Le silence.

UNE CHANSON QUI VOUS RÉSUME ?

Les Lacs du Connemara de Michel Sardou (rires).

UN LIEU QUI VOUS A MARQUÉ – ET POURQUOI ?

La Silicon Valley pour le positivisme américain à son paroxysme, le sentiment que tout est finalement possible à condition d'essayer et que l'échec n'est qu'une étape constructive de l'aventure entrepreneuriale.

LE FILM DANS LEQUEL VOUS AIMERIEZ VIVRE ?

James Bond, évidemment.

LA FEMME IDÉALE ?

Non, je ne vous dirai pas une James Bond Girl.

L'HOMME IDÉAL ?

Certainement pas James Bond!

L'ANIMAL IDÉAL ?

Ma réponse va paraître très kitch, mais c'est complètement assumé: en tant qu'ancien nageur, ce serait le dauphin. La force, l'élégance, l'intelligence, une glisse incomparable et apparemment une bonne communication avec de l'humour.

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

Je les réinvestis dans du crowdfunding à but humanitaire ou dans le projet d'un entrepreneur d'un pays émergent dont la personnalité et la démarche me plaisent. Une façon pour moi de boucler la boucle.

VOTRE MOT ET VOTRE JURON PRÉFÉRÉS ?

Un joli mot: «mamacita». Non pas pour le sens actuel qui désigne une femme attirante en espagnol, mais pour sa signification originelle qui est «petite maman». Un juron: «et merde». ▲

Cartier



cartier.ch - 044 580 90 90

Ballon Bleu de Cartier
Or rose, diamants



Great ambitions are in human nature

ePrivate Banking

Gérez vos investissements avec le Robo-Advisor de Swissquote.

Ce vaisseau spatial a été conçu pour élargir nos perspectives et le champ des possibles. Le Robo-Advisor de Swissquote a été pensé pour offrir une nouvelle dimension à la gestion de fortune.

Vos placements sont optimisés en permanence afin de toujours garder le cap. Chaque réallocation de votre portefeuille repose sur l'analyse d'une multitude de données financières pour une prise de décision rationnelle.

Découvrez de nouveaux horizons en matière d'investissement.



swissquote.com/robo-advisor

 **Swissquote**