

# SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

**NVIDIA**  
La perle de la  
Silicon Valley

**BOBST**  
La firme suisse  
revient en force

**FRANCE**  
Le trading à  
l'heure de la  
présidentielle

DOSSIER

# LA FIÈVRE DU SPORT

**COMMENT LES ENTREPRISES  
EN PROFITENT**

L'explosion des droits TV  
La folie des paris en ligne  
Le triomphe du sportswear

ISSN 1663-8379



SKY SPORTS ► LIBERTY MEDIA ► NIKE ► ELECTRONIC ARTS ► LADBROKES ► PLAYTECH ► FITBIT



de GRISOGONO  
GENEVE

GENEVA BOUTIQUE - RUE DU RHÔNE 27 - TEL. +41 (0)22 317 10 82  
GSTAAD BOUTIQUE - GSTAAD PALACE - TEL. +41 (0)33 744 14 60  
ST MORITZ BOUTIQUE - BADRUTT'S PALACE - TEL. +41 (0)81 833 54 50

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



*New Retro*



## TIMEPIECES OF DISTINCTION

La Collection L.U.C, manufacturée depuis 1860 pour l'homme distingué. L'expression intemporelle d'une identité forte.



L.U.C TIME TRAVELER ONE (161942-5001), CALIBRE MANUFACTURE À REMONTAGE AUTOMATIQUE L.U.C 01.05-L

L.U.C

*Chopard*

# Le sport, roi de tous les écrans



Par Marc Bürki,  
CEO de Swissquote

**L**es chaînes de TV connaissent bien la recette qui leur permet d'établir des records d'audience: il leur suffit de diffuser de grands événements sportifs, si possible à base de ballon rond. Dans tous les pays, les meilleurs scores d'audimat, et de loin, sont toujours le fait de compétitions sportives. C'est aussi le cas en Suisse, où la Nati fait un carton dans les foyers lors de ses matchs décisifs – sans même parler des exploits de Roger Federer. Durant le dernier Mondial brésilien, la rencontre Suisse-Honduras, qui avait propulsé l'équipe nationale en huitième de finale, avait été suivie dans son intégralité par plus de 70% des téléspectateurs helvétiques présents devant leur écran, soit près de 2 millions de personnes, un record historique. Au plan global, plus de 1 milliard de personnes ont regardé la finale de la Coupe du monde, selon les chiffres de la FIFA.

Autre continent, autres mœurs, mais toujours la même passion pour le sport spectacle: aux États-Unis, rare pays où le football rencontre un écho modeste, c'est le football américain qui pulvérise les scores d'audience à chaque édition du Super Bowl. En février dernier, l'événement a été suivi en direct par 111 millions d'Américains, soit plus du tiers de la population. Une audience trois fois supérieure à celle de la cérémonie des Oscars... C'est dire si le sport continue de susciter les passions. Et comme le montre notre **dossier**, nombreuses sont les entreprises cotées en Bourse à en profiter. L'engouement irradie

dans des secteurs aussi divers que celui des paris en ligne, de la mode, des technologies portables ou encore de l'industrie du fitness.

Paradoxalement, ce sont aujourd'hui les grandes chaînes TV qui entrent dans une zone de turbulences. La bataille inlassable pour l'obtention des droits de retransmission les contraint à des investissements parfois déraisonnables. Surtout, alors que leur modèle d'affaires fonctionnait jusqu'ici de manière sûre et prévisible, voilà que leur monopole est remis en question par les géants du monde digital, qui veulent leur place au festin. Facebook négocie par exemple un accord avec la Ligue de baseball américaine pour la diffusion en direct de matchs sur sa plateforme. Twitter a conclu l'an dernier un partenariat similaire avec la prestigieuse Ligue de football américaine (NFL). Cette année, c'est Amazon qui vient de remporter les droits de diffusion en streaming des matchs du jeudi soir de la NFL.

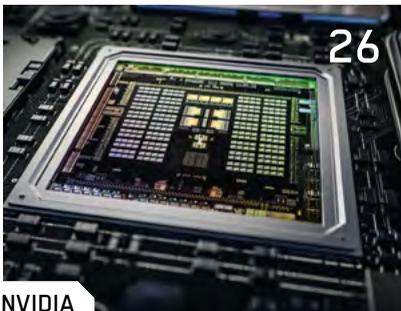
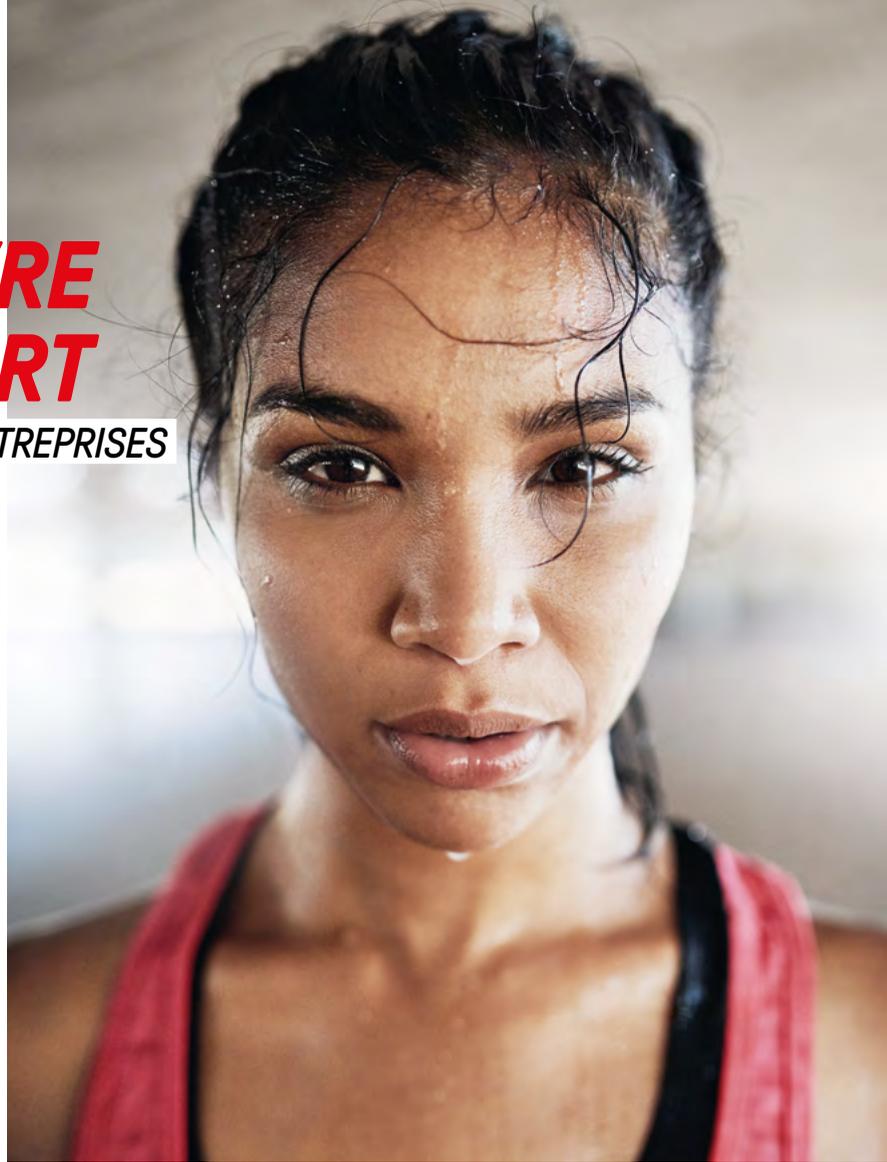
On comprend l'intérêt des fédérations sportives et des organisateurs de grandes compétitions à tisser ces nouvelles alliances. Elles leur permettent de toucher un public plus large, souvent plus jeune, qui ne souhaite pas forcément payer pour s'abonner à des chaînes câblées, voire dans certains cas, qui se passe totalement de téléviseur... La fièvre du sport n'est pas près de retomber, reste à se trouver dans le camp des vainqueurs.

Bonne lecture!

DOSSIER

# 32 LA FIÈVRE DU SPORT

COMMENT LES ENTREPRISES EN PROFITENT



NVIDIA

## SOMMAIRE

3. **ÉDITORIAL**  
par Marc Bürki

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

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

16. **LE MATCH**  
UBS vs  
Credit Suisse

18. **PORTRAIT**  
Bobst : mission  
accomplie

24. **L'INTERVIEW  
INVESTISSEUR**  
L'intelligence  
artificielle aux  
mains des géants  
du web

26. **TECHNOLOGIE**  
Nvidia,  
la perle de la  
Silicon Valley

32. DOSSIER : **LA FIÈVRE DU SPORT**  
COMMENT LES ENTREPRISES EN PROFITENT

34. **Infographie :**  
les secteurs qui  
grandissent

36. **Droits TV :**  
la course effrénée

42. **L'e-sport dans**  
la cour des grands

44. **Les paris sportifs**  
ont la cote

48. **Football :**  
l'équation ardue  
des clubs cotés

52. **Le triomphe**  
des survêtements

56. **Le fitness,**  
un marché en  
forme olympique



ESPACE



ÉLECTION



BOBST



VOYAGE

**62. ESPACE**

Miser sur les étoiles

**68. SWISSQUOTE**Le trading à l'heure  
de la présidentielle  
française**72. VOYAGE**Les deux visages  
de Dublin**76. AUTOMOBILE**Sportivité  
grand format**80. QUESTIONS PRIVÉES**Monika Rühl,  
directrice  
d'économiesuisse**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**

Sophie Gaitzsch, Benjamin Keller,  
Salomé Kiner, Marie Maurisse,  
Philipp Müller, Jean-Christophe Piot,  
Geneviève Ruiz, Gaëlle Sinnassamy,  
Armelle Vincent, Julie Zaugg

**Mise en page**

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

**Couverture**

Filipe Frazao

**Photographies**

AFP, Istockphoto, Newscom, Reuters,  
Keystone

**IMPRESSION, RELIURE****ET DISTRIBUTION**

Stämpfli SA

Wölflistrasse 1 - 3001 Bern  
www.staempfli.com

**PUBLICITÉ**

Infoplus AG

Traubenweg 51, CH-8700 Küsnacht  
hans.otto@i-plus.ch

**WEMF**

REMP 2016 : 50'756 ex. / Tirage : 60'000 ex



imprimé en  
suisse

**ABONNEMENT**

CHF 40.- pour 6 numéros

www.swissquote.ch/magazine/f/

# SCANS

mode

## LES NOUVEAUX USAGES DE L'INDUSTRIE FASHION



Les grandes marques de mode, à l'image de Burberry, mettent désormais en vente leurs produits le jour même des défilés.

BURBERRY

Les marques de fast fashion comme Zara et H&M ont obligé les grands noms de la mode à revoir leur modèle d'affaires. Plusieurs d'entre eux, à l'image de Burberry, Ralph Lauren, Tom Ford ou Tommy Hilfiger, ont commencé à mettre en vente sur-le-champ les collections présentées lors des défilés, plutôt que d'attendre quatre mois comme auparavant.

Cette pratique surnommée « see now, buy now » a permis aux ventes de Tommy Hilfiger de croître de 4% lors du trimestre qui a suivi les semaines de la mode de l'automne dernier. Son site internet a vu son trafic augmenter de 900% et plusieurs pièces ont été épuisées dans les 24 heures.

— V BRBY — V RL



« Avant, nous n'étions pas prêts pour l'Italie. J'ai tant de respect pour la culture du café à l'italienne qu'il nous a fallu d'abord faire nos preuves. »

**Howard Schultz,**

CEO de Starbucks, annonçant l'ouverture de sa première enseigne à Milan en 2018.



## 29%

C'est la proportion de voitures électriques ou hybrides parmi les nouveaux véhicules écoulés en 2016 en Norvège.

Le pays scandinave devrait en compter 400'000 sur ses routes d'ici à 2020. Cela en fait le marché le plus dynamique du monde pour ce genre d'automobiles.

numérique

## CLOVA, L'ASSISTANT VIRTUEL POUR LES ASIATIQUES

Le groupe coréen Naver, qui exploite le réseau social Line, vient de dévoiler un assistant virtuel appelé Clova. Contrairement à ses rivaux Alexa d'Amazon, Siri d'Apple ou Google Assistant, ce dernier a été programmé pour répondre avec un maximum d'efficacité aux requêtes provenant d'un public asiatique. Il peut s'exprimer en coréen et en japonais. Initialement proposé par le biais d'une app, il sera également intégré au haut-parleur Wave, mis en vente ce printemps, d'abord en Corée du Sud et au Japon, puis en Thaïlande et en Indonésie.

— V 035420



DR



# 1'000

C'est le nombre de femmes, parmi celles qui ont quitté temporairement le monde du travail, que le groupe britannique Vodafone s'engage à recruter au cours des trois prochaines années. Sur le plan mondial, 96 millions de femmes âgées de 30 à 54 ans ont interrompu leur carrière, ce qui représente une grande perte de savoir-faire.

— VOD

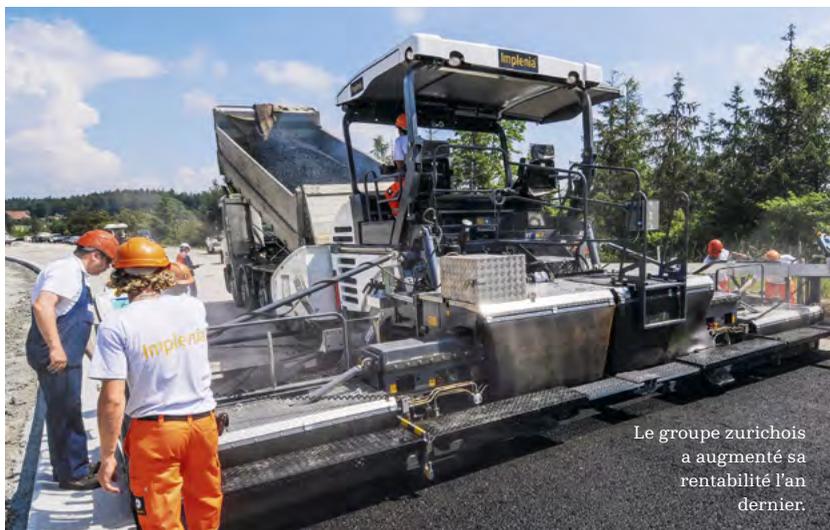
## pharma

### LES FONDATEURS D'ACTELION LANCENT UNE START-UP

Jean-Paul et Martine Clozel ont vendu Actelion, la biotech bâloise qu'ils avaient fondée vingt ans plus tôt, à Johnson & Johnson pour 30 milliards de dollars. Mais ils ne vont pas pour autant prendre leur retraite. Les deux médecins vont lancer une nouvelle start-up qui reprendra la recherche effectuée par Actelion dans le domaine des maladies neurologiques, du lupus et de l'insomnie et cherchera à développer de nouveaux médicaments pour les soigner. Cette nouvelle société, qui sera cotée à la Bourse de Zurich, bénéficiera d'un milliard de dollars de capitaux de départ. Johnson & Johnson en détiendra 16%.

## construction

### IMPLENIA SUR LA BONNE VOIE



Le groupe zurichois a augmenté sa rentabilité l'an dernier.

IMPLENIA

Le géant suisse de la construction Implenia se renforce en Europe du Nord. Il vient de remporter un contrat en Suède portant sur la construction d'une route de contournement à Stockholm, d'une valeur de 80 millions de francs. Il va également rénover un axe routier reliant Bergen à Trondheim, sur la côte ouest norvégienne, pour

38,2 millions de francs. Le groupe zurichois, dont le bénéfice s'est élevé à 64,4 millions de francs en 2016, en hausse de 24%, a en outre complété début mars le rachat de son concurrent allemand Bilfinger Construction, ce qui lui confère un accès accru au marché de la construction d'outre-Rhin. — IMPN

## RANKING

### LES CINQ ÉNERGIES VERTES QUI EMPLOIENT LE PLUS DE TRAVAILLEURS DANS LE MONDE

1. LE SOLAIRE PHOTOVOLTAÏQUE  
2'772'000
2. LES BIOCARBURANTS  
1'678'000
3. L'ÉOLIEN  
1'081'000
4. LE CHAUFFAGE SOLAIRE  
939'000
5. LA BIOMASSE  
822'000

Source : Renewable Energy Policy Network REN21

### LES CINQ SECTEURS LES PLUS MENACÉS PAR L'AUTOMATION DANS LE MONDE

(nombre d'emplois appelés à disparaître)

1. AGRICULTURE, SYLVICULTURE, CHASSE, PÊCHE  
328,9 MIO
2. INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE  
237,4 MIO
3. COMMERCE DE DÉTAIL  
187,40 MIO
4. CONSTRUCTION  
82,2 MIO
5. ADMINISTRATION  
63,2 MIO

Source : McKinsey

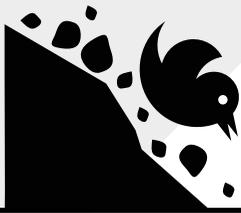
### LES CINQ ACTIONS DU NYSE LES PLUS MAL-AIMÉES

(nombre d'actions à découvrir)

1. PFIZER  
137,2 MIO
2. CHESAPEAKE ENERGY  
119,4 MIO
3. SPRINT  
119,3 MIO
4. WEATHERFORD  
118,1 MIO
5. ALIBABA GROUP  
113,7 MIO

Source : 24/7 Wall St

## SCANS



**-1%**

C'est la baisse des revenus publicitaires engrangés par Twitter au dernier trimestre, à 638 millions de dollars. Le réseau social peine à accueillir des pubs vidéo, plus rémunératrices, mais qui se concentrent sur les plateformes de ses concurrents Facebook et YouTube. TWTR

La marque anglaise de soda premium Fever-Tree vit une période faste.



YELP

*matières premières*

**LES GÉANTS MINIERES RETROUVENT LE SOURIRE**

Après une année 2015 catastrophique dans le sillage de la chute du prix des matières premières, les grands groupes miniers ont vu leurs rentrées s'améliorer en 2016. Les profits réalisés par BHP Billiton se sont élevés à 3,2 milliards de dollars lors du second semestre, alors qu'il avait perdu 5,7 milliards de dollars un an plus tôt.

Ceux d'Anglo American ont atteint 1,6 milliard de dollars en 2016, soit bien mieux que le déficit de 5,6 milliards de dollars affiché en 2015. Chez Glencore, les revenus sont repassés dans le vert en 2016, s'établissant à 1,4 milliard de dollars, contre une perte de 5 milliards de dollars un an plus tôt.

BLT AAL GLEN



BHP Billiton adoubé par le gouvernement mexicain. Le groupe s'est vu attribuer un important gisement de pétrole en eaux profondes (3 mars 2017).

NEWSCOM / GDA / EL UNIVERSAL / MEXICO



**«Je dois absolument changer en tant que patron, et devenir adulte.»**

**Travis Kalanick,**

CEO d'Uber, suite à une série de scandales de harcèlement verbal et sexuel envers les employés et chauffeurs de la firme.



### alimentation DES SODAS POUR ADULTES

Le public cible des sodas est habituellement constitué d'enfants et d'adolescents. Et cela se ressent dans la composition et le marketing de ces boissons gazéifiées. Plusieurs marques ont donc décidé de mettre en vente des sodas destinés aux adultes. Ils contiennent moins de sucre et misent davantage sur l'amertume. Thomas & Evans, une nouvelle boisson lancée par le britannique Britvic, possède des arômes de sureau, de fruits verts et de fût de chêne. La gamme de toniques Fever-Tree, dont l'action a quasiment doublé en 2016, met, quant à elle, l'accent sur des ingrédients comme les citrons de Sicile et le gingembre vert de Côte d'Ivoire.

—✓ BVIC —✓ FEVR

### numérique LOGITECH CIBLE LES GAMERS

En septembre, Logitech annonçait vouloir retrouver son leadership dans le domaine des webcams. C'est chose faite avec le lancement de la Brio, une caméra qui permet de filmer en 4K Ultra HD. Cela en fait la webcam avec la meilleure résolution sur le marché. Son coût - 199 dollars - est également assez compétitif. Le groupe vaudois vise la communauté des gamers avec ce nouveau produit. Il espère notamment surfer sur le succès de la plateforme de streaming Twitch, qui diffuse des vidéos d'adeptes de jeux vidéo en train de s'adonner à leur passion ou des compétitions de e-sport (lire en p. 42).

—✓ LOGN



LOGITECH

## KICKSTARTER



ROCKETBOOK WAVE

### SELFLY

#### Le selfie stick du futur

Selfly est un étui à smartphone muni d'hélices et d'une caméra. Replié, il ne mesure pas plus de 9 millimètres d'épaisseur et peut se glisser dans une poche. Une fois découplé du smartphone, ses quatre mini-hélices lui permettent de prendre son envol et de filmer ou photographier la scène qui se trouve en contrebas. On contrôle l'engin au moyen d'une app téléchargée au préalable. Les images filmées par ce drone de poche sont directement transmises au smartphone qui sert à le piloter, et d'où elles peuvent être instantanément partagées sur les réseaux sociaux. Selfly sera vendu 139 dollars (99 dollars pour ceux qui ont soutenu sa campagne sur Kickstarter). Il fonctionne pour l'heure avec les modèles d'iPhone 6 à 7 Plus, le Samsung Galaxy S6 et S7 et le Motorola Nexus 6. De quoi remettre son selfie stick au placard.

FONDS LEVÉS  
\$1'048'262

DISPONIBILITÉ  
JUN 2017

## SCANS



**« Nous sommes prêts à fournir nos matériaux pour tous types de projets d'infrastructures aux États-Unis. »**

**Eric Olsen**

patron du cimentier franco-suisse LafargeHolcim, interrogé par l'AFP sur la possible participation du groupe à la construction du mur à la frontière mexicaine.

## santé

### LA "HEALTH VALLEY" ROMANDE ATTIRE LES INVESTISSEURS

La Suisse romande, dynamisée par l'EPFL, compte désormais plus de 900 sociétés actives dans le domaine des sciences de la vie. Cela en fait l'une des régions les plus dynamiques du monde dans ce secteur. L'an dernier, ces entreprises ont attiré 550 millions de francs, selon la plateforme startupticker.ch. Et les entrées en Bourse et levée de fonds s'enchaînent depuis quelques semaines. Au début mars, la start-up genevoise ObsEva annonçait avoir levé 97 millions de francs sur le Nasdaq depuis janvier. L'entreprise biopharmaceutique vaudoise AC Immune a de son côté annoncé avoir engrangé 70 millions de francs depuis son entrée au Nasdaq en septembre dernier. Fin mars, c'est Symetis, spécialiste lausannois des valves cardiaques, qui s'est lancé à la Bourse de Paris, augmentant son capital de 50 millions d'euros.

— OBSV — ACIU — SYMS



## aviation

### SWISS MISE SUR LE VIEUX CONTINENT



ANDREW66GANEMARIE

**\$35**

C'est le coût mensuel d'un nouveau service de streaming proposé par YouTube aux États-Unis. Pour ce montant, les abonnés ont accès à plus de 40 chaînes de télévision. À titre de comparaison, la TV câblée coûte en moyenne 100 dollars par mois outre-Atlantique.

Swiss va accroître son offre en Europe. À partir de cet été, la compagnie aérienne introduira cinq nouvelles destinations sur le continent : Bergen (Norvège), Cork (Irlande), Sylt (Allemagne), Figari (Corse) et Niš (Serbie). Elle va aussi augmenter la fréquence de ses vols vers Berlin, Dublin, Göteborg, Naples et Vienne. Elle prévoit en outre de déployer sur ces liaisons ses nouveaux avions de la ligne Bombardier C Series, dont le CS300, qui sont plus confortables et présentent un bilan écologique amélioré. Au total, Swiss proposera 77 destinations en Europe en 2017. — LHA



Journée « Health valley » à l'EPFL, le 12 mai 2015. En présence d'Ernesto Bertarelli, président de Waypoint, Jürgi Camblong, CEO de Sophia Genetics, Patrick Aebischer, alors président de l'EPFL, Stefan Catsicas, CTO de Nestlé, et André Hoffmann, vice-président de Roche.

KEYSTONE / JEAN-CHRISTOPHE BOTT



C'est ce qu'a déboursé British American Tobacco pour racheter son rival Reynolds, qui commercialise notamment les marques Camel, Newport et Vuse. L'opération donne naissance au plus grand groupe cigarettier du monde et permet à l'entreprise britannique d'améliorer son offre de vapoteuses.

— BATS

## LE FLOP

### Le drone qui ne savait pas voler

S'il est une chose que l'on demande à un drone, c'est de pouvoir rester en l'air. Malheureusement, le nouveau modèle Karma de GoPro s'est avéré plutôt mauvais sur ce front. Lors de son lancement en grande pompe l'été dernier, la firme californienne annonçait l'avènement d'un drone capable à la fois de voler silencieusement et d'être transporté facilement. Mais un problème avec

le loquet de la batterie a perturbé l'alimentation de l'appareil. Résultat, certains drones sont tombés du ciel. L'un d'entre eux est passé à travers la fenêtre d'un appartement situé au 27<sup>e</sup> étage d'une tour à New York. Les machines défectueuses ont fait l'objet d'un rappel, le défaut de fabrication a été réparé et une nouvelle version du Karma a été mise en vente au début 2017. — GPRO

## alimentation MARS ET LE BUSINESS ANIMALIER

Confronté à des ventes en berne dans le domaine de la confiserie, Mars a décidé de miser sur le marché des animaux de compagnie qui est, lui, en pleine expansion. Le groupe américain vient de racheter la chaîne d'hôpitaux vétérinaires VCA pour 7,7 milliards de dollars. Il possède déjà les groupes rivaux Banfield et BluePearl. Cette acquisition étend son portefeuille de cliniques pour animaux, un marché qui vaut 4 milliards de dollars par an, à 1'700 enseignes. En 2014, il avait déjà acquis la division nourriture pour animaux de Procter & Gamble. Il détient 25% de ce marché évalué à 72 milliards de dollars sur le plan mondial.

## automobile

## PEUGEOT GAGNE DU TERRAIN EN EUROPE



Le SUV Peugeot 3008, voiture de l'année 2017 et symbole du renouveau de Peugeot PSA.

Le groupe français Peugeot PSA a racheté les marques Opel et Vauxhall à l'américain General Motors pour 2 milliards d'euros. Cela redessine complètement le paysage du marché automobile. Le groupe basé à Détroit renonce avec cette transaction à maintenir une présence en Europe,

un continent sur lequel il a perdu plus de 15 milliards de dollars depuis 2000 et n'a jamais réalisé de profits. Son compétiteur français gagne de son côté en importance, devenant le numéro 2 de la voiture en Europe avec 16% de parts de marché derrière BMW et devant Renault-Nissan. — UG



**« D'ici cinq à dix ans, les billets d'avion seront gratuits chez Ryanair. Et nous gagnerons de l'argent en touchant une part des revenus générés par les aéroports. »**

**Michael O'Leary,**  
CEO de Ryanair.

## banque

RETIRER DE L'ARGENT  
AVEC SON SMARTPHONE

Aux États-Unis, plusieurs banques sont en train de déployer des automates à billets qui identifient les usagers au moyen de la puce RFID contenue dans leur smartphone ou d'un code QR qui leur est délivré via une app. JP Morgan Chase teste cette technologie sur quelques centaines d'appareils à Miami et à San Francisco et s'apprête à l'étendre à 6'000 autres automates. Bank of America et Wells Fargo ont des projets similaires. Certains établissements vont plus loin encore. Au Brésil, Banco Bradesco permet à ses clients de retirer de l'argent en présentant la paume de leur main. Et Citibank a développé une machine à billets qui scanne l'iris des usagers. — AMJ — C

## L'ENTRÉE EN BOURSE

SNAP S'ILLUSTRE  
À NEW YORK

La cotation en Bourse de Snap, le créateur du réseau social Snapchat dont les messages disparaissent juste après avoir été lus, était la plus attendue depuis celle de Twitter en 2013. Dans un premier temps, elle n'a pas déçu : l'action a débuté à 24 dollars à la Bourse de New York, soit bien au-delà de son prix d'introduction, fixé à 17 dollars. Cela a permis au groupe californien de lever 3,4 milliards de dollars. La plupart des analystes pensent toutefois que l'action Snap est

surévaluée. En 2016, la firme a perdu 515 millions de dollars. Elle a commencé à diffuser des publicités sur son fil « Stories and Discover » et à proposer des filtres pour photos sponsorisés, mais cela ne génère pas encore beaucoup d'argent. Elle possède toutefois un atout de taille : Snapchat est le réseau préféré des milléniaux, le public le plus courtisé par les annonceurs. Aux États-Unis, 41% des 18-34 ans l'utilisent quotidiennement.

— SNAP



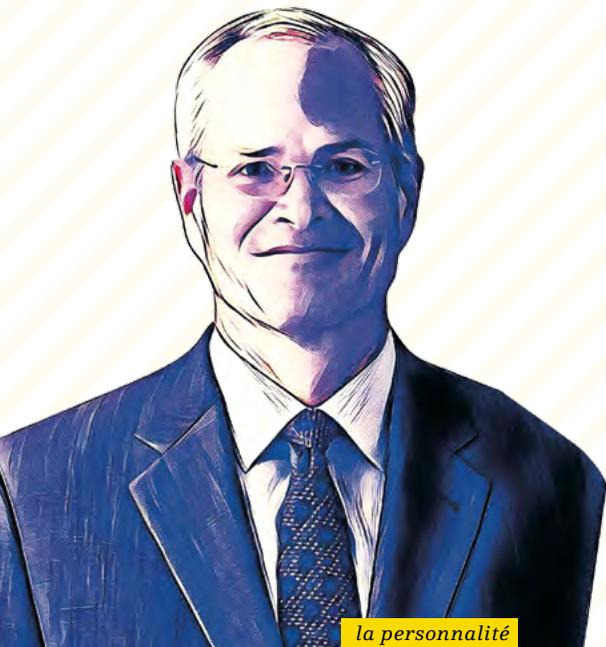
**Investissez dans la passion.**  
La nouvelle Audi A5 Sportback. Engineered with soul.



Sa silhouette musclée et élancée et la forme ondulée caractéristique de sa ligne d'épaule font de la nouvelle A5 Sportback une véritable icône du design. En éclairant la chaussée comme la lumière du jour, ses phares à LED Audi de série contribuent à votre sécurité. Plus d'infos chez votre concessionnaire Audi.

**audi.ch**

## TRENDS



la personnalité

DARREN WOODS

## Un homme du sérail pour redresser la maison ExxonMobil

La nomination par Donald Trump de Rex Tillerson, le patron d'ExxonMobil, au poste de secrétaire d'État a ouvert la voie à Darren Woods. Ce dernier lui a succédé à la tête du groupe pétrolier début 2017. Ce natif du Kansas a rejoint l'entreprise texane en 1992 en tant qu'analyste en charge de la planification. En 2005, il a été nommé vice-président d'ExxonMobil Chemical Co. Trois ans plus tard, il prenait ses quartiers à Bruxelles pour diriger la division en charge du raffinage et des fournitures pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. En 2010, il est revenu aux États-Unis, devenant rapidement le vice-président du groupe, puis son président en 2016. Il arrive à un moment charnière : ExxonMobil a vu ses profits chuter l'an dernier et son action est à la traîne, car le groupe est trop exposé au gaz et au pétrole de schiste, dont l'extraction s'avère très coûteuse.

**Fonction**  
CEO  
d'ExxonMobil

**Âge**  
52 ans

**Nationalité**  
Américain



le pays

L'AUSTRALIE

## Un géant assis sur les épaules de la Chine

**Population**  
24,4 millions

**PIB par habitant**  
54'708 dollars

**Croissance en 2016**  
2,4%

**Principaux secteurs de l'économie**  
Mines,  
agriculture,  
services

Lorsque l'économie de leur pays s'est contractée de 0,5% au troisième trimestre de 2016, les Australiens sont tombés des nues. Ce gigantesque pays de 7,7 millions de km<sup>2</sup> n'avait plus connu de baisse de la croissance depuis le premier trimestre 2011 et les inondations au Queensland. Quelques mois plus tard, ils ont pu souffler : l'économie était repartie à la hausse. Sur l'ensemble de l'année, elle a progressé de 2,4%. Son insolente bonne santé, l'Australie la doit à ses

exportations vers la Chine, son principal partenaire commercial. La forte croissance enregistrée par ce pays depuis une décennie a porté le secteur minier australien, notamment l'extraction de fer et de charbon. L'Australie alimente aussi les Chinois en bœuf et en produits laitiers. Mais cette forte dépendance est aussi une source de fragilité pour l'économie australienne, tout comme la volatilité sur le marché des matières premières. Une baisse du prix du fer ou de l'acier ou un ralentissement sur le marché de la construction en Chine lui serait préjudiciable.

Luxe ultime ou passeport pour l'enfer? Le bracelet connecté fourni aux clients des croisières de Carnival Corporation veillera sur eux en permanence.



*l'innovation*

CROISIÈRE CONNECTÉE

**Entreprise**  
Carnival Corp

**Lancement**  
Novembre 2017

**Coût estimé**  
Quelques  
centaines de  
millions de  
dollars

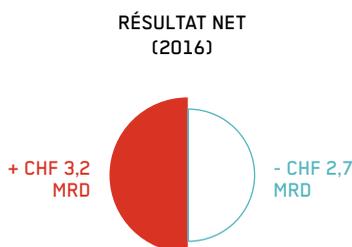
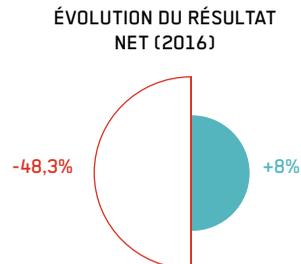
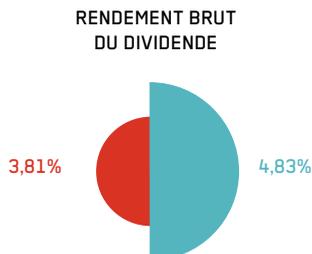
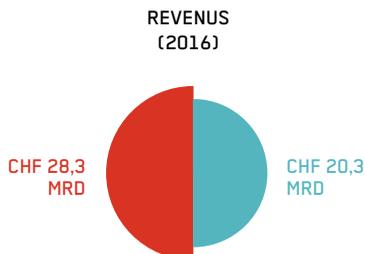
## Le bracelet qui devine les envies des vacanciers

Le groupe américain Carnival Corporation a inventé la première croisière entièrement connectée. À l'embarquement, les 3'560 passagers du *Regal Princess*, l'un de ses navires, seront équipés d'un bracelet intelligent appelé Ocean Medallion. Cet objet analysera chacun de leurs faits et gestes - une innovation censée rendre leur séjour le plus confortable possible. Pour ce faire, il sera connecté à 7'000 senseurs et 4'000 écrans répartis un peu

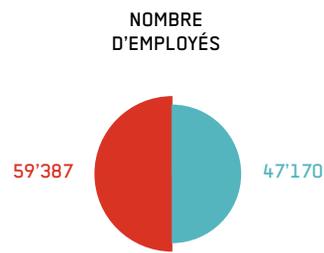
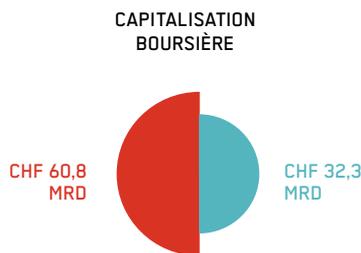
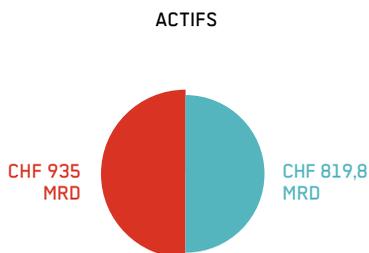
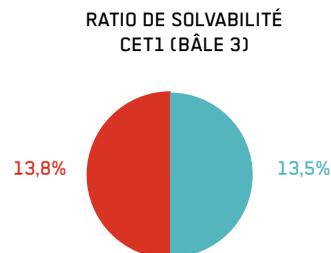
partout sur le bateau. Lorsqu'un passager s'approchera de sa cabine, il trouvera par exemple la porte déverrouillée, la lumière allumée et l'air conditionné enclenché. S'il se promène sur le ponton, il se verra proposer des activités susceptibles de lui plaire par l'entremise de l'un des écrans qui se trouve dans son champ de vision. Un vacancier qui aura passé les trois derniers jours à pratiquer une multitude de sports sera invité à prendre part à une partie

de basket-ball. Celui se prélassant sur les bords de la piscine se verra offrir une margarita. L'objectif de l'Ocean Medallion, développé par les inventeurs du Magic Band utilisé dans les parcs Disney, est d'anticiper le moindre caprice des passagers, mais aussi de leur vendre davantage de services... et d'économiser sur la facture d'électricité.  CC BY-NC-SA

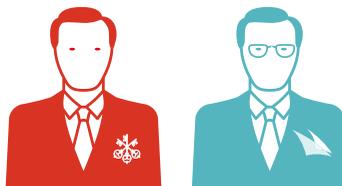
## LE MATCH



# UBS VS CREDIT SUISSE



**UBS**  
SERGIO ERMOTTI, CEO  
CHF 13,7 MIO



**CREDIT SUISSE**  
TIDJANE THIAM, CEO  
CHF 11 MIO

PAR BENJAMIN KELLER

Credit Suisse est toujours dans le rouge. Mais le numéro deux bancaire helvétique relève doucement la tête. Le déficit a été réduit à 2,4 milliards de francs en 2016, contre 2,7 milliards l'année précédente. Le trou restant résulte en grande partie de l'amende de 5,3 milliards de dollars infligée par les autorités américaines pour clore l'affaire des « subprimes ». Une provision

de plus de 2 milliards a été constituée au quatrième trimestre à cet effet. La restructuration de l'établissement se poursuit, avec 5'500 suppressions d'emplois prévues en 2017, contre 7'250 l'an dernier. La cure d'amaigrissement a fait augmenter le capital au-delà des attentes. Lors de l'annonce des chiffres annuels le 14 février, l'action a progressé de 2,3%. Celle d'UBS, quant à

elle, a chuté de 4,5% après la publication des résultats 2016 le 27 janvier. Le bénéfice a dégringolé de près de moitié, impacté notamment par des frais de litiges, de réglementation et autres (693 millions) ainsi que de restructuration (1,46 milliard). L'année 2016 a néanmoins vu UBS opérer un retour en force dans la gestion de fortune en Amérique du Nord. CS UBSN

# Grow up. Déménagement à la campagne.

---

Le nouveau GLA.  
Désormais disponible  
avec des conditions  
de flotte intéressantes.

---

Drive



[www.mercedes-benz.ch/gla](http://www.mercedes-benz.ch/gla)



# Bobst: mission accomplie

Plombé par le franc fort, le groupe vaudois a entamé une modernisation au pas de course. Elle porte ses fruits et fait du fabricant de machines d'emballage un pionnier sur son marché. Récit.

PAR MARIE MAURISSE



## EN CHIFFRES

### 53%

C'est le pourcentage d'emballages (cartons, conteneurs en plastique, etc.) dans le monde fabriqués par des machines Bobst.

### 1,447

En milliard de francs, c'est le chiffre d'affaires 2016 de Bobst, en augmentation de 8,7% par rapport à 2015.

### 5'055

C'est le nombre d'employés de Bobst, dont 1'800 en Suisse.

### 1,7

En franc, c'est le montant du dividende versé aux actionnaires de Bobst.

### 19,9%

C'est le taux de rentabilité des capitaux investis (ROCE), soit près de 4 points de plus qu'en 2015.



La chaîne de montage ultra-moderne de l'usine de Mex, dans le Gros-de-Vaud. Bobst y a investi 50 millions de francs pour moderniser ses équipements.

**L**e jour se lève à peine sur Mex. Dans cette bourgade de l'arrière-pays vaudois, l'usine de Bobst trône au milieu des champs. Il est à peine 6h30, mais les employés du groupe sont déjà sur le front : en ce jeudi 2 mars 2017, le leader mondial de la fabrication de machines d'emballage et d'étiquetage doit publier ses résultats de l'année 2016. Chez Giuseppe Santoro, le trésorier, le stress est palpable mais aucune inquiétude ne domine. Cette année encore, les performances de l'entreprise sont, malgré la conjoncture, miraculeusement bonnes : le chiffre d'affaires a progressé de 8,7% par rapport à 2015, tandis que le bénéfice net se monte à 84,3 millions de francs, soit une hausse de 25,6%.

**Plus aucune machine n'est fabriquée en avance : la production se met en route quand le client a signé**

Pourtant, le groupe revient de loin. Fondée en 1890 à Lausanne par Joseph Bobst, cette entreprise familiale grandit sainement et acquiert peu à peu une excellente réputation, basée sur la qualité de ses machines et sa grande fiabilité. Dès sa naissance, le fabricant helvétique a à cœur de s'implanter partout dans le monde et ouvre régulièrement des filiales à l'étranger, à commencer par la France. En 1978, Bobst entre en Bourse. Son destin suit ainsi le cours de la mondialisation, qui permet aux affaires d'être florissantes. Le groupe vend toujours plus de machines qui servent à fabriquer des boîtes en carton, des bouteilles en verre, des caisses en bois ou des sachets en plastique, notamment pour les industries agro-alimentaire et textile. ▸

Les difficultés apparaissent sous l'effet de la crise économique de 2008 et de la flambée du franc, qui pèse sur la compétitivité de la firme. En 2009, Bobst accuse une perte de 161 millions de francs pour la première fois de son histoire. Il est temps d'entamer sa mutation.

C'est, paradoxalement, le moment choisi par les actionnaires pour faire entrer l'héritier historique de l'entreprise dans l'arène. Jean-Pascal Bobst est nommé directeur général en mai 2009 et se voit contraint de se remonter les manches, tant les prévisions sont alarmistes. La première urgence est de réduire les coûts afin de dégager plus de liquidités et de réduire également la dette. D'abord, le site de Prilly est vendu et toutes les activités sont regroupées dans la nouvelle usine de Mex, inaugurée en 2013. Ensuite, le niveau des stocks est diminué de moitié, ce qui permet de dégager environ 250 millions de liquidités. Désormais, plus aucune machine d'emballage ou d'étiquetage n'est fabriquée en avance: la production se met en route uniquement quand le client a signé.

**Il y a plus de 20'000 machines Bobst sur le marché, dont les propriétaires peuvent payer pour de nouveaux services**

Cette flexibilité permet non seulement d'économiser, mais aussi de coller au plus près de la demande. Robin Seydoux, analyste chez Research Partners, à Zurich, suit Bobst avec intérêt. Il a récemment visité le siège de l'entreprise. «L'activité est moins verticalisée qu'avant; seule une petite partie de la production est fabriquée à Mex, explique-t-il. Quant à la chaîne, elle est composée de trois modules: chaque partie de la machine est fabriquée de façon



indépendante, et l'assemblage n'a lieu qu'à la fin. Cela permet de fabriquer en même temps différentes pièces pour différentes machines, et de réduire le nombre d'employés nécessaires à leur confection.»

Au total, 50 millions ont été dépensés à Mex pour moderniser l'équipement. Cette nouvelle chaîne de production sera aussi implantée cette année dans les usines allemandes et françaises du groupe.

Afin d'être plus attractif sur le marché mondial, Bobst a également choisi de délocaliser la majorité de la production. «Auparavant, elle avait lieu à 70% en Suisse, précise Robin Seydoux. Aujourd'hui, c'est à peine 30%.» Le groupe dispose d'usines en Europe, mais aussi en Chine, au Brésil et en Inde. L'an dernier, environ la moitié des ventes (45,7%) ont été réalisées dans la zone euro, et près d'un tiers sur le

continent américain (29,5%). Les ventes en Asie (21,3%) ont progressé, de même que celles réalisées en Afrique (3,5%), ces deux marchés représentant des pistes de croissance.

#### **LA FIN DE L'ESPRIT DE FAMILLE ?**

La réduction des coûts aura toutefois imposé une réduction sensible de la masse salariale: plus de 400 emplois ont été supprimés depuis 2009, une décision vécue comme un traumatisme dans le canton de Vaud, où l'entreprise est une institution. Les salariés ont ainsi manifesté pour la première fois en avril 2015, afin de protester contre la dégradation de leurs conditions de travail, notamment la baisse de certaines primes. Les grévistes regrettaient la dissolution de «l'esprit de famille» qui dominait chez Bobst, au profit des dividendes pour les actionnaires, relevait ainsi le quotidien vaudois 24 heures dans un reportage.

Une fabrique d'emballage à Cobourg, en Bavière, équipée de machines Bobst.



BOBST

savoir-faire helvétique ? Le directeur général, qui cultive une certaine discrétion, a refusé la demande d'interview de *Swissquote Magazine*.

Même si les résultats sont là, le groupe n'a cependant pas encore terminé sa transformation. Pour générer du bénéfice, il compte sur les services numériques proposés à ses clients via la plateforme *mybobst.com*, où ces derniers se connectent directement pour commander des pièces détachées et bénéficier d'une expertise technique. Cette stratégie fonctionne déjà en Suisse et sera étendue au marché international courant 2017, estime l'analyste Robin Seydoux. « Chaque année, Bobst fabrique 1'300 nouvelles machines au total, mais c'est insuffisant pour générer une grosse marge, pense-t-il. En revanche, il y a plus de 20'000 machines de leur marque sur le marché, dont les propriétaires peuvent payer pour de nouveaux services. Pour Bobst, ce service

après-vente numérique est la seule manière de se démarquer de ses concurrents. » Même si Bobst est le seul groupe présent sur le marché mondial, il fait face à une concurrence accrue dans certains secteurs clés. Ainsi, le groupe allemand KBA est au coude-à-coude avec Bobst sur le marché des emballages en carton, tandis qu'un autre acteur allemand, Windmüller & Hölscher, le talonne sur celui des matériaux flexibles.

Avec des chiffres noirs, et des perspectives excellentes, Bobst a toutes les raisons de voir l'avenir en rose, même si l'année 2017 sera « imprévisible », mentionne prudemment l'entreprise. Parmi les bonnes nouvelles, le groupe inaugurera au début 2018 sa troisième usine en Chine. Et c'est donc en toute logique qu'Alain Guttmann devrait être réélu au titre de président du conseil d'administration de l'entreprise. On ne change pas une équipe qui gagne. ▲ ▽ BOBNN

La remarque n'est pas anodine : la « culture » Bobst, depuis son origine, accorde une attention toute particulière au bien-être de ses employés. Son code de conduite relève ainsi l'importance des « valeurs morales » : « Bien que nous vivions dans une société qui tend souvent à l'oublier, est-il écrit dans ce document, les valeurs morales existent et sont universelles ; notre comportement professionnel doit refléter ces valeurs et montrer notre engagement envers elles, dans le but de démontrer qu'elles sont vivantes et en même temps inséparables de notre entreprise. » Ces valeurs morales sont particulièrement chères à Jean-Pascal Bobst, connu pour sa foi religieuse. Nombre de licenciements ont été évités. À Mex, le site accueille près de 200 apprentis, que l'entreprise forme, et la crèche d'entreprise s'occupe des enfants des employés. Mais la délocalisation massive est-elle conforme à la valorisation du

#### L'AVIS DE L'ANALYSTE

« UN PRIX RAISONNABLE ET D'EXCELLENTS RÉSULTATS : BOBST EST UNE VALEUR SÛRE »

Si Bobst est un mythe en Suisse romande, l'entreprise reste relativement peu connue en Suisse alémanique. Remo Rosenau, à la Neue Helvetische Bank, est l'un des rares analystes qui suit son cours de près. « L'action Bobst est dans notre portfolio suisse depuis trois ans et n'en est jamais sortie, explique cet analyste. Ses dirigeants ont vraiment fait du bon travail et sont parvenus à améliorer la rentabilité du groupe, malgré la crise. C'est aussi grâce à la mise en place de la nouvelle chaîne de production sur le site de Mex, qui suit une philosophie modulaire, similaire à ce que l'on peut trouver dans l'industrie automobile. Si cela continue, la marge d'exploitation (EBIT) pourrait dépasser les 8% », estime Remo Rosenau.

Et le cours de l'action n'est pas élevé, car elle a longtemps été négligée par les analystes et les investisseurs. Son prix se situe actuellement autour de 90 francs mais évolue à la hausse, car l'intérêt est clairement en train d'augmenter. Ces bons résultats financiers n'empêchent pas Bobst d'investir : le groupe a lancé pas moins de 16 nouveaux modèles depuis deux ans et travaille à la fabrication de machines entièrement commandées par ordinateur, où par exemple, les rouleaux d'impression se changent automatiquement, sans que l'ouvrier ait à les remplacer manuellement. « Elles sont au stade bêta, précise Remo Rosenau. Mais s'ils parviennent à les commercialiser, Bobst sera le premier sur le marché à le faire. Ce serait une révolution ! »

HP recommande Windows 10 Pro.

# « Un convertible ultra-fin pour les pros »

JDN  
JOURNAL DU NET

HP EliteBook x360



[hp.com/fr/elitebookx360](http://hp.com/fr/elitebookx360)

 Windows Pro

Windows 10 Pro est conçu pour les entreprises.



keep reinventing\*

\* keep reinventing = réinventez sans cesse

Les captures d'écran sont simulées et donc susceptibles de faire l'objet de modifications ; les applications sont vendues séparément, sous réserve de disponibilité. Microsoft et Windows sont des marques commerciales ou des marques déposées de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. © Copyright 2017 HP Development Company, L.P. Les informations figurant dans ce document sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

DÉJÀ UN MUST HAVE  
JE VEUX CET HP



# ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

L'INTERVIEW INVESTISSEUR

## « L'IA a le pouvoir de révolutionner la quasi-totalité des industries. »

Le marché de l'intelligence artificielle connaît un développement fulgurant. Les poids lourds du web, notamment Google et Facebook, font la course en tête.

PAR SOPHIE GAITZSCH

En 2016, pour la première fois, une machine a battu le champion du monde de go, un jeu réputé pour sa subtilité et sa complexité. Cette victoire du programme AlphaGo, développé par Google DeepMind, a mis une fois de plus l'intelligence artificielle (IA) sur le devant de la scène. Capable de résoudre des problèmes complexes, ce type d'interfaces trouve de plus en plus d'applications concrètes. Les voitures sans conducteurs ou les assistants à commande vocale constituent des exemples particulièrement frappants. Aditya Kaul, directeur de recherche au cabinet d'études Tractica, décrypte ce marché en plein essor.

### Peut-on quantifier le marché de l'intelligence artificielle ?

Nous prévoyons une très forte croissance du marché global au cours de la décennie à venir. Estimé à 643,7 millions de dollars en 2016, il devrait atteindre près de 38 milliards de dollars à l'horizon 2025, soit une multiplication par plus de 50. Cette expansion sera portée principalement par les secteurs des produits de consommation, des services aux entreprises, de la publicité, de la finance, des médias et de la défense. Mais nous estimons que l'IA dispose d'applications potentielles dans la quasi-totalité des industries et qu'elle provoquera des bouleversements comparables à ceux de la révolution informatique des années 1980-1990 ou de la révolution mobile des années 2000. Aujourd'hui, nous constatons une forte progression de son utilisation dans la santé, par exemple pour analyser de l'imagerie médicale, mais aussi dans le domaine légal, dans l'assurance ou la vente.

### À l'heure actuelle, qui sont les principaux acteurs du marché ?

Les grandes compagnies internet comme Google, Facebook et Amazon se trouvent clairement à la pointe et investissent massivement dans ce domaine. En deuxième position, on trouve l'industrie automobile, engagée dans une course pour produire la première voiture sans conducteur, en particulier Google, Tesla, Toyota, Baidu et General Motors. Et en amont, il ne faut pas oublier les fabricants de processeurs, à l'instar de Nvidia, spécialiste des processeurs graphiques (GPU). Cette entreprise californienne, actuellement en plein boom, est clairement devenue le principal fournisseur pour le marché de l'IA (lire le portrait de l'entreprise en p. 26, ndlr).

### L'une des grandes entreprises du numérique se démarque-t-elle ?

Il est difficile d'identifier clairement un gagnant. Google se trouve certainement dans le peloton de tête. La firme a profondément transformé son moteur de recherche : l'année dernière, des éléments d'IA étaient utilisés pour répondre à près d'un tiers des requêtes. L'IA a par ailleurs permis de réduire la consommation d'énergie de ses data centers de 40%. Google a aussi racheté l'entreprise DeepMind en 2014, qui travaille au développement d'un système d'IA forte (soit une machine dont l'intelligence peut être appliquée à n'importe quel problème, ndlr). C'est ce programme qui a battu l'an dernier le champion du monde du jeu de go. Facebook avance aussi très vite. Le réseau social dispose d'une quantité énorme de données



Le champion du monde coréen du jeu de go, Lee Sedol (sur l'écran), mis à mal par l'intelligence artificielle issue des laboratoires de Google (Séoul, 12 mars 2016).

sur lesquelles il peut entraîner ses algorithmes. Il a créé une bibliothèque d'algorithmes pour ses ingénieurs afin de réduire le temps nécessaire au développement de nouvelles applications d'IA. Avec un millier de spécialistes travaillant sur son assistant vocal Echo, Amazon se trouve également dans une position intéressante. Sans compter l'utilisation de robots dans ses entrepôts et de drones pour livrer ses produits.

#### Qu'en est-il des autres géants californiens ?

Apple semble un peu à la traîne. Ils ne communiquent pas beaucoup sur le sujet et personne ne sait où ils en sont. Il faut attendre le prochain iPhone pour se faire une idée. Reste que leur assistant vocal Siri n'est pas très impressionnant si on le compare aux produits similaires d'Amazon ou de Google. Microsoft ne cesse de répéter toute l'attention qu'il porte à la discipline mais n'a pas montré de résultats très convaincants jusqu'ici. Quant à IBM, son programme Watson, qui aide les entreprises à résoudre des problèmes à l'aide de l'IA, ne dégage pas de revenus significatifs à ce stade.

#### En matière de recherche, où les principales avancées ont-elles lieu aujourd'hui ?

Depuis cinq ans environ, nous assistons à un glissement des laboratoires des universités vers les grandes entreprises, qui ont pris le lead dans la recherche et le développement. Le monde académique se bat pour conserver ses chercheurs. La grande question aujourd'hui est de savoir quel impact aura cette situation et si un modèle dans lequel tous les cerveaux

les plus brillants travaillent pour Google ou Facebook est tenable.

#### Et qu'en est-il des start-up ?

Lors de nos recherches, nous avons identifié plus de 2'000 start-up qui affirment travailler sur l'IA. Nous estimons qu'environ 500 à 600 d'entre elles sont crédibles. La plupart sont actives dans des niches très spécifiques. On peut citer l'exemple d'Edited, une entreprise londonienne du domaine de la mode qui analyse des données pour aider les magasins à optimiser leur assortiment, leurs prix ou à identifier le meilleur moment pour lancer un produit. On peut aussi mentionner Captricity, une start-up californienne qui utilise l'IA pour convertir la paperasse des entreprises en données numériques.

#### Quels conseils donneriez-vous aux investisseurs qui souhaitent miser sur l'IA ?

Parmi les différents types d'IA, il faut être attentif à l'apprentissage profond (deep learning), qui a permis de rapides progrès dans le domaine de la reconnaissance vocale et d'images. Il faut aussi comprendre que l'IA n'a pas d'utilité sans données. Il convient donc de se demander si l'entreprise dans laquelle on veut investir dispose de données ou a la capacité d'en obtenir. Un dernier point primordial concerne les algorithmes. Les entreprises les mieux positionnées sont celles qui investissent et innovent le plus dans ce domaine. ▲



**Aditya Kaul**  
Directeur de recherche  
Tractica  
Boulder, Colorado (US)

# Nvidia, la perle de la Silicon Valley

Jusqu'en 2016, l'entreprise californienne était peu connue en dehors du cercle des adeptes de jeux vidéo. Mais elle fait désormais saliver les investisseurs de Wall Street, en raison notamment de sa position prometteuse sur le marché de l'intelligence artificielle.

PAR GENEVIÈVE RUIZ

**L**e discours d'ouverture du Consumer Electronics Show de Las Vegas, la grand-messe de la high-tech mondiale, est habituellement tenu par des stars comme Bill Gates ou par des géants du secteur, tels que Samsung ou Intel. En janvier dernier, cette tribune en vue était occupée par une personnalité que le grand public ne connaissait pas très bien : Jen-Hsun Huang, 54 ans, fondateur et CEO de Nvidia. « Ce qui relevait auparavant de la science-fiction deviendra réalité dans les années à venir », a-t-il affirmé d'un ton calme et assuré, vêtu comme à son habitude d'un perfecto, d'un polo et d'un jeans noirs. Il se référait par ces mots au boom récent de l'intelligence artificielle (IA), domaine dans lequel son entreprise est idéalement positionnée. Et c'est bien ce secteur qui suscite désormais l'intérêt des acteurs high-tech présents au Consumer Electronics Show, même si les téléviseurs et les tablettes y sont toujours présents.

Depuis sa création en 1993, la spécialité de Nvidia réside dans les puces graphiques (GPU) pour PC et consoles de jeux, et plus récemment pour smartphones. Qu'est-ce qui a amené cette entreprise californienne, basée à Santa Clara, à se lancer dans l'intelligence artificielle ? Jen-Hsun Huang savait depuis longtemps que le potentiel de ses GPU dépassait le champ des jeux vidéo. En 2006, Nvidia lance un kit de programmation appelé CUDA, qui permet aux codeurs de programmer chaque pixel sur un écran. Tout s'accélère en 2012, lorsque des chercheurs académiques se rendent compte de l'utilité de cet outil pour le développement de l'intelligence artificielle, en raison de sa capacité à gérer de multiples tâches simultanément. Les puces graphiques de Nvidia, qui jusque-là servaient surtout à sublimer des jeux comme *Call of Duty*, deviennent alors un outil précieux au service de l'IA, et plus précisément de ce que l'on nomme l'apprentissage profond. ▶

Le processeur mobile Tegra K1 de Nvidia, représenté au format XXL dans un champ d'orge près de Salinas, en Californie (2014). L'entreprise s'était entourée des meilleurs spécialistes de « crop circles » pour réaliser cette promotion insolite.



EN CHIFFRES

**x 3**

C'est la multiplication de la valeur de l'action Nvidia en 2016. Il s'agit de la meilleure performance 2016 de l'indice S&P 500 à Wall Street.

**\$6,9**

**milliards**

C'est le chiffre d'affaires 2016 de l'entreprise, en hausse de 38%.

**55%**

C'est la croissance du revenu au quatrième trimestre 2016 par rapport à la même période en 2015, à plus de 2 milliards de dollars.

**1993**

Date de création à Santa Clara en Californie.

**10'299**

Nombre d'employés.

Cet ensemble de techniques d'apprentissage automatique, appelé deep learning en anglais, fait progresser les ordinateurs par eux-mêmes, sans l'intervention fastidieuse de programmeurs. De quoi permettre des progrès fulgurants dans des domaines comme la reconnaissance faciale ou vocale.

**Tesla équipe désormais toutes ses voitures autonomes de puces Nvidia**

La suite de l'histoire ressemble à une route pavée vers le succès pour l'entreprise californienne: des opérations qui prenaient auparavant plusieurs semaines ou mois peuvent désormais être effectuées en quelques heures ou minutes. Les ventes de l'entreprise explosent avec notamment des demandes de clients comme Google, Facebook, IBM ou Amazon. Ces géants ont besoin de la technologie Nvidia pour gérer leurs immenses data center, mais aussi pour leurs moteurs de recherche ou pour leurs assistants digitaux (comme « Alexa » de Amazon). L'une des raisons de la domination de Nvidia, c'est qu'elle ne se limite pas à proposer des GPU à ce type de clients. Elle leur fournit clé en main un kit de développement et une librairie d'algorithmes dédiés au deep learning. Les partenariats se multiplient ainsi dans de nombreux domaines: alors que le constructeur automobile Tesla équipe désormais toutes ses voitures autonomes de puces Nvidia, des universités et des hôpitaux les utilisent pour analyser des images médicales.

**WALL STREET MISE SUR L'IA**

« A aucun moment de son histoire notre entreprise ne s'est retrouvée au centre d'un si grand marché », affirmait Jen-Hsun Huang dans *Forbes* fin 2016. Actuellement, plus de 2'000 start-up dans le monde



La nouvelle et très compacte Nintendo Switch est équipée d'une puce Nvidia Tegra. Ici lors d'une soirée de lancement de la console, en février dernier à Chicago.

**L'AVIS DE L'ANALYSTE**

**« 2017 POURRAIT À NOUVEAU ÊTRE UNE ANNÉE RECORD »**

« Les fondamentaux de Nvidia sont bons, explique Sébastien Gatel, analyste marchés chez Zonebourse. La stratégie de l'entreprise est très cohérente. Il existe actuellement un consensus pour dire que ses perspectives à long terme sont excellentes. Tous les feux sont au vert pour ceux qui souhaitent y investir. L'action de Nvidia a en effet vu sa valeur tripler en 2016 et les analystes pronostiquent une cuvée record pour 2017. Les prévisions quant à la progression du chiffre d'affaires de la société californienne sont optimistes: alors qu'il s'élevait à 6,9 milliards en 2016, il devrait augmenter de 1 milliard en 2017 et dépasser les 8 milliards en 2018.

Une situation qui n'a rien d'étonnante, selon Sébastien Gatel: « Dans le domaine de l'intelligence artificielle, et notamment dans le secteur des voitures autonomes, Nvidia est parvenu à bien se positionner par rapport à ses principaux concurrents comme Intel ou AMD. L'entre-

prise a conclu des partenariats avec une série de noms prestigieux tels qu'Audi, Bosch, Amazon ou encore Google. » A côté de ces domaines en expansion, Nvidia a réussi à maintenir de bonnes performances dans le marché en croissance du jeu vidéo, qui se situe au cœur de son savoir-faire et de son activité depuis sa création. La marque californienne reste le premier fournisseur mondial de processeurs graphiques. Et en plus de produire sa propre console de jeu portable, la Nvidia Shield, elle équipe également la nouvelle Nintendo Switch.

Le seul bémol lié à Nvidia réside dans sa stratégie de faible redistribution des dividendes aux actionnaires. Ces derniers ont en effet perçu 40 centimes par action en 2016 et devraient en recevoir 9 de plus en 2017. « La stratégie de Nvidia reste axée sur la prudence, observe Sébastien Gatel. La concurrence est rude et les investissements en recherche et développements vont être colossaux pour rester à la pointe. »

entier sont actives dans l'intelligence artificielle (IA). Qu'il s'agisse des domaines du commerce online, des drones ou de la finance, elles utilisent toutes les puces de Nvidia. Pour certains analystes, l'IA représentera une immense révolution qui affectera toutes les industries. C'est pourquoi les investisseurs de Wall Street misent sur ce domaine et sur les entreprises qui y sont le mieux positionnées. C'est le cas de Nvidia, dont les résultats boursiers récents ont, en toute logique, été spectaculaires.

Depuis le printemps 2016, l'entreprise de Santa Clara a battu tous les records. La valeur de ses actions a triplé ; il s'agit de loin de la meilleure performance 2016 de l'indice S&P 500 à Wall Street. Son chiffre d'affaires a progressé de 38% en 2016 pour s'établir à 6,9 milliards de dollars. Son revenu a connu une croissance de 55% au quatrième trimestre de 2016 par rapport à la même période en 2015. «La base du succès de Nvidia, c'est un mélange très sain entre des business d'avenir comme l'intelligence artificielle et un cœur de marché plus ancien mais également en croissance : les cartes et

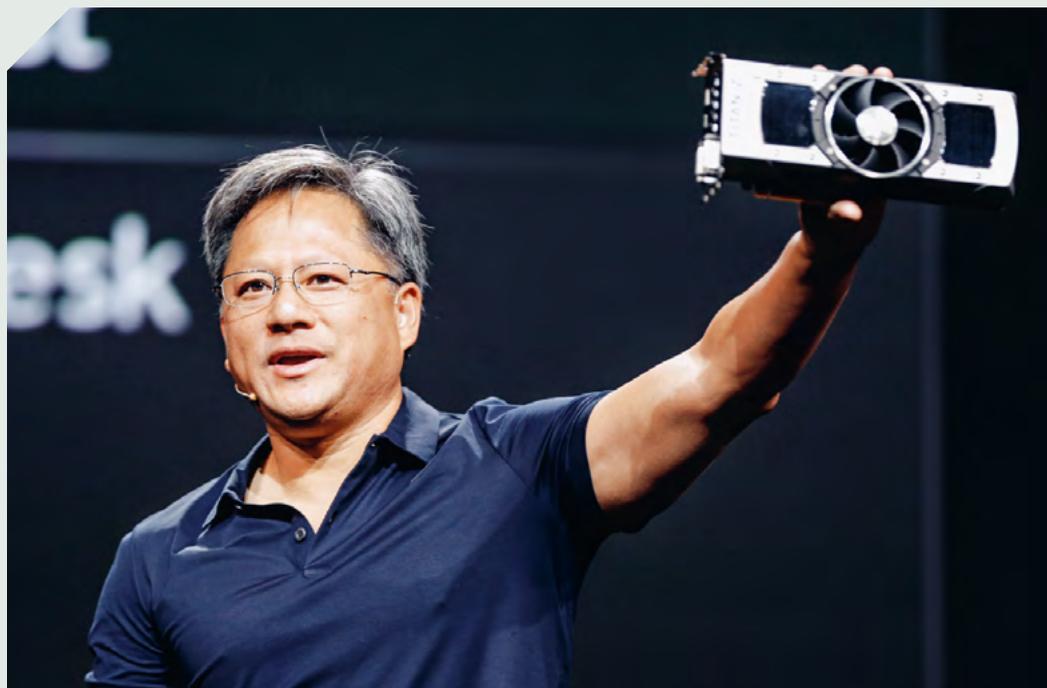
puces graphiques pour jeux vidéo, explique Mark Hung, analyste senior chez Gartner en Californie. Il ne faut pas oublier que ce dernier secteur représente encore plus de 60% du chiffre d'affaires de Nvidia. L'entreprise équipe notamment la nouvelle console Nintendo Switch, qui remporte un joli succès commercial.»

### INTEL EN EMBUSCADE

Une si belle *success story* attise forcément les convoitises des concurrents, qui ne sont pas des moindres dans le secteur. Le principal, Intel, pèse bien plus lourd que Nvidia avec un chiffre d'affaires 2016 qui avoisine les 60 milliards de dollars. Si Intel domine encore de nombreux marchés, ses dirigeants ne souhaitent pas que le gâteau de l'intelligence artificielle revienne entièrement à Nvidia. L'entreprise, dont le siège est situé non loin de celui de Nvidia à Santa Clara, a racheté récemment plusieurs start-up actives dans l'intelligence artificielle, comme Nervana Systems, active dans le développement de software. En mars dernier, elle a annoncé le rachat du spécialiste israélien de la conduite autonome

Mobileye pour 15 milliards de dollars. Quant à AMD, le principal concurrent de Nvidia dans le secteur des processeurs graphiques destinés aux jeux vidéo, il a réussi à équiper la dernière Xbox One, ainsi que la Playstation 4. «La concurrence est rude dans ce secteur, ce n'est pas nouveau, observe Mark Hung. Mais je pense que Nvidia a une longueur d'avance, en tout cas en ce qui concerne le marché de l'intelligence artificielle, et qu'elle restera bien positionnée pour l'année à venir. Par la suite, cela dépendra de l'efficacité des produits proposés par la concurrence.»

Jen-Hsun Huang, désormais milliardaire, ne peut donc pas se reposer sur ses lauriers. Mais cette perspective ne semble de toute façon pas correspondre au style de ce Taïwanais d'origine, arrivé aux États-Unis à l'âge de 10 ans. Combatif, il gère encore son entreprise avec l'esprit d'un startuper, vingt-quatre ans après sa création. Il affirmait ainsi récemment : «L'entreprise fonctionne encore comme si nous risquions la faillite dans les 30 jours. Ce n'est pas par peur de l'échec, mais par peur de la complaisance.» ▲ ~ NVDA



Jen-Hsun Huang, CEO historique de la firme, brandissant une Geforce Titan, le haut de gamme des cartes graphiques pour PC chez Nvidia (GPU Technology Conference, 2014).



# LA LÉGENDE A GRANDI

| LA NAVITIMER 46 mm

---

BREITLING BOUTIQUE

PLACE DES BERGUES

GENEVA

---



Dossier réalisé par  
Ludovic Chappex,  
Benjamin Keller  
Jean-Christophe Piot,  
Julie Zaugg

DOSSIER

# LA FIÈVRE DU SPORT

**COMMENT LES ENTREPRISES EN PROFITENT**

**L'effervescence autour des champions et des grandes compétitions génère de nombreuses opportunités pour les entreprises. Produits dérivés, droits TV, paris en ligne, mode vestimentaire, fitness, l'économie du sport est partout.**

PAR LUDDOVIC CHAPPEX

- 34. Infographie: les secteurs qui grandissent
- 36. Droits TV: la course effrénée
- 42. L'e-sport dans la cour des grands
- 44. Les paris sportifs ont la cote
- 48. Football: l'équation ardue des clubs cotés
- 52. Le triomphe des survêtements
- 56. Le fitness, un marché en forme olympique

**L'**industrie du sport se porte bien, et au dire des experts, elle devrait continuer à afficher une santé de fer pour les années à venir. Face à la croissance atone qui plombe de nombreux secteurs, ce marché planétaire à large spectre, qui englobe aussi bien le sport spectacle que l'activité physique de Monsieur et Madame Tout-le-monde, sans oublier désormais la mode vestimentaire urbaine, mérite l'attention des investisseurs.

Sur le front des grandes compétitions sportives, la révolution médiatique a commencé. L'invasion des smartphones et la généralisation d'internet à haut débit modifient les habitudes de consommation. Cette nouvelle donne commence à attirer les poids lourds ▶

du digital, tels Netflix, Facebook ou Amazon, qui cherchent à entrer dans le jeu. Confrontées à ces bouleversements, les grandes chaînes TV sportives restent – pour l’heure – maîtres en leur jardin. Mais cela au prix d’investissements colossaux pour acquérir l’exclusivité de droits de retransmission toujours plus onéreux. Une bataille dont tout le monde ne sortira pas indemne: même le géant américain ESPN, propriété de Disney, commence à trembler sur ses bases.

Sans grande surprise, c’est actuellement l’Asie, et en particulier la Chine, qui fait office de locomotive pour la croissance du secteur. L’engouement récent de l’Empire du Milieu pour le football se manifeste à travers le rachat de clubs européens prestigieux, dont l’illustre AC Milan, avalé pour 740 millions d’euros, mais aussi par l’acquisition des droits de diffusion des grands championnats comme la *Premier League* anglaise. Ces compétitions alimentent un autre business en pleine explosion, celui des paris sportifs en ligne. Plusieurs entreprises investissent habilement sur ce créneau.

Et l’économie du sport ne se limite pas aux événements à grand spectacle. Elle se nourrit aussi de l’engouement populaire pour l’activité physique, toutes disciplines confondues. Les clubs et fabricants d’appareils de fitness ont le sourire, tout comme les marques qui vendent des technologies portables pour monitorer ses performances. Plus d’un sportif amateur sur trois utiliserait aujourd’hui ce type d’appareil. Enfin, ce sont les codes vestimentaires qui évoluent sous l’effet de cette vague, et pas uniquement au rayon chaussures. Les « sportswear » siglés Nike, Under Armour ou Puma envahissent les rues, quand ce ne sont pas les cafés et les bureaux. Une tendance particulièrement marquée en Chine... L’industrie du sport ne manque décidément pas d’atouts. ▽

# LES SECTEURS QUI GRANDISSENT

## MERCHANDISING

### DES FANS DÉPENSIERS

Croissance annuelle  
+ 6,4%



\$27,6 mrd  
2015



\$48,2 mrd  
2024

Marché mondial des produits dérivés sportifs

## FITNESS

### TOUS À LA SALLE!

Croissance annuelle  
+ 3,5%



\$10 mrd  
2014

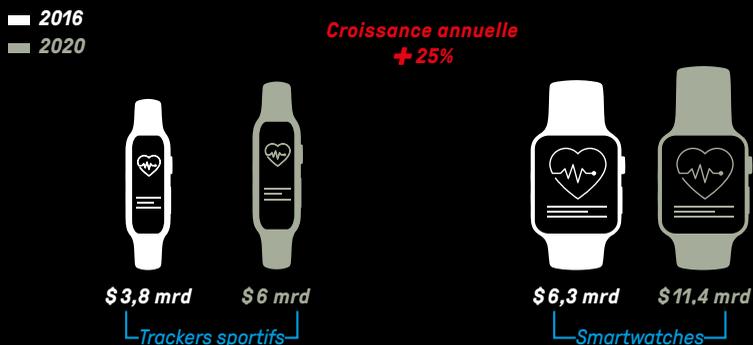


\$13,2 mrd  
2022

Marché mondial des machines de fitness

WEARABLES

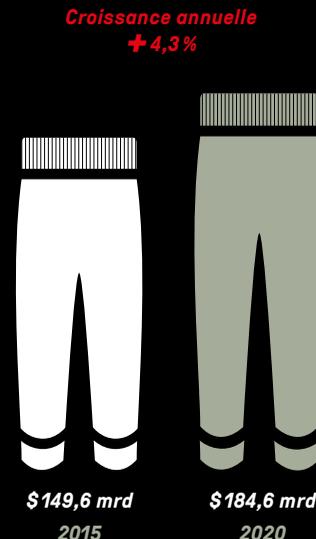
LA FOLIE DU MONITORING



Revenus mondiaux

SPORTSWEAR

HABILLÉS DE LA TÊTE AUX PIEDS



Marché mondial des vêtements de sport

E-SPORT

LE MARCHÉ DÉCOLLE

Croissance annuelle +40,7%



Valeur cumulée des droits médiatiques du merchandising, de la publicité, des partenariats avec des marques, etc.

TOUJOURS PLUS DE PUBLIC

Croissance annuelle +11,2%



Nombre de personnes qui regardent du e-sport au moins une fois par mois dans le monde

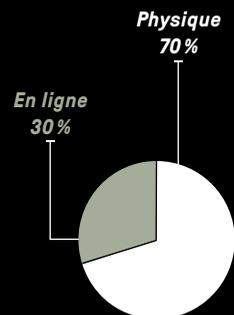
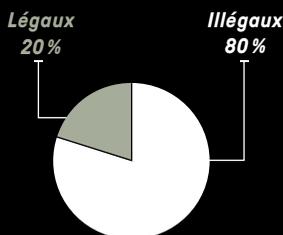
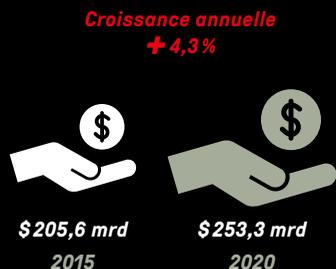
Croissance annuelle +2%



Marché mondial des chaussures de sport

PARIS SPORTIFS

UNE INDUSTRIE COLOSSALE



Marché mondial des paris sportifs

# DROITS TV, LA COURSE EFFRÉNÉE

Pour les diffuseurs traditionnels comme pour les nouveaux venus, la retransmission d'événements sportifs impose des investissements de plus en plus lourds. Au risque d'une bulle ?

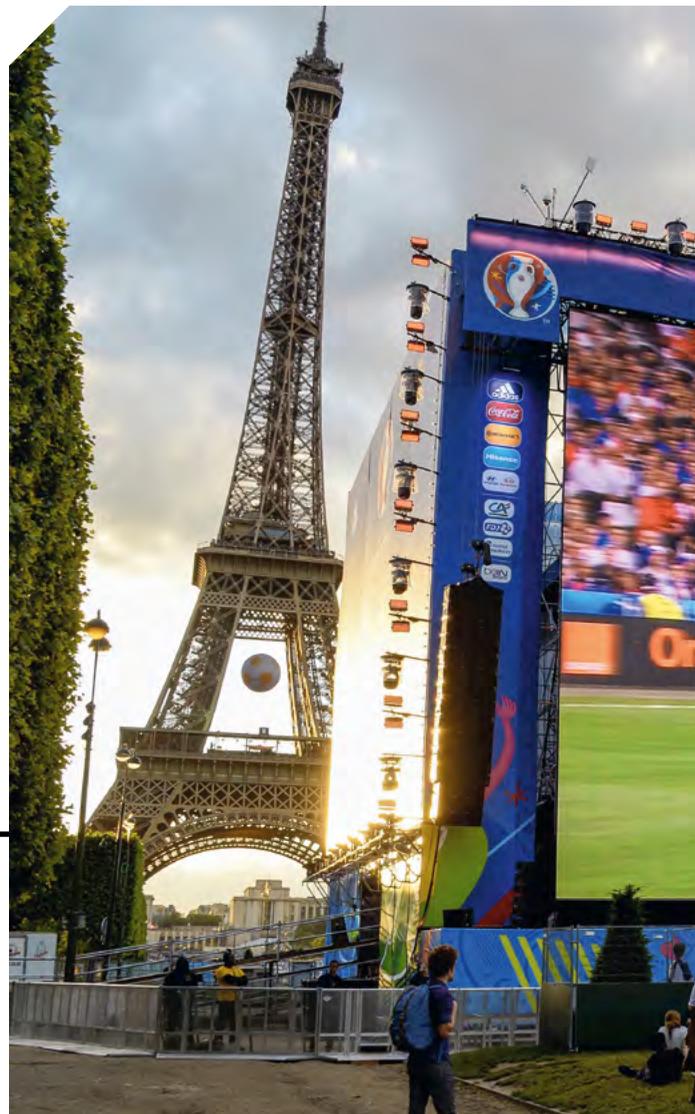
PAR JEAN-CHRISTOPHE PIOT

**L**e marché mondial des droits télévisés sportifs n'en finit pas de croître, à un rythme qui s'est encore accéléré ces derniers mois : il a progressé de 18% de 2014 à 2016, à 38 milliards d'euros, selon le cabinet TV Sports Markets.

Principal facteur d'explication, la renégociation des droits des principales ligues européennes de football, à commencer par la *Premier League* anglaise. Le championnat le plus populaire du monde a par exemple conclu l'an dernier un accord de 650 millions de dollars pour trois ans avec la plateforme chinoise PPTV, à partir de la saison 2019-2020. Soit le plus gros contrat jamais signé par la ligue anglaise à l'étranger, à comparer toutefois avec les 7,3 milliards de dollars versés par les opérateurs anglais pour 2016-2019.

Relevons, au passage, que le goût chinois pour le football anglais ne fait

Des spectateurs massés devant France-Albanie, lors de l'Euro 2016 (15 juin 2016). La renégociation des droits TV pour les grandes compétitions fait exploser les coûts de diffusion.



que confirmer d'autres investissements venus de l'Empire du Milieu : en 2015, Wanda Group, un conglomérat privé, a racheté pour un milliard d'euros la société de marketing sportif Infront Sports & Media, partenaire de la FIFA et détentrice de nombreux droits autour de la Coupe du monde de football ou des Jeux olympiques. Tout en s'offrant la même année 20% des parts du finaliste de la dernière Ligue des Champions, l'Atletico Madrid. D'autres clubs majeurs sont également passés sous pavillon chinois, comme Aston Villa ou le Milan AC, cédé pour 740 millions d'euros au consortium Sino-Europe Sports par Silvio Berlusconi.

**Le football domine largement le marché mondial : 85% des droits sportifs télévisés lui sont attachés**

L'engouement chinois et plus largement asiatique pour le sport roi n'est toutefois qu'un (grand) arbre qui cache une vaste forêt. Certes, le football domine largement le marché mondial – 85% des droits sportifs télévisés lui sont attachés – mais les sports américains ont également le



AFP / BERTRAND GUAY / AFP

vent en poupe, comme l'explique David Dellea, directeur stratégie et opérations chez PwC Consulting à Zurich (lire son interview en p. 41) : « En Amérique du Nord, la National Football League (NFL), la Major League Baseball (MLB), la National Basketball Association (NBA) et la National Hockey League (NHL) jouissent d'une exposition médiatique supérieure à celle d'autres sports à succès. » De fait, ces quatre championnats trustent 90% des droits de diffusion en Amérique du Nord, loin devant d'autres compétitions pourtant très suivies comme le championnat de voitures

de course NASCAR ou des disciplines émergentes comme le « soccer », qui grandit doucement sur la côte Est. Et ailleurs ? « D'autres sports peuvent dominer dans certains pays, comme le ski en Autriche, mais cela reste une exception », note le spécialiste.

#### VENTES AUX ENCHÈRES

L'explosion générale des coûts des droits TV s'explique notamment par la stratégie de plus en plus efficace des ayants droit. Bien entourées par des armées d'avocats, ligues et fédérations se sont mises à organiser des processus d'enchères de plus en plus alambiqués, à commencer ▶

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### THE WALT DISNEY COMPANY Un colosse inquiet

Douze millions d'abonnés perdus en six ans : l'érosion vire à l'hémorragie pour ESPN, le fleuron de la division Media Networks du groupe Disney. En cause : une concurrence qui redouble, des coûts d'abonnement élevés et l'émergence du streaming pirate. Inquiétant ? « Oui, dans la mesure où ESPN a pu représenter de 26 à 29% des revenus de Disney au cours des dix dernières années », relève Christopher Ma, directeur du fonds d'investissement Roland George à la Stetson University. Si les résultats d'ESPN ont plombé le premier trimestre du groupe (-14% de bénéfice net à 2,5 milliards), le succès des autres activités (cinéma, parcs à thème, etc.) fait que Disney a les reins solides. Mais pas grâce au sport.

SIÈGE: BURBANK (US)

EFFECTIF: 195'000

CA (2016): \$55,6 MRD

DIS

### SUNING L'appétit chinois

Propriété du géant de la distribution de produits électroniques Suning, la plateforme PPTV diffusera les matchs de la *Premier League* à partir de 2019 et pour trois ans. Un deal qui s'ajoute à celui qui la lie déjà depuis 2015 à la Liga espagnole. Et ce n'est qu'un des aspects d'une stratégie de longue haleine pour le retailer : en juin 2016, Suning a déjà racheté 70% de l'Inter de Milan pour 270 millions d'euros. À terme, le conglomérat ambitionne de créer un empire mondial du sport mêlant tout à la fois la possession de clubs, la gestion de transferts ou de droits et la diffusion d'événements en ligne. Le tout avec la bénédiction du président chinois Xi Jinping, grand amateur de ballon rond.

SIÈGE: NANJING (CN)

EFFECTIF: 24'900

CA (2016): \$21,6 MRD

SZSE



NEWSCOM / TRISTAN REYNAUD / SIPA

Des visiteurs de la Games Week de Madrid s'essayent au célèbre jeu FIFA sur écran géant (octobre 2014).

## JEUX VIDÉO : LA GUERRE DES LICENCES

Le sport, vous le préférez réel ou virtuel ? Des terrains aux consoles, il n'y a qu'un pas que les éditeurs de jeux se sont très tôt empressés de franchir – ce n'est pas un hasard si Pong ou Tennis for Two comptent parmi les premiers jeux de l'histoire. Quelques décennies plus tard, c'est Electronic Arts, son label EA Sports et ses 320 millions de joueurs enregistrés dans le monde qui dominent la spécialité (lire l'encart en p. 41). Football américain, basket, golf, hockey... Et bien sûr football : FIFA 17, le dernier opus en date de la série, est le jeu le plus vendu de 2016 sur console de salon, à des années lumière de son concurrent japonais Pro Evolution Soccer (Konami).

En cause, la guerre des licences, âprement négociées avec chaque Ligue. Si Konami peut se vanter de posséder les droits de la prestigieuse Champions League, EA a payé le prix fort auprès des

Ligues pour afficher plus de 37 championnats et pouvoir exploiter le nom et l'apparence de 16'000 joueurs. Sans oublier les 14 équipes nationales féminines : présentes depuis l'édition 2015, elles sont destinées à conquérir de nouveaux publics. En face, PES 2017 ne peut guère afficher que quelques championnats sous licence complète (dont la Ligue 1 et la Ligue 2 en France) et se contenter d'afficher ailleurs de nombreux faux noms de clubs et joueurs.

Sans surprise, l'écart se retrouve dans l'univers numérique, déterminant pour les ventes et la réputation des deux adversaires : avec 4,54 millions de followers sur Twitter, FIFA 17 écrase PES et ses 259'000 abonnés. Longtemps considéré comme moins bon que son concurrent par les amoureux des simulations de foot, FIFA a fini par éteindre la concurrence. Au moins dans les bilans comptables.

par un découpage en lots. « L'idée consiste à saucissonner chaque événement pour augmenter les prix, par exemple en organisant les journées de championnat sur trois jours au lieu d'un et en les programmant à des tranches horaires distinctes, de 14 à 21 heures », indique Jean-Pascal Gayant, économiste à l'Université du Maine et auteur du livre *Économie du sport* (2016). Au lieu d'avoir à choisir entre une ou deux rencontres, le spectateur peut passer son week-end devant le petit écran.

Deuxième technique, la tendance à vendre les événements très en amont, qu'ils soient nationaux ou internationaux. En France, les droits de la Ligue 1 sur 2016-2020 ont ainsi été négociés dès 2014. Et les droits des JO 2022 et 2024 sont déjà attribués dans un grand nombre de pays.

Des compétitions les plus célèbres aux plus confidentielles, tout se vend de plus en plus cher pour les principales disciplines. Pour une bonne raison, souligne Jean-Pascal Gayant : « Le sport professionnel est l'un des rares contenus télévisuels capables d'attiser la lutte entre les diffuseurs parce qu'il s'agit d'un spectacle hautement émotif, donc peu substituable. » Un véritable avantage concurrentiel pour les chaînes qui possèdent les droits des grands événements.

## LA TÉLÉ PLUS FORTE QU'INTERNET

En tant que diffuseurs historiques, les chaînes de télévision dominent encore le marché : 78% des spectateurs continuent d'allumer en priorité leur télévision au moment de s'installer devant un match ou autre événement sportif, d'après le cabinet de conseil spécialisé Nielsen Sports. Mais à ces chaînes traditionnelles, publiques ou privées, se sont ajoutés de nouveaux concurrents, à commencer par les géants des télécommunications, attirés par la perspective d'alimenter leurs offres web ou

mobile en contenus sportifs pour séduire de nouveaux abonnés. Pour certains opérateurs, l'investissement est lourd : 100 millions d'euros par an par exemple pour que le français SFR Group, filiale d'Altice (lire l'encart en p. 41) obtienne les droits de diffuser les matchs de la *Premier League* sur ses chaînes dédiées.

### L'été dernier, Snapchat avait négocié avec NBC le droit de relayer des images des JO de Rio

Autres rivaux des diffuseurs historiques, les nouveaux venus de la télévision par câble ou sur le web comme le Qatarī BeIN Media Group, déjà présent sur cinq continents et dans 34 pays grâce à ses 60 chaînes, ou le russe Match TV, propriété du géant Gazprom. Beaucoup cherchent à acquérir des parts de marché en investissant sur des contenus premium et en proposant des prix d'abonnement très bas – 13 euros par mois pour BeIN Sports, la filiale française de BeIN Media Group qui revendique déjà 3 millions d'abonnés. De quoi sérieusement mordre sur les listings d'un opérateur historique comme Canal+, nettement plus coûteux (49,9 euros par mois pour le bouquet Sport).

BeIN Sports est un groupe privé : ses seules limites sont celles de son dirigeant. « Nasser Ghanim Al-Khelaifi est proche du pouvoir politique qatari qui voit le monde sportif comme un outil de soft power, explique Jean-Pascal Gayant. Pour le moment, il accepte de compenser des pertes estimées à 250 millions d'euros par an. » Alimentant ainsi une course à la surenchère qui fait également rage au Royaume-Uni entre Sky Sports et BT Sport.

### LES GÉANTS DU NUMÉRIQUE EN EMBUSCADE

Avec la généralisation du haut débit Internet, d'autres entreprises de

poinds viennent encore perturber un peu plus le marché : les géants du numérique. La vidéo est au cœur de la bataille entre des acteurs qui ont changé de dimension. Leur audience est telle (1,5 milliard d'utilisateurs pour Facebook, 1 milliard pour YouTube, 320 millions pour Twitter) que les ayants droit se mettent à négocier de façon parfois exclusive avec ces nouveaux acteurs. L'été dernier, Snapchat avait ainsi négocié avec NBC le droit de relayer des images des JO de Rio. En juillet dernier, Amazon a remporté les droits web et mobile de la Bundesliga allemande, juste après que Twitter eut dépensé 10 millions de dollars pour diffuser dix des matchs de football américain du très regardé Thursday Night Football. Et à l'heure où nous mettions ce magazine sous presse, c'est cette fois Amazon qui remportait les enchères de la saison 2017 de NFL : 10 matchs en streaming pour un montant estimé à 50 millions de dollars.

Autant de ballons d'essai prometteurs pour les poids lourds du numérique, sans que cela n'influe significativement sur leur chiffre d'affaires. « Pour l'instant, les montants avancés restent très inférieurs à ceux que dépensent les grandes chaînes, et les principaux événements ne seront probablement pas disponibles exclusivement sur le web avant plusieurs années », estime David Della. Mais la part des épreuves concédée à ces nouvelles plateformes pourrait bien grimper, contribuant à rendre la compétition encore plus féroce entre les diffuseurs.

### INVESTISSEMENTS À PERTE

Au risque d'une bulle ? C'est possible, d'autant qu'une grande partie des opérateurs investit à perte. Twitter n'aurait apparemment pas réussi à rentabiliser son accord avec la NFL, alors qu'il n'a payé qu'un million de dollars par match pour des rencontres que CBS et NBC négocient autour de 22 millions. Plus inquiétant, le phénomène concerne ▶

### LIBERTY MEDIA JO et Formule 1

Liberty Media a lourdement investi dans le sport ces dernières années, directement ou par l'intermédiaire de sa filiale Discovery, désormais propriétaire d'Eurosport. À la clé, l'obtention des droits de diffusion pour l'Europe des JO 2022 et 2024. Le groupe, contrôlé par le milliardaire John Malone, a surtout frappé fort fin 2016 en rachetant la Formule 1 pour 8 milliards de dollars. De quoi « capitaliser sur de nouvelles opportunités autour de la promotion, des droits numériques et des médias sociaux », d'après Jason Bazinet, analyste pour Citigroup. L'opération a fait bondir l'action de Liberty Media de 50% en trois mois et l'analyste a revu ses estimations à la hausse, relevant sa cible de 22 à 32 dollars.

SIÈGE : ENGLEWOOD (US)

EFFECTIF : 3'546

CA (2016) : \$5,3 MRD

 LSXMA

### SKY PLC L'inconnue Murdoch

Premier réseau sportif du Royaume-Uni avec ses 25 millions d'abonnés et ses 14 chaînes, Sky Sports traverse une période agitée depuis que Rupert Murdoch a annoncé en décembre sa volonté d'en prendre le contrôle total via la 21st Century Fox, pour 14,6 milliards de dollars. L'opération se heurte encore à certaines inconnues, à commencer par un prix de 10,75 livres par action, sous-évalué pour beaucoup. « Le juste prix se situe plutôt autour de 13,5 livres », estime Thomas Singlehurst de Citigroup. Se profile aussi un possible recours devant L'Ofcom, le gendarme anglais de la concurrence. Une épée de Damoclès qui explique pourquoi plusieurs analystes ne recommandent pas l'achat du titre actuellement.

SIÈGE : LONDRES (GB)

EFFECTIF : 30'000

CA (2016) : €12 MRD

 SKY

également le petit écran : alors que la France accueillait le dernier Euro de football, la chaîne M6 n'a pas compensé par ses ventes d'espaces publicitaires les 30 millions d'euros investis pour la diffusion de 11 des 51 rencontres programmées. « On assiste à une surenchère générale, s'inquiète Jean-Pascal Gayant. Les diffuseurs payent trop cher pour des spectacles qu'ils achètent trop tôt, sans pouvoir juger de leur qualité future. En France, Canal+ et BeIN Sports ont dépensé 726,5 millions d'euros pour diffuser les matchs de Ligue 1 entre 2016 et 2020. Vu le spectacle proposé, je ne suis pas certain que ça les vaille. » Même chose aux États-Unis, où ESPN (lire l'encart en p. 37) est victime de sa propre puissance de frappe : la chaîne perd des abonnés attirés par les offres moins complètes,

mais meilleur marché de chaînes payantes comme PS Vue et Sling TV. Le tout alors qu'elle doit renégocier les droits de toutes les compétitions majeures : en 2017, la chaîne câblée devra dépenser 7,3 milliards de dollars pour pouvoir continuer de diffuser ses programmes actuels, dont près de 2 milliards pour la NFL et 1,5 pour la NBA. Au rythme où diminue le nombre de ses abonnés, ESPN pourrait perdre de l'argent d'ici à cinq ans.

### STREAMING PIRATE

D'où un paradoxe : si les ayants droit se frottent les mains, on peine à distinguer un ou plusieurs grands gagnants parmi les diffuseurs, alors même que la demande des consommateurs augmente. La faute à une compétition qui ne fait que commencer entre les acteurs historiques et des

nouveaux venus, alimentant la hausse de droits de plus en plus fragmentés. Ce problème pourrait en cacher un autre, d'ordre générationnel. Les modes de consommation ont changé : en garantissant une image de qualité, la démocratisation du haut débit pousse une partie du public vers des sites pirates, gratuits et faciles d'accès. Un phénomène d'autant plus inquiétant que pour la jeune génération, la gratuité est devenue une sorte de norme – les industries de la musique et des séries TV peuvent témoigner de l'impact d'une mutation de cette ampleur. Certes, le sport se consomme en *live* et reste l'un des rares contenus capables d'inciter à l'abonnement. Les ayants droit gagnent encore trop d'argent avec les diffuseurs traditionnels pour les proposer en exclusivité aux réseaux sociaux ou à des pure players du web. Mais pour combien de temps ? ▲



Un caméraman dans l'arène des Vancouver Canucks. La National Hockey League (NHL) est l'un des sports les plus suivis aux États-Unis, et une institution au Canada.

INTERVIEW

# « LE SPORT EST LE SEUL CONTENU QUE L'ON REGARDE ENCORE EN DIRECT »



Directeur stratégie et opérations chez PwC Consulting à Zurich, David Dellea est un spécialiste de l'industrie du

sport. Il dresse le portrait d'une économie traversée par de profonds changements.

## Au niveau mondial, le business du sport est en pleine croissance. Pourquoi ?

La situation varie en fonction des continents, mais le secteur progresse en effet à un rythme nettement plus important que la croissance mondiale. En Europe, le phénomène s'explique surtout par la renégociation des droits du football, notamment de la *Premier League* anglaise. En Amérique du Nord, les coûts des droits de diffusion devraient augmenter à un rythme annuel de 5,5% pour un volume qui passerait de 16,3 milliards de dollars en 2015 à 21,3 milliards en 2020. L'Asie investit massivement dans le sport, en achetant les droits de diffusion des principaux championnats comme la NBA ou le football européen, en développant ses propres compétitions ou en achetant des clubs.

## Pourquoi les coûts des droits de diffusion explosent-ils ?

Les canaux de diffusion se sont multipliés avec le haut débit, ce qui permet de vendre des droits distincts pour une multitude de supports et plus seulement pour

la télévision. D'autre part et quel que soit l'écran, le sport est le seul contenu qu'on regarde encore presque exclusivement en direct. Tous les diffuseurs cherchent à séduire ce public captif, y compris via de nouveaux médias comme les acteurs du numérique, qui s'y intéressent aussi pour son effet multiplicateur. Pendant qu'ils regardent un match, leurs utilisateurs échantent et réagissent sur leurs plateformes ou leurs réseaux.

## Le piratage et l'habitude d'accéder à des contenus gratuits ne menacent-ils pas tout le modèle ?

La menace existe, mais les contenus sportifs reposent sur des règles qui diffèrent de celles qui s'appliquent à la musique ou au cinéma, qu'on ne consomme pour l'essentiel pas en *live*. La valeur d'un match ou d'un événement sportif est intimement liée au direct, au point qu'une compétition perd presque toute valeur économique à l'instant où elle se termine. À l'heure actuelle, la consommation payante continue d'augmenter, d'autant que les grands acteurs font tout ce qu'ils peuvent pour lutter contre les sites pirates de streaming. En revanche apparaît une autre tendance, susceptible de modifier les modes de consommation. Beaucoup d'amateurs de sport regardent désormais de simples extraits, sans assister à la totalité d'une rencontre. Cette façon de regarder le sport est une nouvelle manière de consommer qu'il faudra suivre dans le temps. ▲

## ALTICE

### Les paris risqués de M. Drahi

Investir dans des contenus médias pour attirer de nouveaux clients dans la téléphonie : la stratégie de l'homme d'affaires Patrick Drahi a débouché sur l'acquisition des droits de diffusion de la *Premier League* pour les saisons 2016-2019. Arrachés à Canal+ pour 120 millions d'euros, ils sont destinés à alimenter les chaînes thématiques de sa filiale SFR Group. Reste une inconnue : cet investissement est-il rentable ? Pour y parvenir, « SFR doit enrayer la fuite de ses abonnés, investir lourdement dans les infrastructures et réduire ses coûts », explique Simon Weeden de Citi Research. Une course en avant qui laisse perplexe l'économiste Jean-Pascal Gayant, pour qui « la logique économique poursuivie par Altice pourrait se solder à long terme par un fiasco ».

SIÈGE : WOERDEN (NL)

EFFECTIF : 38'000

CA (2016) : € 23,5 MILLIARDS

ATC

## ELECTRONIC ARTS

### A fond les manettes

« It's in the game ! » : le slogan qui ouvre chaque jeu sportif du géant américain de jeux vidéo traduit le poids croissant de la division EA Sports dans les résultats du groupe. « Ses trois principaux produits (FIFA Football, NBA Live et Madden NFL) rapportent désormais 800 millions de dollars par an, soit plus d'un sixième de son chiffre d'affaires », note l'analyste Brian Nowak de Morgan Stanley. La firme californienne est en passe de réussir le pari de la numérisation avec une hausse de 82% du téléchargement de ses contenus. « Ce mode d'achat permet d'améliorer la marge de 30% par rapport aux disques physiques », explique Brian Nowak. Les analystes recommandent l'achat du titre.

SIÈGE : REDWOOD CITY (US)

EFFECTIF : 8'500

CA (2015-2016) : \$4,4 MILLIARDS

EA

# L'E-SPORT DANS LA COUR DES GRANDS

L'audience des compétitions de jeux vidéo s'élargit très rapidement. Un phénomène qui attire les gros sponsors et diffuseurs traditionnels.

PAR LUDDOVIC CHAPPEX



Salle comble à la Key Arena de Seattle pour le championnat international du jeu DOTA 2, le 8 août 2015. Le prize money de cette compétition dépasse aujourd'hui les 20 millions de dollars.

**D**es tournois de jeux vidéo en guise d'événements sportifs, vraiment ? Si l'on en juge par les audiences de plus en plus respectables des compétitions d'e-sport, l'intérêt croissant des sponsors pour ce spectacle et l'envol des prize-money, les conditions semblent bel et bien réunies. Quant à savoir si l'usage d'un clavier et d'une souris en mode compétitif relève de l'exercice physique, chacun appréciera. Pour rappel, le tir au pistolet à air comprimé est classé sport olympique depuis 1988.

L'e-sport – terme trompeur qui désigne tout type de jeu vidéo dans le cadre d'une compétition, et non pas uniquement les jeux de sport multi-joueurs – connaît ces dernières années une croissance fulgurante. Selon le cabinet néerlandais Newzoo, 125 millions de personnes ont regardé ce type de tournoi au moins une fois par mois l'an dernier.

Les grandes compétitions, organisées dans des stades ou des salles de concert, font régulièrement le plein, y compris en Europe. En octobre 2015, la finale du jeu *League of Legends* avait rassemblé 17'000 spectateurs dans l'ambiance surchauffée de la Mercedes-Benz Arena de Berlin, et plus de 36 millions de personnes en ligne, sur l'ensemble de la planète. Le record a été battu l'an dernier avec 43 millions de spectateurs massés devant leurs écrans lors de la finale qui s'est tenue à Los Angeles. L'équipe coréenne gagnante a empoché un chèque de 2,7 millions de dollars.

Les sponsors prestigieux répondent présents : on retrouve les incontournables de l'univers du gaming, comme Microsoft ou Logitech, mais aussi de grandes marques plus généralistes, telles que Coca-Cola, Red Bull ou encore Samsung.

Tout concourt donc à ce que les

revenus du secteur, bien qu'encore modestes par rapport aux grands sports de masse comme le football, progressent rapidement. Ils se sont élevés à 463 millions de dollars en 2016, alors qu'ils se limitaient à 194 millions de dollars deux ans plus tôt, selon Newzoo. Et cette croissance annuelle de plus de 40% ne semble pas devoir s'arrêter, puisqu'un chiffre d'affaires global de près de 1,1 milliard de dollars est attendu en 2019.

« Le secteur de l'e-sport dans son ensemble a généré un prize money d'environ 80 millions de dollars l'an dernier, souligne David Della, directeur stratégie et opérations de PwC Suisse. Cela donne une idée de l'ampleur du phénomène. A titre comparatif, le montant total des primes dans le monde du cyclisme n'excède pas 12 millions d'euros. »

Cet environnement favorable aiguise l'appétit des gros éditeurs de jeux vidéo, qui cherchent à occuper le terrain. L'an dernier, Activision Blizzard (lire ci-contre) a racheté pour 46 millions de dollars la Major League Gaming, organisatrice de la majorité des tournois nord-américains. Electronic Arts, développeur de la licence FIFA (lire également en p. 41) a carrément lancé sa propre ligue, la EA Competitive Gaming Division, qui ambitionne d'héberger les compétitions de ses titres phares, comme *FIFA*, *Madden NFL* ou *Battlefield*.

Si la diffusion en streaming sur le web reste le canal historique de l'e-sport (lire ci-contre l'encadré sur Twitch) quelques poids lourds de l'audiovisuel lancent des ballons d'essai. La BBC, notamment, a tenté l'expérience en diffusant en direct une saison de *League of Legends* en 2015. Et au début janvier, ESPN.com a mis en place une plateforme internet dédiée à la couverture de ces compétitions. Alors, l'e-sport bientôt admis aux JO ? ▲

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### ACTIVISION BLIZZARD

#### La percée d'Overwatch

Connu pour ses titres emblématiques comme *Starcraft* ou *Call of Duty*, l'éditeur américain est en train de renforcer sa présence dans l'esport avec *Overwatch*. Ce FPS multi-joueurs, sorti l'an dernier, compte déjà plus de 25 millions d'utilisateurs dans le monde. Activision Blizzard a réalisé un chiffre d'affaires 2016 record, en hausse de plus de 40%. Les analystes recommandent l'achat du titre.

SIÈGE: SANTA MONICA (US)

EFFECTIF: 9'600

CA (2016): \$6,6 MRD

ATVI

### TENCENT HOLDINGS

#### Un atout nommé

#### « League of Legends »

Tencent Holdings possède Riot Games, qui développe *League of Legends*, le jeu multijoueur de loin le plus suivi dans l'univers de l'e-sport. Lors de la finale du dernier Championnat du monde consacré à ce jeu, l'audience a atteint un pic de 14,7 millions de spectateurs. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une hausse de 48% en 2016. Les analystes recommandent vivement l'achat du titre.

SIÈGE: SHENZHEN (CN)

EFFECTIF: 38'775

CA (2016): \$21,9 MRD

TCEHY

### TWITCH (AMAZON)

#### La web TV des gamers

Rachetée par Amazon pour 970 millions de dollars en 2014, Twitch est la plateforme online de référence pour la diffusion en streaming de jeux vidéo. Son audience dépasse désormais les 100 millions de visiteurs par mois. Encore trop peu pour peser sur les résultats d'un géant comme Amazon... Mais la croissance de l'entreprise impressionne.

SIÈGE: SEATTLE (US)

EFFECTIF: 341'400

CA (2016): \$135,9 MRD

AMZN



# ***LES PARIS SPORTIFS ONT LA COTE***

Profondément transformée par l'arrivée d'internet, l'industrie des paris sportifs pèse aujourd'hui des milliards. Elle souffre cependant de la concurrence du marché noir. Les grands acteurs du secteur sont sous pression.

PAR BENJAMIN KELLER

**L**es paris sportifs n'ont pas fini d'attiser les passions. Au sein de l'industrie des jeux d'argent, c'est ce segment qui affiche la plus forte croissance : +4,3% en rythme annuel de 2015 à 2020, selon la firme de recherche Technavio. Les gains annuels des opérateurs y dépassent les 50 milliards de dollars.

### **L'industrie des paris légaux est entrée dans une phase aiguë de concentration**

Les courses hippiques ont encore et toujours la faveur des parieurs : elles concentrent à elles seules 55% des mises dans le monde, avec une présence particulièrement forte au Japon, à Hong Kong et aux États-Unis – où les paris sportifs sont légaux uniquement au Nevada et dans les hippodromes. Le football arrive en deuxième position et affiche des taux de croissance proches de 60% dans certains pays, selon la société H2 Gambling Capital, spécialisée dans les études de marché.

#### **DISRUPTION**

La croissance du secteur est actuellement portée par les paris en ligne. Plus de 20% des mises sont déjà placées via mobile et cette proportion pourrait atteindre 45% en 2018, toujours selon H2 Gambling Capital. Internet a bousculé l'ordre établi. Les acteurs historiques, dont l'assise reposait sur des réseaux physiques de bureaux de paris agréés par l'État, font face à une concurrence nouvelle, qui ne respecte pas les mêmes règles. Des milliers d'opérateurs se sont créés dans des paradis du jeu comme la province philippine de Cagayan et offrent leurs services à des parieurs partout dans le monde, au mépris des lois nationales et avec des marges toujours plus basses.

Les paris en ligne s'avèrent en effet

très difficiles à contrôler, que ce soit dans les pays où ils sont totalement prohibés, comme les États-Unis, où dans ceux où ils sont autorisés mais réglementés, comme dans l'Union européenne. Résultat : 80% des paris dans le monde se déroulent de façon illégale, selon le Centre international pour la sécurité dans le sport (CISS), une organisation indépendante et non lucrative basée à Doha, au Qatar.

Les opérateurs légaux, quant à eux, sont contraints de respecter les règles, qui se renforcent dans l'Union européenne. Ceux qui sont actifs uniquement en ligne peuvent toujours s'installer dans des régimes cléments, tels que Gibraltar, pour bénéficier des avantages offerts – de nature fiscale principalement – mais les acteurs présents sur le marché physique sont, quant à eux, obligés de se conformer aux législations des pays dans lesquels ils ont pignon sur rue.

#### **CONCENTRATION**

Face à ces évolutions, l'industrie légale est entrée dans une phase aiguë de concentration. Au Royaume-Uni, plus gros marché réglementé du monde, trois « bookies » contrôlent maintenant 87% du marché physique, qui a fortement décliné ces dernières années jusqu'à être dépassé par le web. Il s'agit de Ladbrokes Coral (41%), William Hill (27%) et Betfred (19%). Ces dinosaures du retail se sont tous étendus au segment online, davantage fragmenté, via notamment des rachats et des partenariats. William Hill a par exemple absorbé l'opérateur online Sportingbet et conclu une joint-venture avec le fournisseur de logiciels Playtech, avant de racheter la part de ce dernier. Le groupe fondé en 1934 tire aujourd'hui plus d'un tiers de ses revenus du numérique et contrôle 15% du marché britannique des paris en ligne.

La transformation de William Hill n'est toutefois pas terminée. Le groupe veut en particulier se défaire >

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### **PLAYTECH**

#### **La voie des paris en ligne**

C'est l'une des entreprises qui surfent sur la vague des paris en ligne. Playtech fournit des logiciels pour les sites de jeux d'argent, dont les paris sportifs. La firme a dégagé des résultats records en 2016, avec un bénéfice net en hausse de 42%. L'activité des paris sportifs a grimpé de 82%. Les analystes recommandent l'achat du titre.

SIÈGE : DOUGLAS (ÎLE DE MAN)

EFFECTIF : 5'000

CA (2016) : € 708,6 MIO



### **LADBROKES CORAL GROUP**

#### **Un ancêtre qui résiste**

Les bookmakers britanniques Ladbrokes et Gala Coral, fondés respectivement en 1886 et 1926, ont fusionné pour rester compétitifs dans le nouvel environnement. La nouvelle entité, qui a détrôné William Hill sur le marché physique britannique, contrôle aussi 9% de celui des paris en ligne. Les analystes pensent que le groupe va surperformer le marché.

SIÈGE : LONDRES

EFFECTIF : 29'000

CA (2015) : € 2,1 MRD



### **PADDY POWER BETFAIR**

#### **Le numéro un britannique**

Paddy Power Betfair est le leader du marché britannique des paris en ligne, avec 27% de parts de marché. La firme est issue de la fusion des bookmakers irlandais Paddy Power et britannique Betfair, qui a été complétée en 2016. Le groupe affiche une très forte croissance et les analystes estiment qu'il va surperformer le marché.

SIÈGE : DUBLIN

EFFECTIF : 7'200

CA (2016) : € 1,5 MRD



Un bureau de paris du géant anglais historique Ladbrokes Coral Group, à Londres. La vague des paris en ligne remet en question son modèle d'affaires.



de sa dépendance au marché toujours plus réglementé du Royaume-Uni : « Notre stratégie est d'accroître notre diversification en augmentant la part du chiffre d'affaires réalisé en ligne et hors du Royaume-Uni », indique William Hill dans son dernier rapport annuel. L'opérateur britannique, qui a connu une année 2016 catastrophique (lire l'encadré en p. 47), note que si la conjoncture actuelle offre des opportunités, la route est semée d'embûches : « Les réglementations vont continuer à se durcir. Les coûts augmentent, que ce soit en raison des taxes ou des frais de mise en conformité. »

## LÉGISLATION

Pour une firme comme William Hill, désormais armée face aux réglementations, l'idéal serait que davantage

de pays autorisent les paris sportifs, afin de pouvoir s'y étendre et que le marché noir diminue. Une légalisation à grande échelle assortie de contrôles, c'est d'ailleurs ce que demande le CISS, conscient que les paris illicites sont étroitement liés au crime organisé et à la corruption (140 milliards de dollars seraient blanchis chaque année par ce biais, selon l'organisation).

« Une industrie transparente, rigoureusement surveillée et bien régulée représente peu de menaces pour l'intégrité du sport, a récemment déclaré le directeur du CISS, Chris Eaton, dans une tribune publiée sur le site internet de l'organisation. Le système actuel est à l'opposé : opaque, mal connu et loin d'être correctement régulé. »

On ne prend toutefois pas le chemin d'une légalisation généralisée, estime Christian Kalb, spécialiste des paris sportifs et des questions de gouvernance du sport à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS) à Paris (lire son interview ci-contre).

Le cas de William Hill montre les difficultés auxquelles font face les vieux bookmakers, mais de nouveaux acteurs parviennent, eux, à tirer leur épingle du jeu dans l'environnement actuel. Il s'agit de fournisseurs de logiciels comme Playtech, fondé en 1999 et basé à l'île de Man, ou de pure players comme Kindred (ex-Unibet), fondé en 1997 et établi à Malte. Le match est lancé. Les paris sur qui l'emportera sont ouverts. ▲

INTERVIEW

# « DEUX CAMPS COEXISTENT : L'UNION EUROPÉENNE ET LE RESTE DU MONDE »



Confrontées à une forte concurrence et à des marges en baisse, les firmes de paris sportifs tentent d'influencer les États pour libéraliser le marché. Les explications de Christian Kalb, spécialiste du sujet à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS) à Paris.

**Le parlement suisse vient de se prononcer pour l'interdiction des jeux d'argent basés à l'étranger, dont les paris sportifs, via des messages d'avertissement sur les sites illégaux. Quelle est votre réaction ?**

Il s'agit d'une mesure très importante. Elle va permettre à l'État de relocaliser un certain nombre de joueurs, qui aujourd'hui parient sur des sites étrangers non contrôlés. Les jeux d'argent constituent une activité sensible, avec des risques de fraude, de blanchiment d'argent, de corruption et d'addiction. Il est bien que le marché soit régulé, avec des opérateurs licenciés.

**Quelle est la tendance actuelle en matière de régulation ?**

Deux camps coexistent : l'Union européenne, très peu restrictive, et le reste du monde, très restrictif. Aucun grand pays en dehors de l'UE ne possède de système de licence, à l'exception du Mexique. À côté de cela, il existe de petits paradis de jeu, en premier lieu la province philippine de Cagayan, et des régimes avantageux comme Curaçao et le Belize en Amérique centrale, la réserve indienne de Kahnawake au Québec, Gibraltar, Malte ou Jersey en Europe.

**L'administration Trump a laissé entrevoir la possibilité d'une libéralisation aux États-Unis, où les paris sont prohibés sauf au Nevada.**

Il est difficile de se prononcer pour l'instant. En dehors de l'UE, je ne vois pas de tendance à la libéralisation pour le moment.

**Quel est l'impact des réglementations sur les opérateurs officiels ?**

Les opérateurs n'aiment pas les contrôles, parce qu'ils évoluent dans un marché très difficile, fortement concurrentiel, avec des marges de plus en plus faibles. Leur objectif consiste à influencer les régulateurs et les États de manière à diminuer les restrictions.

**Est-il vraiment possible pour les États de contrôler les paris en ligne ?**

Quelqu'un qui veut tricher y parviendra toujours. Mais cela n'est pas spécifique aux jeux d'argent. On ne peut pas garantir non plus que tout le monde respecte les limitations de vitesse. En adoptant un minimum de mesures, dont celles qui sont prévues en Suisse, on règle en général 90% des problèmes. ▲

## WILLIAM HILL

### Sur la pente descendante

Sans CEO depuis juillet 2016 et l'éviction de James Henderson – Philip Bowcock assure l'intérim – le numéro deux du marché physique britannique a connu une année 2016 catastrophique. La division online est à la peine et la hausse des réglementations au Royaume-Uni pèse sur les résultats. Les analystes prévoient de conserver le titre.

SIÈGE: LONDRES

EFFECTIF: 16'000

CA (2016): €1,6 MRD



## KINDRED

### Le Suédois en pleine croissance

Kindred, l'un des leaders européens des jeux d'argent en ligne, a affiché des résultats records en 2016 : le chiffre d'affaires a progressé de 53% et les profits de 50%. Plus des deux tiers des revenus du groupe sont générés via mobile. L'an dernier, l'activité des paris sportifs a grimpé de 45%, à 245,5 millions de livres. Les analystes prévoient que la société va surperformer le marché.

SIÈGE: LA VALETTE (MALTE)

EFFECTIF: 1'162

CA (2016): €544,1 MIO



## GVC HOLDINGS

### Un nouveau venu aux dents longues

En un peu plus de dix ans, GVC Holdings s'est hissé parmi les acteurs majeurs du marché des jeux et des paris sportifs, avec des services à la fois B2B et B2C. Le groupe a racheté les opérateurs britannique Sportingbet (avec William Hill) en 2013 et autrichien Bwin en 2016 et affiche de solides performances. Les analystes conseillent d'acheter le titre.

SIÈGE: DOUGLAS (ÎLE DE MAN)

EFFECTIF: 576

CA (2015): € 247,7 MIO





# FOOTBALL : L'ÉQUATION ARDUE DES CLUBS COTÉS

Seul un petit pourcentage de clubs de foot sont cotés en Bourse. Pour la plupart, le parcours est accidenté. La faute notamment à la concurrence déloyale des mécènes et à la volatilité des résultats sportifs.

PAR GENEVIÈVE RUIZ

« Les parcours boursiers des clubs de football n'ont jamais fait rêver les investisseurs », considère Patrick Rejaunier, analyste marchés chez Zonebourse à Annecy (FR). Tout, ou presque, est dit dans cette phrase. À l'heure actuelle, l'indice Stoxx Europe Football comprend 22 clubs, dont Manchester United, le Borussia Dortmund, la Juventus de Turin, le Benfica Lisbonne ou l'Olympique Lyonnais pour les plus célèbres. Il en comptait 37 en 2002. C'est dire si le parcours des équipes de foot en Bourse est chaotique. Des résultats calamiteux

ont entraîné le retrait de nombreuses d'entre elles, rachetées parfois par des mécènes, comme ce fut le cas de Chelsea, désormais propriété du milliardaire russe Roman Abramovitch.

« L'indice Stoxx Europe Football n'est pas performant, constate Patrick Rejaunier. Il n'a actuellement même pas atteint son niveau de 2011, alors que la majorité des autres secteurs se situent largement au-dessus. Les clubs de foot ne se sont pas remis de la crise de 2008. » Pas étonnant, dès lors, que la majorité des actionnaires du secteur se trouvent chez les

supporters et pas chez les grands acteurs institutionnels. Comment expliquer ces mauvais résultats alors que le football est le deuxième secteur de croissance le plus rapide du monde après l'e-économie ? Et que les chiffres d'affaires des 20 premières équipes du classement de la Football Money League, établi par le cabinet Deloitte, ont cru de 12% en 2016 pour atteindre 7,4 milliards d'euros ? Selon le même classement, un nouveau record a même été atteint l'an dernier, avec les chiffres d'affaires des trois clubs les plus riches (Manchester United,



Le mythique stade d'Old Trafford, forteresse de Manchester United depuis 1910. Coté en Bourse, l'anglais est l'un des seuls clubs à y tirer son épingle du jeu.

FC Barcelone, Real Madrid), dépassant les 600 millions d'euros, soit 7 fois plus qu'en 1997.

**« En termes boursiers, une défaite équivaut à une perte de 1,1% de la valeur de l'action. »**

Pierre Rondeau, professeur à la Sport Management School de Paris

« L'économie du foot est complexe et spécifique, analyse Pierre Rondeau, professeur à la Sport Management School de Paris. Elle ne fonctionne pas avec les mêmes règles que celles des entreprises classiques. »

Il faut d'abord savoir que seuls 5% des équipes sur les 700 que compte le championnat européen sont cotées. De plus, à part Manchester United, cotée à Wall Street depuis 2012, il ne s'agit pas souvent des meilleures. « Or les résultats financiers d'un club sont étroitement liés à ses performances sportives », poursuit Pierre Rondeau. En effet, une victoire se traduit par des entrées cash en termes de sponsoring

et de droits TV. Une participation à la Ligue des Champions équivaut, par exemple, à une rentrée de 20 millions d'euros. Une défaite a donc des conséquences financières catastrophiques pour les équipes.

Et c'est encore pire lorsqu'il s'agit d'une relégation. « Les études montrent qu'en termes boursiers, une défaite équivaut à une perte de 1,1% de la valeur de l'action, explique Pierre Rondeau. Alors qu'une victoire apporte un gain de 0,88%. On constate donc qu'une victoire ne permet pas de compenser une défaite! »

Un autre problème des clubs cotés provient de la concurrence déloyale représentée par les clubs non cotés. La plupart des clubs qui dominent les championnats sont soit des sociétés à but non lucratif (Real Madrid, FC Barcelone), soit financés par des mécènes (Chelsea, Paris Saint-Germain, etc.). « Ces clubs, financés par ceux qu'on appelle des sugar daddies, peuvent se permettre d'acheter les meilleurs joueurs à pratiquement n'importe quel prix, observe Wladimir Andreff, professeur émérite à l'Université Paris 1 »

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### MANCHESTER UNITED

#### L'exception

Manchester United est le club anglais le plus titré de l'histoire. Depuis 2016, il est également le plus riche du monde. Il s'est en effet hissé au sommet de la Football Money League (classement annuel établi par le cabinet Deloitte) après onze ans de domination par le Real Madrid. Les analystes considèrent ManU, coté à Wall Street depuis 2012, comme un club aux assises solides. De par son image et sa notoriété mondiale, il dispose de revenus conséquents en termes de droits TV, de sponsors et de merchandising, qui lui permettent de pallier les variations de ses prestations sportives.

SIÈGE : MANCHESTER (GB)

EFFECTIF : 799

CA (2016) : € 515,3 MIO

MANU

### OLYMPIQUE LYONNAIS

#### Le pari des infrastructures

Si le budget de l'Olympique Lyonnais ne se situe pas dans le top ten européen, son évolution boursière intéresse les analystes financiers. Car le club possède désormais son propre stade et complexe commercial OL Land. L'OL a fait son entrée en Bourse en 2007 avec des actions au prix unitaire de 24 euros. Le parcours a ensuite été laborieux, avec un prix descendu jusqu'en dessous de 2 euros en 2013. L'entrée en Bourse du club était liée à la construction du stade, dont les travaux ont accusé du retard. Au même moment, les résultats sportifs ont chuté. Mais la situation s'est nettement améliorée depuis avec l'inauguration du stade, les bons résultats de l'équipe et les bénéfices de la vente de joueurs.

SIÈGE : LYON (FR)

EFFECTIF : 320

CA (2015-2016) : € 218,1 MIO

OLG

Panthéon Sorbonne et président de l'Observatoire de l'économie du sport. Ils n'ont pas besoin de générer des bénéfices et ont moins de contraintes budgétaires. Comment des clubs cotés, dont l'objectif est de générer des dividendes pour leurs actionnaires, peuvent-ils s'en sortir face à cela ? »

Ils n'y arrivent justement pas. Leur équilibre financier est extrêmement précaire. Car pour obtenir de bons résultats, ils doivent investir des sommes colossales dans les salaires de bons joueurs. Et en cas de défaite, ils n'ont plus les moyens de se les offrir. « Le souci pour les clubs cotés, c'est qu'ils ne possèdent pas d'actifs tangibles, comme une usine, explique Wladimir Andreff. La richesse d'un club de foot est fondée sur ses joueurs et sur ses résultats principalement, mais aussi sur les entrées de match, les droits TV, le merchandising ou le sponsoring. Or il s'agit d'actifs incertains, qui fluctuent dans le temps. » Pour améliorer leurs résultats financiers, certains clubs choisissent alors d'investir dans des biens annexes, comme un stade, des centres commerciaux ou des clubs de fitness. « Quelques clubs danois et turcs, qui font partie de l'indice Stoxx Europe Football, ont opté pour

cette stratégie et cela fonctionne, relève Wladimir Andreff. Il s'agit d'actions qui n'ont pas subi de pertes. Il y a même eu des cas de redistribution de dividendes aux actionnaires. Cela en fait des investissements viables sans que les résultats soient extraordinaires pour autant. De son côté, l'Olympique Lyonnais commence à recueillir les fruits de la construction de son stade. Ces clubs possèdent des actifs qui leur permettent de compenser l'incertitude des résultats sportifs. »

#### « TOO BIG TO FAIL »

La solution réside donc dans la diversification. Le problème, c'est que la majorité des dirigeants de club n'ont pas utilisé les fonds amassés en Bourse pour cela, mais pour s'offrir des stars très coûteuses. « La plupart des clubs sont mal gérés au sens de la Bourse, affirme Wladimir Andreff. Plus de la moitié sont en déficit. Et la Bourse n'a pas ici les mêmes effets correcteurs en termes de bonne gouvernance qu'elle peut avoir sur les entreprises classiques. » Certaines études montrent en effet que le secteur du football souffre de défaillances structurelles : insuffisances de management professionnel, absence de supervision finan-

cière, aberrations dans le marché du travail et prolifération d'intermédiaires non réglementés, voire pénétrés par des mafias.

**L'an dernier, les clubs européens ont dépensé la somme record de 3,3 milliards d'euros pour acquérir des dizaines de joueurs**

« Il existe une mentalité dans le foot qui prône la logique suivante : < On est dans le rouge, mais ce n'est pas grave >, avance Pierre Rondeau. La devise < too big to fail > s'applique à de nombreux clubs. » Heureusement, il existe tout de même de bons exemples, notamment en Bundesliga, le championnat d'Allemagne, qui soumet toutes les équipes à un audit financier. Les mauvais élèves peuvent se voir refuser l'accès au championnat.

De son côté, l'UEFA prône désormais le paradigme de « fair-play financier » pour limiter les déficits des clubs, voire les sanctionner dans certains cas. L'objectif est de limiter le renflouement des caisses par les mécènes, ainsi que de contrôler davantage les finances des clubs, en s'inspirant du modèle allemand. Tout espoir n'est donc pas perdu pour ceux qui souhaitent investir fructueusement dans le ballon rond.

En attendant, les experts sont tous d'accord pour dire qu'il est possible de gagner de l'argent avec le foot. Mais ce n'est probablement pas du côté de la Bourse qu'il faut regarder en priorité. C'est le marché annuel des joueurs, dit le mercato, qui concentre d'année en année des sommes de plus en plus folles. L'an dernier, les clubs européens ont dépensé la somme record de 3,3 milliards d'euros pour acquérir des dizaines de joueurs. Manchester United a acheté le milieu de terrain français Paul Pogba à la Juventus pour 105 millions d'euros, faisant de lui le joueur le plus cher de tous les temps. ▲



Manchester United s'est offert les services de Paul Pogba (au premier plan) pour la somme mirobolante de 105 millions d'euros. Le club anglais a les reins solides, du fait de sa forte notoriété à travers le monde, notamment en Asie.

NEWS.COM / DANIEL CHESTERTON / GETTY IMAGES



GOLDMAN SACHS  
CORE® EQUITY PORTFOLIOS

## Découvrez le pouvoir de l'information

---

Les entreprises qui utilisent le  
**Big Data** ont:

**2x** plus de chance d'avoir une  
**performance dans le top quartile**

**5x** plus de chance de prendre des  
**décisions plus rapides** que leurs  
concurrents<sup>2</sup>

---

90% de l'information mondiale disponible aujourd'hui a été produite au cours des 2 dernières années<sup>1</sup>. Les entreprises qui trouvent les moyens d'exploiter le potentiel du Big Data se distinguent de leurs concurrents.

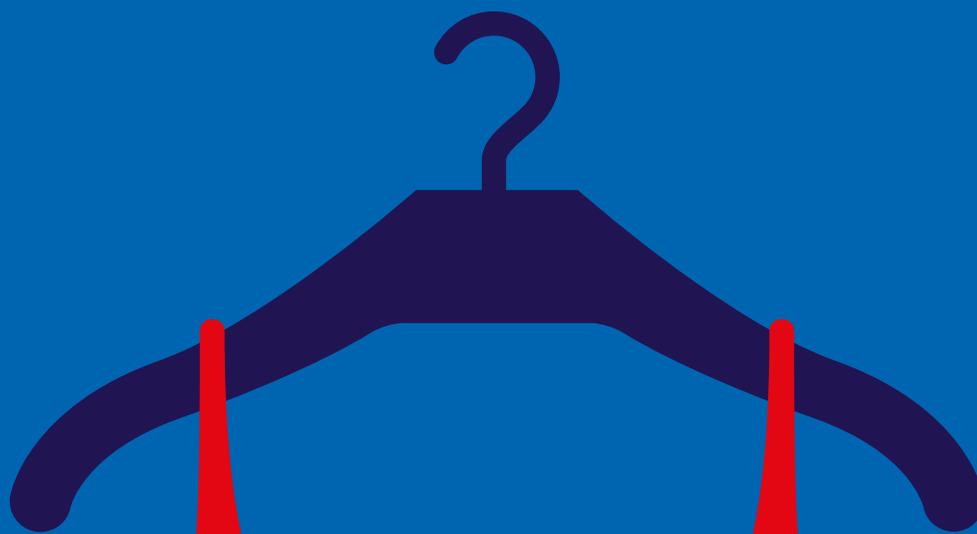
Depuis plus de 25 ans, GSAM utilise le Big Data et la technologie dans le but de créer de la valeur pour ses clients.

Avec nos **portefeuilles CORE® Equity**, nous cherchons à découvrir les opportunités d'investissement qui n'ont pas encore été explorées.

Pour en savoir plus sur le **Big Data** consultez:  
**GSAMFUNDS.com**.

1 IBM, <https://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>. 2 Source: Bain.

Ce document promotionnel a été publié par Goldman Sachs International, une société agréée par la Prudential Regulation Authority et régulée par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. Ce document vous est fourni à titre indicatif uniquement ; il ne saurait en aucun cas constituer une sollicitation dans quelque pays ou territoire que ce soit dans lequel une telle sollicitation serait interdite ou à l'attention d'une quelconque personne qu'il serait interdit de solliciter. Destiné aux investisseurs qualifiés uniquement. Non adapté à la distribution au grand public. Le présent document vous est fourni par Goldman Sachs Bank AG, Zurich. Toute relation contractuelle future sera conclue avec des filiales de Goldman Sachs Bank AG domiciliées hors de Suisse. Nous tenons à vous rappeler que les systèmes juridiques et réglementaires étrangers (c.-à-d. non suisses) ne fourniront pas obligatoirement le même niveau de protection en termes de confidentialité client et de protection des données que celui garanti par le droit suisse. Le prospectus, le DICI, les articles et les rapports annuels et semestriels du fonds peuvent être obtenus gratuitement auprès du représentant suisse. Concernant les parts distribuées en Suisse aux investisseurs qualifiés, le lieu d'exécution et le territoire de compétence est le siège social du représentant suisse. Représentant suisse : FIRST INDEPENDENT FUND SERVICES LTD, Klausstrasse 33, CH – 8008 Zurich. Agent payeur : GOLDMAN SACHS BANK AG, Claridenstrasse 25, CH-8002 Zurich. Il est interdit de (i) copier, photocopier ou reproduire sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, ou de (ii) distribuer à toute personne qui ne serait pas un salarié, un dirigeant, un administrateur ou un mandataire autorisé du destinataire, tout ou partie du présent document sans le consentement écrit préalable de GSAM. Le terme « CORE® » est une marque de service déposée de Goldman, Sachs & Co. © 2017 Goldman Sachs. Tous droits réservés. 87032-OTU-495374



## ***LE TRIOMPHE DES SURVÊTEMENTS***

Les habits de sport sont devenus des accessoires de mode à part entière. Un phénomène porté par une poignée de marques phares comme Nike, Adidas, Lululemon ou Under Armour, qui ont vu leurs ventes exploser ces dernières années.

PAR JULIE ZAUGG

**L**es vêtements de sport ont accompli bien du chemin depuis les jerseys de tennis et les jupes-culottes inventés par Lacoste dans les années 1930. Il s'agit aujourd'hui d'un marché gigantesque, qui pèse 232 milliards de francs sur le plan mondial. Il est aussi en pleine croissance. «Entre 2015 et 2019, sa valeur devrait croître de 5% en moyenne par an, pour atteindre 262 milliards d'euros», relève John Guy, analyste chez Mainfirst. En 2016, le marché des habits de sport a progressé de 7%, soit davantage que celui de la mode classique (+3,8%).

**La tendance appelée athlisme a rendu acceptable le port des baskets ou du maillot de sport dans la rue, au restaurant et même au travail**

Cette remarquable performance est principalement due au fait que les gens, notamment les milléniaux et les femmes, sont davantage préoccupés par leur santé que les générations précédentes, et font donc davantage de sport. La course à pied, le vélo, le yoga ou la natation trouvent de plus en plus d'adeptes. Aux États-Unis, la proportion des adolescents qui pratiquent régulièrement une activité physique est ainsi passée de 25 à 35% depuis les années 1980. À cela s'ajoute un effet de mode qui a fait

sortir le vêtement de sport des salles de gym. Cette tendance, appelée athlisme, a rendu acceptable le port des baskets, du pantalon de yoga ou du maillot de sport dans la rue, au restaurant et même au travail. «Les habits de sport, surtout les baskets, sont désormais devenus des accessoires de mode qui font partie intégrante du quotidien de leurs propriétaires», note Andreas Inderst, analyste chez Macquarie Securities.

La marque canadienne Lululemon, fondée en 1998, est celle qui a le mieux su capitaliser sur ce phénomène avec ses pantalons de yoga sobres et confortables, devenus incontournables dans les rues des grandes villes, indique Matt Powell, analyste spécialisé dans l'industrie du sport chez NPD Group. Elle vient d'ailleurs de lancer une collection capsule inspirée par New York et Vancouver qui ressemble plus à de la haute couture qu'à des vêtements de sport.

Mais Lululemon a de la concurrence. «Adidas et Puma ont adopté cette tendance en lançant des lignes liées à des personnalités réputées pour leur sens de la mode, comme Kanye West, Stella McCartney, Rihanna et Cara Delevingne», fait remarquer l'analyste John Guy. De même, Nike a récemment étendu sa marque Jordan, normalement réservée aux chaussures de basketball, à une série d'habits de ville, et initié une collaboration avec le designer de Givenchy Riccardo Tisci. La décision prise par Adidas de relancer certains >

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### NIKE

#### Le mastodonte

Avec 16% de parts de marché sur le plan mondial et 21% aux États-Unis, selon les derniers chiffres de Euromonitor, Nike domine le secteur des vêtements de sport. «Ses revenus ont plus que doublé et ses bénéfices ont presque triplé entre 2006 et 2015», relève John Guy, analyste chez Mainfirst. Il s'attend à ce que le groupe enregistre une croissance de 9% par an jusqu'en 2020, grâce notamment à sa suprématie sur le marché américain – le plus rentable – et à la poussée importante qu'il a effectuée en Europe et en Chine. Ses marges sont également excellentes : à 24-26%, elles sont bien plus élevées que celles du reste de l'industrie (10-12%).

SIÈGE: BEAVERTON (US)

EFFECTIF: 70'700

CA (2015-2016): \$32,4 MILLIARDS

 NKE

### UNDER ARMOUR

#### Le nouveau venu aux dents longues

Ce nouveau venu dans le milieu du vêtement de sport a connu une progression spectaculaire ces dernières années. «Entre 2009 et 2016, ses ventes ont augmenté de 28% par an», indique John Guy, analyste chez Mainfirst. Under Armour a même dépassé Adidas en 2014 sur le marché américain, pour devenir le numéro 2. Un succès dû notamment à sa décision d'investir le marché des baskets avec une ligne inspirée par le joueur de basket-ball Stephen Curry. Si la firme de Baltimore réalise encore l'immense majorité de ses ventes en Amérique du Nord (83%), elle a de grands projets d'expansion, notamment en Europe.

SIÈGE: BALTIMORE (US)

EFFECTIF: 15'200

CA (2016): \$4,8 MILLIARDS

 UA

modèles de baskets au look rétro comme la Gazelle ou la Stan Smith, surtout prisées des fashionistas, relève de la même logique, précise Jay Sole, analyste chez Morgan Stanley.

Si les habits de sport se vendent si bien, c'est aussi parce que leurs fabricants ont su innover. «Under Armour a développé une série de tissus spéciaux qui protègent contre la transpiration ou le soleil, sont ultra-légers et résistent aux odeurs», note Matt Powell. Les géants du secteur ne sont pas en reste: la matière flexible et légère utilisée par la gamme de baskets Flyknit de Nike ou la semelle Boost remplie de pastilles de mousse créée par Adidas, en collaboration avec le groupe chimique allemand BASF, sont d'autres exemples de cette inventivité.

Plus futuriste encore: Under Armour, Nike et Adidas ont mis sur le marché des vêtements et des baskets munis de puces, qui permettent de mesurer le rythme cardiaque ou les calories consommées par leurs usagers. Ces informations sont ensuite intégrées automatiquement aux plateformes en ligne développées par ces marques, où elles sont analysées et peuvent être partagées sur les réseaux sociaux. «Les produits contenant ce genre de technologies ont comme avantage de pouvoir être vendus plus cher», explique Volker Bosse, analyste auprès de la banque Baader. La différence de prix peut atteindre 10 à 15%.»

L'innovation concerne également les procédés de fabrication. Adidas a créé une usine quasi entière-



La top modèle Heidi Klum, en pantalon de yoga lors d'une sortie en ville (New York, 14 juin 2016).



Adidas en parade à la Fashion Week de Lisbonne. La marque constitue un investissement recommandable, selon les analystes.

ment automatisée à Ansbach, en Bavière, qui permet de produire en un temps record des baskets dont la forme, la matière et la couleur sont personnalisées en fonction des goûts des clients. La marque prévoit d'y produire un million de paires de chaussures par an.

**L'innovation concerne également les procédés de fabrication**

Un second centre de production de ce type verra le jour cette année à Atlanta, aux États-Unis. La marque allemande se fixe un objectif ambitieux d'ici à 2020: faire passer la durée qui sépare le design de ses produits de leur mise en vente de 6 à 12 mois



AFP / BRUNO PEREIRA / BRAZIL PHOTO PRESS

actuellement à seulement 45 jours, et cela pour la moitié de sa production.

### ACTIVISME DE PÉKIN

Le boom qui touche l'industrie des vêtements de sport est un phénomène réellement global. La plus forte croissance a d'ailleurs eu lieu sur les marchés émergents, notamment en Chine. « Les équipementiers profitent de l'émergence d'une classe moyenne, qui a les moyens de s'offrir les produits des marques occidentales », juge Volker Bosse.

Ce phénomène est amplifié par l'activisme de l'État : Pékin, qui va accueillir les Jeux olympiques d'hiver en 2022 et rêve d'héberger la Coupe du monde de football, a énormément investi ces dernières années pour promouvoir la pratique

du football, du ski et de la course à pied au sein de sa population. « En 2015, la Chine a organisé 134 marathons, alors qu'il n'y en avait eu que 13 en 2010 », glisse l'analyste de la banque Baader. D'ici à 2020, le marché du sport dans son ensemble devrait y atteindre 500 milliards de dollars.

Le marché des vêtements et autres équipements vaut déjà 21 milliards de francs en Chine, soit 9% du total mondial. Les magasins de sport y sont omniprésents. Dans la plupart des villes de taille moyenne, les seules enseignes occidentales qu'on aperçoit sont Starbucks, Nike et Adidas. Les deux marques dominent les ventes de vêtements de sport dans ce pays, avec une part de marché combinée de 30,6%. ▲

## ADIDAS

### Le roi du foot

Le numéro 2 mondial des équipements sportifs est un investissement sûr, jugent les analystes. « Le football est le sport le plus populaire au monde et Adidas domine ce segment, notamment à travers ses contrats de sponsoring avec des équipes comme Manchester United et Real Madrid », note Volker Bosse, analyste auprès de la banque Baader. Ce leadership lui confère un quasi-monopole sur la vente des maillots des joueurs les plus connus et de la crédibilité auprès des fans de football. Le groupe allemand a en outre commencé à gagner des parts de marché aux États-Unis, où il est historiquement faible, y enregistrant une croissance de 22% en 2016.

SIÈGE : HERZOGENAUACH (DE)

EFFECTIF : 60'617

CA (2016) : € 19,3 MILLIARDS

ADS

## PUMA

### Le come-back ?

« Puma s'est lancé dans un processus de transformation pour revenir à ses racines : les produits sportifs centrés sur la performance. Et cela commence à payer », estime Volker Bosse, analyste auprès de la banque Baader. Il loue notamment les investissements consentis par la firme allemande pour décrocher des collaborations avec des stars comme Rihanna ou les joueurs du club de football Arsenal. Ses marges restent toutefois insatisfaisantes et la probabilité d'une reprise par le groupe Kering, qui contrôle déjà 86% de Puma, demeure forte.

SIÈGE : HERZOGENAUACH (DE)

EFFECTIFS : 11'054

CA (2016) : € 3,6 MILLIARDS

PUM



L'Exercycle,  
le premier vélo  
d'appartement  
créé en 1932.

# LE FITNESS, UN MARCHÉ EN FORME OLYMPIQUE

Le nombre de clubs ne cesse d'augmenter, plébiscités par une population citadine en mal d'exercices à la fois efficaces et originaux. Pour les fabricants d'appareils, c'est une aubaine.

PAR JULIE ZAUGG

**L**e premier appareil de fitness a vu le jour en 1932 lorsque Gordon Bergfor, un ingénieur new-yorkais, a construit un vélo d'appartement pour son épouse qui souffrait d'une maladie neuromusculaire. Appelé Exercycle, l'engin a rapidement gagné des adeptes, y compris auprès de personnalités comme John Wayne ou le président Eisenhower. Ce coup d'essai a rapidement donné naissance à des chaînes de clubs de fitness, le premier ayant été fondé en 1936, en Californie, par l'entrepreneur Francois LaLanne.

Aujourd'hui, cette industrie pèse 81 milliards de dollars sur le plan global et compte 151,5 millions de membres. Plus d'un tiers se trouvent aux États-Unis, où 17% de la population possède un abonnement de fitness. Mais on en trouve aussi beaucoup au Brésil, en Allemagne et dans les pays scandinaves. «Le modèle d'affaires de ces centres est très simple: 70 à 80% de leurs recettes proviennent des abonnements, le reste est généré par les services annexes, comme les personal trainers ou les programmes nutritionnels», indique Jim Thomas, un consultant américain spécialiste de ce secteur.

Corollaire de ce phénomène, l'industrie des appareils de fitness est elle aussi florissante. Elle devrait croître de 3,5% par an d'ici à 2022, pour atteindre 13,2 milliards de dollars contre 10 milliards en 2014, selon l'agence d'intelligence économique Grand View Research.

Les États-Unis en absorbent environ 40%, mais la plus forte croissance a lieu dans la zone Asie-Pacifique, notamment en Inde et en Chine.

**« Ces dernières années, les appareils de cardio ont devancé ceux destinés à améliorer la musculature. »**

*Frank Camma, analyste chez Sidoti & Company*

Les machines les plus populaires sont les tapis de course, les vélos statiques et les elliptiques. « Ces dernières années, les appareils de cardio ont devancé ceux destinés à améliorer la musculature, car les gens se préoccupent davantage de leur santé », relève Frank Camma, analyste chez Sidoti & Company. Le marché est double : une partie ▶

## LES ENTREPRISES À SUIVRE

### BRUNSWICK

#### Le fournisseur des clubs

Ce conglomérat américain, qui s'est spécialisé dans la vente de machines de fitness aux clubs, a connu une croissance ininterrompue entre 2010 et 2015 (+22,5%). Au dernier trimestre de 2016, ses recettes ont augmenté de 10%, et même de 24% sur le segment du fitness. « Nous nous attendons à ce qu'elles progressent de 6 à 8% en 2017 », pronostique Nathan Yates, analyste chez Forward View. Il pense que Cybex, l'une de ses marques, présente un potentiel de croissance intéressant, tout comme SciFit, une ligne d'appareils de réhabilitation qui pourrait trouver preneur auprès des hôpitaux. Au vu de ses bonnes performances, « l'action Brunswick s'échange à un prix plutôt avantageux », précise l'analyste.

SIÈGE: LAKE FOREST, ILLINOIS (US)

EFFECTIF: 14 415

CA (2016): 545 MRD



### NAUTILUS

#### Le choix des privés

Nautilus réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires en vendant des appareils de fitness aux particuliers. Son succès repose sur une poignée de machines au design novateur. « Il y a dix ans, cette entreprise a inventé un simulateur d'escalier, qui est rapidement devenu un hit, explique Frank Camma, analyste chez Sidoti & Company. Et elle a récemment sorti un engin pour des séances courtes et intenses, qui représente 25 à 30% de ses recettes. » L'acquisition en 2016 d'Octane Fitness, qui produit des appareils haut de gamme, et le lancement ce printemps d'une tour de crossfit connectée à un iPad, devraient permettre à Nautilus de poursuivre sa croissance.

SIÈGE: VANCOUVER (US)

EFFECTIF: 467

CA (2016): 5406 MRD



Le marché des trackers sportifs et autres montres connectées est en pleine expansion. Le prix de ces appareils a diminué de plus de 50% en moins de cinq ans.



FITBIT

## UN COACH SPORTIF AU POIGNET

La nouvelle génération de bracelets et autres accessoires portables intégrant de l'informatique – un secteur baptisé *wearable* en anglais – ne se contente plus de compter le nombre de pas accomplis durant une journée ou la quantité d'heures de sommeil accumulées durant une nuit. Ces gadgets permettent aussi de mesurer la pression sanguine, le rythme cardiaque ou le nombre d'abdos effectués par leurs usagers. C'est le cas de la nouvelle montre intelligente Gear Fit2 de Samsung, du Tom Tom Spark 3 ou du Fitbit Charge 2.

Certains modèles sont équipés d'assistants personnels qui donnent des instructions pour optimiser sa séance de fitness ou améliorer sa posture. D'autres sont capables de détecter automatiquement le type d'exercice effectué, afin de compter les calories dépensées

avec une précision accrue.

La forme de ces appareils a également évolué: on en trouve désormais sous forme d'écouteurs, comme le Jabra Sport Pulse ou intégrés à des casques de vélo, comme ceux de LifeBeam. Oakley s'est associé à Intel pour produire une paire de lunettes de soleil munies de senseurs, de micros et d'écouteurs qui fonctionne comme une sorte de coach sportif en kit.

Résultat, ce marché valait 28,7 milliards de dollars fin 2016, selon Gartner. Il pourrait croître de 25% par an entre 2016 et 2020, estime le groupe d'intelligence économique Research and Markets. Cette forte progression sera alimentée par l'intégration de fonctions liées à la réalité augmentée. «Si le nombre d'unités vendues progressera durant cette

période, leur valeur devrait en revanche diminuer dans le sillage d'une baisse du prix de ces appareils», précise toutefois Bradley Erickson, analyste chez Pacific Crest Securities. En 2012, le prix moyen d'un *wearable* s'élevait à 800 dollars. Il n'est plus que de 350 à 380 dollars aujourd'hui, selon le cabinet de recherche Technavio.

Richard Valera, analyste chez Needham & Co, pense de son côté que les ventes de bracelets de fitness vont ralentir. «Ils ont épuisé leur potentiel de «coolitude» et de plus en plus de gens les laissent au fond d'un tiroir, note-t-il. En revanche, le marché des montres intelligentes, qui offrent davantage de fonctionnalités, y compris dans le domaine du sport, va continuer à grandir.»

des appareils est vendue à des clubs de fitness ; une autre à des privés qui les installent chez eux.

Comment expliquer ce succès ? Si la vague des clubs de fitness a pris son envol dès les années 1980, avec l'émergence de chaînes comme Bally Total Fitness ou Gold's Gym, elle vit un renouveau depuis quelques années avec une segmentation du marché entre une offre haut de gamme et une offre bon marché. « On a vu apparaître une série de clubs premium qui mettent l'accent sur l'obtention rapide de résultats, fait remarquer Jim Thomas. Leurs clients sont prêts à déboursier 200 à 300 dollars par mois pour bénéficier de leurs services. »

Parmi ces clubs huppés qui prospèrent aux États-Unis figurent SoulCycle, où l'on pédale dans une ambiance de boîte de nuit, OrangeTheory, où l'on effectue des séances alternant des phases à haute et à basse intensité qui permettent de brûler jusqu'à 1'000 calories par heure, Aquaphysical,

où l'on pratique une version moderne de l'aquagym, ou encore Row House, où l'on fait du rameur en groupe.

Dans le même ordre d'idées, la chaîne Crossfit, créée il y a 15 ans par un personal trainer californien, facture ses abonnements plus de 150 dollars par mois. Pour ce prix, les membres ont accès à une sorte de garage industriel – un « box » – où ils effectuent des exercices en utilisant le poids de leur propre corps ou des ustensiles (pneus, perches métalliques). Pas très glamour, mais rudement efficace.

À l'autre bout du spectre, certains opérateurs ont adopté une approche low-cost. « Les clubs Planet Fitness sont les pionniers de cette philosophie, indique Jim Thomas. Ils proposent des abonnements à 10 dollars par mois, exploitent des espaces sans fioritures et économisent sur le personnel. » Ils n'hésitent pas non plus à vendre trop d'abonnements, tablant sur la paresse de leurs abonnés : il n'est pas rare qu'un



Cours de SoulCycle dans un club d'Union Square, à New York. Les vélos statiques font partie des machines de fitness les plus prisées.

## AMER SPORTS

### Le favori des Asiatiques

Amer Sports produit la marque d'appareils de fitness Precor, l'une des plus répandues au monde. « Entre 70 et 80% de ces machines sont vendues à des clubs, des hôtels ou des entreprises », relève Jari Räisänen, analyste chez Pohjola. Le groupe finlandais, qui a vu ses ventes progresser de 8 à 9% par an depuis 2010, réalise la majeure partie de sa croissance dans la zone Asie-Pacifique, même si les États-Unis restent son principal débouché. « Les pays de l'APEC ne représentaient que 8% du marché de Precor en 2009, contre 17% l'an dernier », souligne l'analyste.

SIÈGE : HELSINKI (FI)

EFFECTIF : 8 526

CA 120161 : € 2,6 MRD

AMEAS

## FITBIT

### Le leader du wearable

Les bracelets multicolores du groupe californien continuent de dominer les ventes de wearables sportifs. « Il s'en est vendu plus de 20 millions l'an passé », relève Bradley Erickson, analyste chez Pacific Crest Securities. L'image de l'entreprise est également très bonne. « Il y a de véritables fans de Fitbit, qui adulent la marque et disent avoir perdu du poids et amélioré leur santé grâce à elle. » Fitbit peine toutefois à attirer de nouveaux clients, notamment auprès des sportifs assidus, en quête de produits plus sophistiqués. Elle subit aussi la concurrence des produits moins chers comme ceux du chinois Xiaomi.

SIÈGE : SAN FRANCISCO (US)

EFFECTIF : 1 753

CA 120161 : \$2,2 MRD

FIT

club compte 6'000 membres alors qu'il ne peut en héberger que 300 à la fois. Aux États-Unis, 67% des détenteurs d'un abonnement de fitness ne s'en sont d'ailleurs jamais servi! La chaîne britannique Pure Gym et l'américaine Town Sports International, qui possède trois enseignes en Suisse, fonctionnent selon le même principe.

**De plus en plus  
d'hôtels, d'entreprises  
ou d'hôpitaux se dotent  
de salles de fitness**

Du côté des machines de fitness, la croissance est alimentée par la hausse du nombre de clubs, mais aussi par les campagnes anti-obésité, qui encouragent les gens à s'acheter un vélo d'appartement ou un rameur. Le vieillissement de la population joue également un rôle. «Un pays comme

le Japon, qui compte de nombreux seniors avec un pouvoir d'achat élevé, représente un marché très intéressant pour les fabricants de ces appareils», glisse Nathan Yates, analyste chez Forward View. De plus en plus d'hôtels, d'entreprises ou d'hôpitaux se dotent en outre de salles de fitness.

De plus, les fabricants ont su innover. L'italien Technogym s'est adjoint les services du célèbre designer Antonio Citterio pour produire des machines aux lignes sobres et classes, destinées autant à être exposées dans son salon qu'à être utilisées. D'autres marques ont doté leurs appareils d'écrans tactiles connectés qui permettent de tweeter, de faire des achats en ligne ou de se concocter un parcours de course virtuel via Google Maps. Près d'un siècle après son invention, le marché du fitness n'est pas près de regagner les vestiaires. ▲

**GARMIN**

**Le favori des sportifs d'élite**

À l'instar de son concurrent Polar (non coté), cette société s'est spécialisée dans les trackers haut de gamme. «Elle propose des montres intelligentes sophistiquées, dotées de GPS ou de moniteurs du rythme cardiaque, détaille Richard Valera, analyste chez Needham & Co. La qualité de ses produits est élevée: la batterie du Vivofit dispose d'une durée de vie de un an, contre quelques jours pour la plupart des autres trackers.» Il s'attend à ce que le groupe continue à enregistrer une solide croissance sur le segment des wearables sportifs, qui a progressé de 30% durant les deux derniers trimestres. Seule faiblesse: la marque est moins connue que Fitbit ou Apple.

SIÈGE: SCHAFFHOUSE (CH)

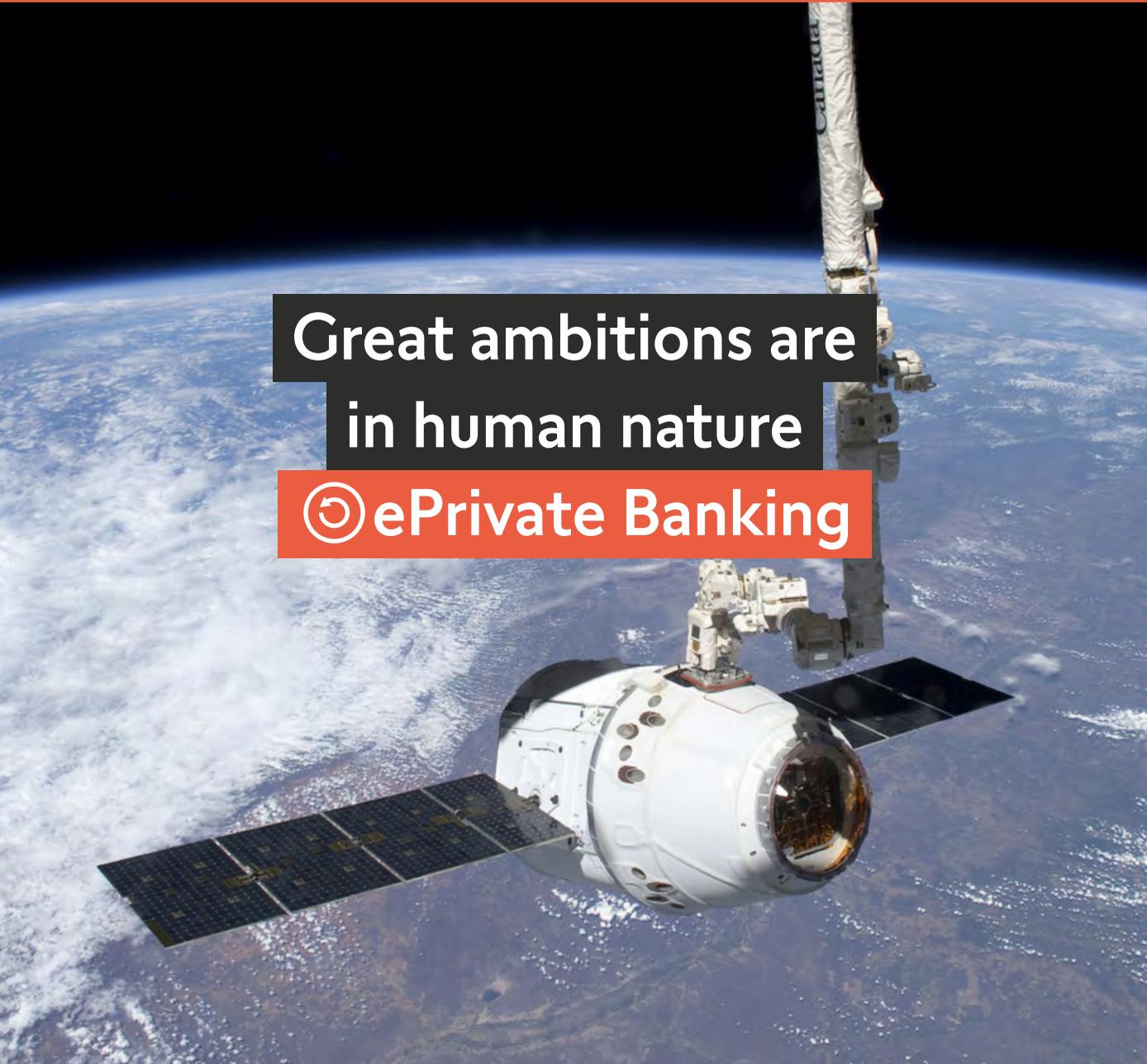
EFFECTIF: 11'600

CA 120161: 5,3 MRD

GRMN



Le tapis de course revisité par le designer italien Antonio Citterio. De nombreux particuliers choisissent de s'équiper à domicile.



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](https://swissquote.com/robo-advisor)

 **Swissquote**



# Miser sur les étoiles

Les projets privés se multiplient dans le domaine de la conquête spatiale. Pour les investisseurs, les opportunités n'ont jamais semblé aussi nombreuses. Conseils.

PAR JULIE ZAUGG

**F**rontière ultime pour l'humain, l'espace attire de plus en plus d'entrepreneurs privés. Alors qu'il n'existait qu'une centaine de firmes sur ce marché il y a cinq ans, on en dénombre désormais des milliers. « Rien qu'aux Etats-Unis, elles sont au nombre de 3780 », relève Micah Walter-Range, directeur de recherche et analyse à la Space Foundation. La majorité de ces nouveaux acteurs éclosent sous forme de start-up, mais une poignée de grands groupes se montre également très active sur ce segment. « Une société comme Airbus (AIR) ne cesse de racheter des jeunes pousses », relève-t-il.

Actuellement, seul 24% de l'argent investi dans le domaine spatial émane du secteur public, selon la Space Foundation. Les 76% restants proviennent de sources privées. La baisse du coût des équipements et les avancées technologiques ont contribué à abaisser le seuil d'entrée dans ce secteur, et donc à favoriser l'émergence de start-up. « Il y a encore quelques années, développer un ordinateur pour contrôler une navette

spatiale était extrêmement coûteux, alors qu'aujourd'hui un simple smartphone suffit pour accomplir la même fonction », détaille Philip Metzger, un ancien de la NASA qui étudie le marché de l'espace. Le coût des satellites a lui aussi chuté de façon vertigineuse.

**Seul 24% de l'argent investi dans le domaine spatial émane encore du secteur public**

Pour l'investisseur, ce contexte présente de nombreuses opportunités. « Les entreprises du domaine spatial conviennent à ceux qui sont prêts à investir sur le long terme, indique Simon Drake, directeur de Space Ventures Investors. Car développer, tester et mettre sur le marché un produit prend souvent des années. » Mais pour l'investisseur patient, prêt à parier sur de nouveaux modèles d'affaires, les retours peuvent être très élevés. ▸

## LE FRET INTERSTELLAIRE



En 2013, la navette Falcon 9 de SpaceX, une entreprise créée par le CEO de Tesla Elon Musk, a procédé à la première mise en orbite commerciale, révolutionnant

le secteur avec un modèle bon marché, réutilisable et capable non seulement d'amener des biens dans l'espace mais aussi d'en rapporter sur Terre. Très vite, le groupe californien a été rejoint par Orbital ATK (OATK) et Sierra Nevada Corporation. Tous trois ont obtenu des contrats de la NASA courant jusqu'en 2024 pour ravitailler la Station spatiale internationale (ISS).

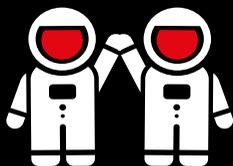
La prochaine étape, ce sont les vols destinés à amener des astronautes dans l'espace. SpaceX mène là encore la danse, au côté de Boeing (BA). « Sa navette Starliner va commencer à acheminer des gens vers l'ISS en 2018 », relève Howard McCurdy, professeur en affaires publiques à l'American University à Washington (DC). Le contrat confié par la NASA à SpaceX et Boeing vaut 6,8 milliards de dollars. Mais ce n'est pas tout. « Ces entreprises pourront allouer quatre ou cinq sièges à la NASA et facturer le dernier 25 millions de dollars à un pays qui n'a pas les moyens de se payer son propre programme spatial », complète le spécialiste en politique spatiale.

Par ailleurs, une myriade de firmes se développe dans le sillage des fabricants de fusées. Aerojet Rocketdyne (AJRD) et Safran (SAF) fournissent des systèmes de propulsion. United Launch Alliance, une joint-venture entre Lockheed Martin (LMT) et Boeing, ainsi que

le japonais Mitsubishi (7011), se sont spécialisés dans les lanceurs. Il faut aussi citer Astrotech Corporation (ASTC), un incubateur à start-up spatiales basé au Texas.

L'investisseur qui souhaite s'exposer à ce marché peut miser sur l'une de ces entreprises cotées. Orbital ATK, Aerojet Rocketdyne et Safran ont vu leurs revenus croître fortement l'an dernier et devraient poursuivre sur cette lancée, selon les analystes. Boeing, qui est porté par son important volume de commandes dans le domaine de l'aviation, représente également un investissement sûr. On peut aussi investir indirectement dans SpaceX à travers les fonds mutuels de Fidelity Investments, un groupe américain qui possède 10% de la start-up au côté de Google.

## LE TOURISME SPATIAL



Voyager dans l'espace représente un rêve pour beaucoup de gens. Une

poignée de firmes se sont donné pour mission de le réaliser. La plus connue est Virgin Galactic, fondée par le patron de Virgin Richard Branson. Elle ambitionne de proposer les premiers vols touristiques suborbitaux. « Sa particularité est d'avoir développé un vaisseau, SpaceShipTwo, qui s'élance depuis un gigantesque avion dans le ciel, plutôt qu'à partir du sol », explique Micah Walter-Range. L'avion en question, appelé White Knight Two, est l'œuvre du groupe Scaled Composites.

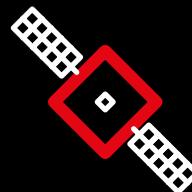
Blue Origin, une firme lancée par le fondateur d'Amazon Jeff Bezos, constitue un autre acteur de poids. Sa fusée verticale New Shepard est elle aussi destinée à amener

des touristes dans l'espace. Plus ambitieux encore, Bigelow Aerospace, créé par l'hôtelier américain Robert Bigelow, a prévu de mettre en orbite des modules habitables gonflables. La société russe RSC Energia (RSC) veut quant à elle organiser un tour de la Lune dès 2022. Et World View Enterprises développe une montgolfière capable de monter jusqu'à 32'000 mètres.

SpaceX veut elle aussi entrer dans la danse du tourisme spatial. Son CEO Elon Musk a indiqué à la fin février avoir vendu deux tickets pour la Lune... Les passagers sont supposés embarquer à la fin 2018 pour un vol d'une semaine à bord du vaisseau Dragon 2. Un scénario très optimiste, selon les experts.

Dans le domaine du tourisme spatial, la plupart des initiatives sont l'œuvre de sociétés non cotées en Bourse. « C'est un investissement qui convient plutôt aux personnes prêtes à miser sur une start-up, qui ont les moyens de lâcher plusieurs millions sous forme de capital-risque », pense Simon Drake. Autre solution : s'exposer à ce marché en investissant dans Northrop Grumman (NOC), la maison mère de Scaled Composites, qui fabrique les avions-lanceurs de Virgin Galactic.

## UNE ARMÉE DE MINI-SATELLITES



Les satellites représentent le segment le mieux établi du marché spatial (lire Swissquote

Magazine no 6 / 2016). « Leur modèle d'affaires est éprouvé et il existe déjà une demande importante pour les services

qu'ils offrent : télévision satellitaire, géolocalisation, téléphonie, etc.», relève Simon Drake. Sur le plan mondial, il s'agit d'un marché à 330 milliards de dollars. Les entreprises qui dominent ce secteur sont les européens Eutelsat (ETL), Inmarsat (ISAT), Thales Alenia Space (HO), qui appartient à Thales et Leonardo (FNC), ou encore Airbus (EAD). Mais les américains Iridium (IRDM), Intelsat (I) et Loral Space & Communications (LORL) ne sont pas en reste.

Le secteur est en plein renouveau. « Des entreprises ont commencé à commercialiser des flottes de mini-satellites ou nano-satellites qui pèsent entre 1 et 10 kilos et sont capables de livrer des images quasiment en continu, en raison de leur grand nombre », détaille Chad Anderson, CEO de Space Angels Network. Ils coûtent aussi infiniment moins cher : envoyer l'un de ces appareils dans l'espace revient à 110'000 dollars, contre 670 millions de dollars pour un satellite classique. L'américain Planet Labs domine ce marché. Il vient de mettre sur orbite 88 nano-satellites, ce qui porte son total à 149 de ces modèles déployés dans l'espace. Une autre jeune pousse, OneWeb, veut en déployer 648, afin de fournir une connexion internet aux zones les plus reculées de la planète.

Astrotech Space Operations et Rocket Lab se sont pour leur part spécialisés dans le lancement de satellites. « Il s'agit d'un marché nettement sous-desservi, juge Chad Anderson. L'an dernier, 160 à 170 satellites étaient prêts à être déployés mais seule une centaine ont pu l'être, faute d'un manque de lanceurs. » De quoi regretter un peu plus la débâcle de la société suisse S3, qui visait justement à offrir ses services sur ce créneau (lire l'encadré ci-contre).

L'analyse des données générées

par cette armada de mini-satellites offre aussi des perspectives très prometteuses. « Les compagnies pétrolières qui veulent savoir comment se porte leur réseau de pipelines ou les paysans qui veulent surveiller leurs cultures vont naturellement se tourner vers ce genre de services », pense Philip Metzger. L'entreprise américaine Digital Globe (DGI), dont les revenus ont augmenté de 3,3% pour atteindre 725 millions de dollars en 2016, représente à cet égard un investissement attrayant. On peut aussi miser sur le boom des mini-satellites en investissant dans Intelsat et Inmarsat, qui ont des projets dans ce domaine, ou sur celui des lanceurs par l'entremise de Lockheed Martin, qui a racheté Astrotech Space Operations en 2014.

## LES PROJETS VISIONNAIRES



Lorsque toutes les ressources de la Terre seront épuisées, pourquoi ne pas aller en chercher dans l'espace ? C'est l'idée développée par les start-up Planetary Ressources, Deep Space Industries et TransAstra qui veulent exploiter les astéroïdes pour en extraire des métaux précieux, comme du platine, ou du fuel pour alimenter les fusées. « C'est un projet plus réaliste qu'il n'y paraît, estime Philip Metzger. Le Luxembourg vient d'annoncer qu'il allait investir 200 millions d'euros dans ce domaine. »

Shackleton Energy Company, une entreprise texane, s'est quant à elle donné pour but de produire de l'énergie à partir des ressources trouvées sur la Lune. Et le californien Made in Space développe une imprimante 3D qui pourra être utilisée dans l'espace. « Cela permet-

trait de fabriquer – dans cet univers dépourvu de gravité – des objets qui ne peuvent pas être produits sur Terre, comme des antennes longues de plusieurs centaines de mètres », explique Philip Metzger. ▲

## S3, DÉROUTE EN TERRE PAYERNOISE

« Révolutionner la mise sur orbite des petits satellites », tel était l'objectif affiché par l'ambitieuse start-up Swiss Space Systems (S3). Au printemps 2014, *Swissquote Magazine* consacrait un reportage à l'innovante entreprise vaudoise, qui avait établi son quartier général à Payerne, où elle projetait de construire une navette spatiale. Tous les signaux étaient au vert. S3 cumulait alors les partenariats avec des grands noms de l'aéronautique (Dassault, Meggitt, Thales, Elecnor) et affichait des sponsors prestigieux (Breitling). Le début de l'assemblage de la navette était fixé pour 2016 et les premiers vols tests devaient avoir lieu en 2017... Las, le retrait de Dassault du projet en 2015 aura semble-t-il mis fin à la belle aventure. La suite du feuilleton, entre communication hésitante et promesses non tenues, s'est apparenté à une lente agonie pour S3, dont la faillite a été prononcée en décembre dernier. Poursuivi par la justice, son CEO Pascal Jaussi est accusé de faux dans les titres et soupçonné d'avoir mis en scène sa propre agression à l'été 2016.

Viser l'excellence.

Take the lead.

Découvrez l'expérience  
360°

## Vivez l'expérience 360°

Découvrez comment le style de vie et le comportement d'un trader sont étroitement liés aux joueurs de Manchester United, comme Wayne Rooney, Sergio Romero, Anthony Martial et Marcus Rashford.

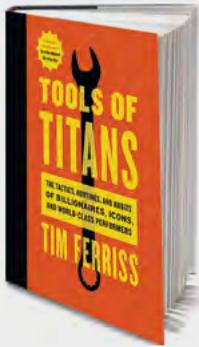


[swissquote.com/360](https://swissquote.com/360)

 Swissquote



# À LIRE, À TÉLÉCHARGER



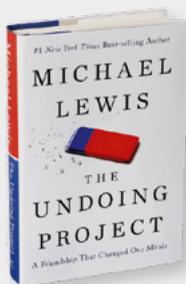
Dès 18.-

## TOOLS OF TITANS

Par Tim Ferriss  
(Houghton Mifflin Harcourt, 2016)

### LES CONSEILS DES STARS

Préfacé par Arnold Schwarzenegger et écrit par un gourou du « self-help », ce livre part du concept suivant : il faut cesser de se noyer dans un trop-plein d'occupations pour prendre le temps de penser. L'auteur donne des exemples des routines et habitudes des milliardaires, icônes et artistes, et propose aux lecteurs de les suivre pour prospérer. Le livre est divisé en trois sections, « Sain », « Riche » et « Sage », représentant autant de piliers de la réussite. Chaque section est parsemée d'interviews d'une multitude de personnalités qui prodiguent leurs conseils. Il paraît que ça marche !



Dès 18.-

## THE UNDOING PROJECT

Par Michael Lewis  
(W. W. Norton & Company, 2016)

### LE CHOIX DE LA RAISON

Le prolifique auteur Michael Lewis, auquel on doit *The Big Short*, *Flash boys* ou encore *Moneyball*, frappe une nouvelle fois avec ce best-seller qui retrace l'histoire de deux amis psychologues, Amos Tversky et Daniel Kahneman. En 1969, ces experts de renom se sont lancés dans une collaboration étroite qui a changé pour toujours notre compréhension du comportement humain. Leurs travaux sont devenus extrêmement influents dans le domaine des sciences sociales. Ils se basent sur une découverte essentielle : les hommes ont une fâcheuse tendance à se laisser conduire par leurs émotions plutôt que par leur raison. Ce livre explique comment changer la donne.



5.-  
Apple Store

## V FOR WIKIPEDIA WIKIPEDIA FACILITÉ

En plus de permettre une recherche « normale » sur Wikipedia, cette app a comme spécificité de fournir des infos et articles relatifs à l'endroit où l'on se trouve. L'interface est superbe, avec une typographie et une mise en page soignées. Elle est aussi pensée de manière à faciliter la recherche, notamment grâce à un écran principal qui sauvegarde toutes les requêtes et à des signets répertoriant les sujets visités.



1.-  
Apple Store

## WIFI PRIORITY TRI DE WIFI

Cet outil permet d'opérer un tri efficace parmi toutes les connexions wifi disponibles dans un endroit donné. Une fois un réseau sélectionné, Wifi Priority propose de le bloquer pour empêcher d'autres connexions automatiques ultérieures, qui ne feraient qu'allonger la liste de réseaux accumulés sur l'iPhone. Ainsi, finis les allers-retours vers les réglages pour éliminer les réseaux inutiles.



Gratuit  
Google Play

## GREENIFY ÉCONOMISER LA BATTERIE

Greenify optimise la durée de vie des batteries en mettant en mode hibernation les applications énergivores dont on se sert le moins. Plutôt que de s'activer silencieusement en tâche de fond, ces apps cessent alors de solliciter le processeur et la mémoire du smartphone, et consomment donc moins. Un raccourci « Hibernate all » permet d'activer l'hibernation automatique de toutes les apps.



1.-  
Apple Store,  
Google Play

## FOLLOWUP L'AGENDA SIMPLIFIÉ

Ceux qui ont du mal à assurer le suivi administratif, qu'il s'agisse de rendez-vous, d'appels téléphoniques ou d'engagements professionnels, trouveront cette appli extrêmement utile. Elle gère ces différents aspects en envoyant des rappels et en créant des signets qui permettent d'augmenter la productivité et d'éliminer la perte de temps.



# LE TRADING À L'HEURE DE LA PRÉSIDENTIELLE

Swissquote propose sur son site un suivi exclusif des élections françaises. Au menu : une analyse détaillée de l'opinion exprimée sur les réseaux sociaux, des avis d'analystes et des propositions d'investissements.

[WWW.SWISSQUOTE.COM/FRENCH-ELECTION](http://WWW.SWISSQUOTE.COM/FRENCH-ELECTION)



MANHAI

Quel impact l'élection présidentielle française peut-elle avoir sur les marchés des actions et des devises ? Les équipes de Swissquote répondent à ces questions, et bien d'autres encore, sur une plateforme internet mise en place spécialement pour l'événement. De nombreux outils et clés de lecture sont proposés aux investisseurs : infographies, conseils pratiques, avis d'analystes, sans oublier un

suivi exclusif détaillé de l'opinion exprimée en direct sur les réseaux sociaux. Le point sur ce dispositif en compagnie de Yann Quelenn, analyste au département eForex – Trading & Market Strategy.

## **Comment est née l'idée d'une plateforme consacrée aux élections françaises ?**

L'objectif était de fournir aux investisseurs des outils pertinents,

tout en proposant une couverture médiatique attrayante de la campagne. Cette plateforme, d'ores et déjà accessible en ligne, comporte non seulement des avis d'analystes et des conseils d'investissements, mais également un suivi de ce qui se dit en temps réel sur les réseaux sociaux au sujet des différents candidats. Ce compte-rendu exclusif, baptisé Social Media Opinion Index, est rendu possible par notre parte-

nariat avec le Social Media Lab de l'EPFL, qui fait appel aux dernières avancées en matière d'intelligence artificielle (lire en p. 70, ndlr).

### **Quels sont les conseils financiers proposés aux investisseurs ?**

Outre des articles d'analystes financiers et une veille médiatique, nous proposons un panier d'actions liées au thème de la campagne présidentielle. Ce panier vient enrichir une section régulière de notre site internet appelée « Themes Trading », où nous donnons des pistes d'investissements en fonction de thématiques ciblées. À l'occasion de la présidentielle française, il nous a paru intéressant de nous projeter dans le scénario – certes hypothétique – d'un retour du protectionnisme. Plusieurs candidats, en particulier Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon, défendent en effet une approche protectionniste pour relancer l'économie. L'idée est donc de montrer comment un investisseur pourrait tirer parti de cette tendance, en identifiant les entreprises qui en bénéficieraient, potentiellement.

### **Comment la plateforme va-t-elle évoluer après le premier tour ?**

Dès lors que les deux finalistes de la présidentielle seront connus, le contenu va encore s'enrichir. Nous établirons deux scénarios d'investissements – un pour chaque candidat – qui regrouperont aussi bien des conseils en matière de

trading de devises que d'indices ou d'actions, cela dans la perspective de leur future élection. Pour le volet Themes Trading, par exemple, nous identifierons les secteurs et sociétés les plus à même de s'apprécier sous le mandat de chaque candidat. En outre, une infographie exclusive passera au scanner leurs programmes économiques, leurs parcours, leurs soutiens, etc.

### **Pouvez-vous expliquer le concept du Social Media Opinion Index ?**

Jusqu'au soir du premier tour, nous livrons deux fois par semaine une mesure de l'opinion exprimée sur les réseaux sociaux, sous forme graphique. Cela permet d'évaluer la réputation des cinq favoris, soit Emmanuel Macron, François Fillon, Marine Le Pen, Benoît Hamon et Jean-Luc Mélenchon. Dès le dimanche 23 avril, lorsqu'il ne restera plus que deux candidats en lice, nous proposerons une mesure quotidienne détaillée. Chaque jour, un indice reflétera graphiquement le pourcentage d'opinions positives et négatives exprimées sur chacun des deux candidats. Cette timeline permettra de suivre l'évolution de l'opinion quasiment en direct.

### **Et donc de façon plus réactive qu'avec les sondages traditionnels...**

Ce qui s'annonce intéressant, c'est le potentiel décalage qui risque d'apparaître entre les résultats des sondages traditionnels et la mesure en direct des opinions sur

les médias sociaux. Si l'on devait observer un tel écart, l'investisseur pourrait tabler sur une surprise. Par exemple, dans le cas du Brexit, durant les derniers jours avant le vote, l'opinion exprimée sur le web au Royaume-Uni était favorable à la sortie de l'Union européenne. Pourtant, les sondages n'avaient pas perçu cette tendance. De la même manière, la fameuse dissimulation concernant le vote Front National, dont l'ampleur reste difficile à évaluer pour les sondeurs officiels, pourrait être mieux cernée grâce à l'outil de l'EPFL. Si à l'approche de l'élection, on constatait une augmentation des opinions exprimées sur le web en faveur de Marine Le Pen, on pourrait en déduire qu'il se passe quelque chose autour de sa candidature.

### **Est-il prévu de reconstruire ce dispositif pour d'autres échéances politiques ?**

Absolument. Nous allons mettre sur pied le même type de plateforme en vue des élections allemandes, au mois d'août. Là encore, nous proposerons des contenus exclusifs. ◀



**YANN QUELEONN**  
ANALYSTE  
DEPARTEMENT eFOREX - TRADING  
& MARKET STRATEGY  
SWISSQUOTE BANK



# « LE CAS DES ÉLECTIONS FRANÇAISES SERA TRÈS INTÉRESSANT À SUIVRE »

Capter et analyser l'opinion publique à travers les messages exprimés sur les réseaux sociaux, c'est la mission que s'est donnée le Social Media Lab de l'EPFL. Les explications de Jean-Luc Jaquier, directeur de ce projet.

Mis sur pied en 2013 sur le campus de l'EPFL, le Social Media Lab développe des outils qui permettent de cerner l'opinion publique émanant d'internet, notamment celle véhiculée à travers les médias sociaux. Le labo lausannois a fait parler de lui à l'occasion de la COP21, organisée fin 2015 à Paris. Les outils développés ont en effet permis d'analyser et de décortiquer les perceptions autour des enjeux environnementaux, cela en temps réel, dans de nombreuses régions de la planète. L'objectif étant de proposer aux médias, experts, ONG ou entreprises une méthode révolutionnaire de mesure de l'opinion exprimée sur les médias sociaux. Pour l'élection présidentielle française de 2017, le Social Media Lab va cette fois mettre ses compétences au service de Swissquote, en livrant à intervalle régulier des « photographies » de l'opinion publique française sur les différents candidats. Le directeur Jean-Luc Jaquier lève le voile sur les coulisses du labo.

**Pouvez-vous résumer le principe de votre outil et son mode de fonctionnement ?**

L'idée est de capter, analyser et publier en temps réel l'évolution de l'opinion exprimée sur internet, sur

un sujet donné. Cela passe par une vaste collecte d'informations sur les réseaux sociaux, afin d'établir la synthèse des opinions. Pour ce faire, nous recourons non seulement à ce que l'on appelle le Natural Language Processing (NLP), soit la compréhension du langage humain, mais également à de l'analyse de graphe, qui consiste à identifier la position des différents acteurs, les liens qu'ils entretiennent entre eux, leur influence respective, etc. Ces deux technologies font appel à l'intelligence artificielle (IA). Et c'est leur mise en commun qui aboutit à une compréhension très fine de l'opinion exprimée sur les médias sociaux.

**Quels sont les principaux défis pour l'intelligence artificielle ?**

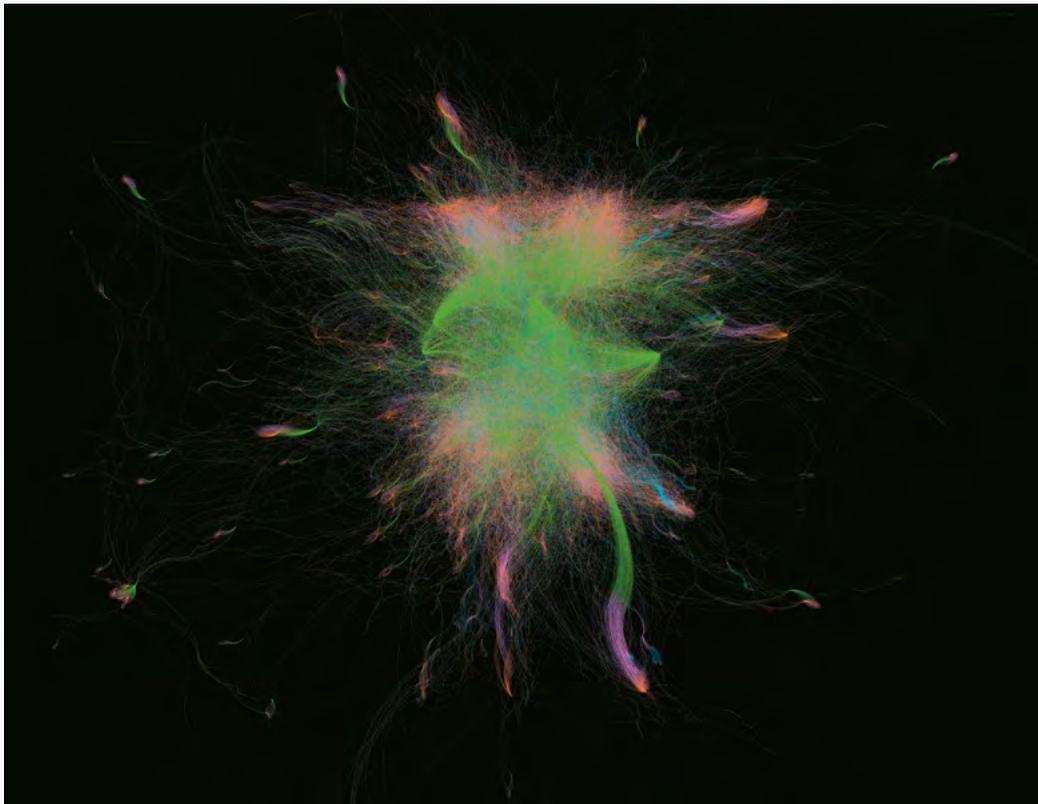
L'enjeu est d'assurer un haut niveau de précision de l'interprétation du texte. Cette branche spécifique du Natural language processing, que l'on appelle Natural Language Understanding (NLU), représente un vaste sujet de recherche dans le domaine de l'IA, et dispose d'une énorme marge de progression. L'un des grands challenges consiste à bien comprendre les propos ambigus, ironiques ou sarcastiques, qui

sont très courants sur les réseaux sociaux. Un commentaire peut sembler favorable mais signifier en réalité exactement l'inverse. Il est aussi essentiel d'identifier les « fakes news », qui polluent les réseaux sociaux.

**De quelle manière l'analyse de graphe contribue-t-elle à ce processus ?**

Il ne s'agit pas uniquement de décrypter du texte mais aussi de comprendre son contexte : quelle est la crédibilité de la source, comment le contenu a-t-il été partagé, dans quelles communautés, à quels endroits, avec quel impact. Ces informations définissent un « graphe social média », construit par l'algorithme.

Si l'outil identifie par exemple qu'une personne s'est prononcée en faveur de tel candidat à l'élection présidentielle, et qu'une autre personne a partagé cette opinion de manière très favorable, alors l'IA pourra en déduire que cette dernière a de grandes chances d'être elle aussi favorable à ce candidat. Dans un autre cas, si une personne livre un commentaire positif sur un candidat, mais sur un ton sarcas-



EPFL

Quelques heures d'activité sur internet autour des élections françaises... Ce graphe représente un ensemble de 250'000 utilisateurs et contenus associés. Il permet d'identifier visuellement les communautés qui se créent autour des différents candidats, et la manière dont l'opinion se propage. En bleu les références faites à des articles, en violet les tweets, en orange les retweets et en vert les mentions d'utilisateurs.

tique signifiant le contraire, l'algorithme va comprendre que cette personne fait partie d'une communauté qui est en fait favorable à un autre candidat.

En combinant le NLP et l'analyse de graphe dans nos algorithmes, nous multiplions le niveau de précision par trois par rapport à une approche uniquement basée sur le NLP. C'est un résultat déjà très élevé, et un bond en avant par rapport aux outils qui existaient jusqu'ici.

#### **Quelle est la part d'intervention humaine ?**

Pour nous, le big data prend la forme d'une alliance entre l'homme et la machine. La machine va procéder à l'analyse de la propagation de l'opinion à travers le graphe, et ensuite, nous réalisons des pointages avec notre regard humain en zoomant sur des portions du graphe. Si la machine a fait une erreur de compréhension, nous allons le lui indiquer. Elle va alors recalculer

ses paramètres et apprendre de ses erreurs. C'est ce que l'on appelle le machine learning et le deep learning. Puis elle va ajuster le graphe entier – ce qui peut correspondre à des millions d'opinions exprimées – en tenant compte de nos inputs. La machine s'adapte et apprend.

#### **Jusqu'où l'intelligence artificielle peut-elle s'améliorer ?**

La marge de progression est énorme. Au cours des 5 à 10 prochaines années, il faut s'attendre à des progrès immenses dans la compréhension de ce qui est exprimé. Les outils s'affinent tous les jours, avec l'avantage de pouvoir analyser des millions de données presque instantanément, dans tous les pays du monde et dans toutes les langues..

#### **Cette capacité à capter l'opinion de façon quasi immédiate ne va-t-elle pas rendre obsolètes les méthodes traditionnelles de sondage ?**

Il devient en effet possible de capter un changement de l'opinion en quelques heures seulement. Un sondage traditionnel requiert beaucoup plus de temps, de l'ordre de 2 ou 3 jours. Mais il faut préciser qu'il s'agit alors d'interviews menées de façon approfondie, et basées sur un panel représentatif. Disons que les deux approches sont complémentaires. Sur internet et les réseaux sociaux, nous sommes dans une configuration moins balisée. Certaines communautés, les jeunes en particulier, s'y expriment plus. Notre outil offre l'avantage d'une mesure en direct de l'opinion, telle qu'elle s'exprime réellement, sans intermédiaire. De ce point de vue, le cas pratique des élections françaises sera très intéressant à observer. ▲



JEAN-LUC JAQUIER  
BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTOR  
EPFL

Le très futuriste Bord Gáis Energy Theatre, inauguré en 2010. L'enceinte dispose d'une capacité de plus de 2'000 places.



## VOYAGE

## Les deux visages de Dublin

On connaissait la capitale irlandaise pour sa culture des pubs. On la connaît moins pour son versant high-tech. En accueillant d'importantes multinationales, elle s'est hissée en quelques années parmi les capitales européennes les plus modernes. Un élan économique qui redessine les contours de la ville, sans entamer les charmes de son folklore.

PAR SALOMÉ KINER

C'est devenu une habitude. L'Irlande domine insolemment les classements économiques européens avec des taux de croissance record (+26,3% en 2015!). Cette success story s'explique surtout par l'installation à Dublin d'entreprises appâtées par une politique fiscale avantageuse. Les origines de cette résurrection remontent à 2003, lorsque Google décide de fixer son siège européen dans les Docklands de la capitale. Cet ancien quartier portuaire, carrefour commercial au XIX<sup>e</sup> siècle, a l'avantage d'être proche du centre-ville. D'autres

géants de l'internet ne tardent pas à rejoindre la firme de Mountain View : Facebook, Twitter, LinkedIn, Amazon, eBay et Paypal sont aujourd'hui voisins de bureaux. C'est la naissance des Silicon Docks, où les immeubles high-tech, les cantines branchées et les hôtels de luxe poussent au milieu de friches industrielles, créant un paysage urbain unique et contrasté.

Pour prendre la pleine mesure de ce dernier-né des quartiers dublinois, il faut y arriver par la rive sud de la Liffey, à pied depuis Portobello, en longeant les eaux du Grand Canal.

Cette coulée verte est bordée de maisons victoriennes aux portes acidulées (la légende voudrait que ces couleurs aidaient les hommes à trouver leur adresse au retour du pub). Très peu aménagée, la promenade garde un charme sauvage. Les cygnes tendent leur nuque altière aux passants. Sur un banc, la cravate desserrée, des employés avalent une salade. De jeunes retraités courent après leurs chiens. Puis les terrasses en briques rouges cèdent progressivement la place à des façades vitrées, des ingénieurs en baskets branchés et des salles de sport modernes. >

En longeant Barrow Street, le quartier de Google, ou le Grand Canal Quay, on débouche sur le Grand Canal Square. Cette place de 10'000 m<sup>2</sup>, aménagée avec des parterres végétaux, des néons et des tapis rouges par la paysagiste américaine Martha Schwartz, est l'épicentre des Silicon Docks et le nouveau joyau du design urbain dublinois. C'est sur cette place futuriste et sur les lignes acérées du Bord Gáis Energy Theatre que donne le Marker Hotel, établissement cinq étoiles dont les fenêtres en damier scintillent sur les eaux sombres du canal. On y va pour loger dans un cadre de circonstance, néo-industriel et raffiné, ou pour boire un de leurs fameux cocktails, installé sur le rooftop bar à contempler la vue, découpée par les cheminées d'usine et les clochers d'églises.

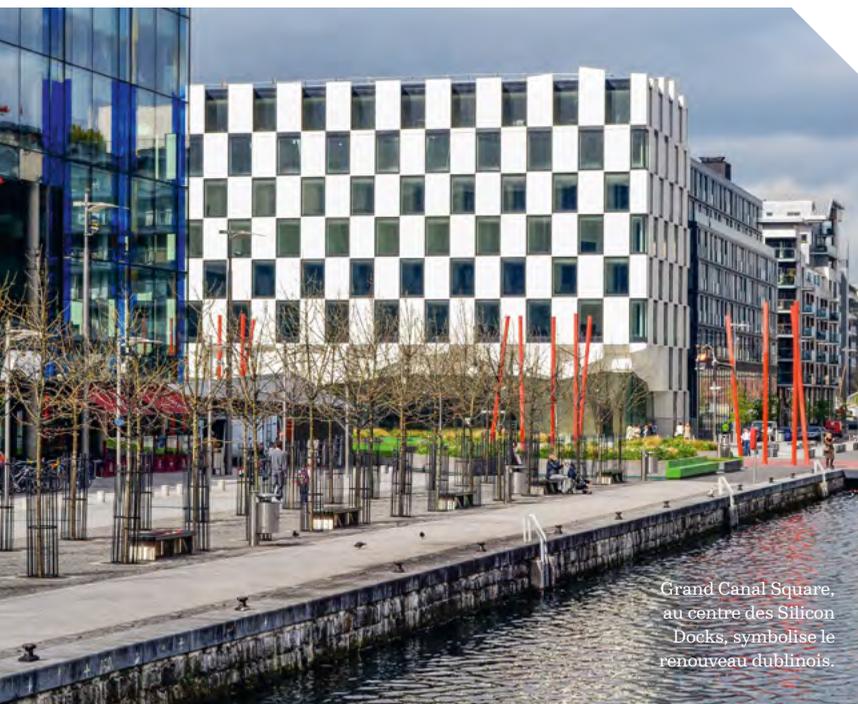
En continuant le long du bassin central par le Hanover Quay, on débouche bientôt sur le 5Cube. Cette surprenante sculpture miroitante en kaléidoscope, qui vise à sensibiliser les passants à la cause environnementale, indique en temps réel la consommation d'énergies fossiles en Irlande.



À quelques minutes à pieds du 5Cube, le pont Samuel Beckett permet de rejoindre la rive Nord de la Liffey. Inauguré en 2009, ce pont à harnais de 120 m de long constitue une prouesse du genre, et l'œuvre d'un maître en la matière, l'Espagnol

Santiago Calatrava. Suspendu au-dessus des eaux par des câbles qui lui donnent la forme précieuse d'une harpe, il symbolise le nouveau souffle du quartier. En longeant la rivière en direction du centre-ville, les amateurs d'architecture prendront le temps de s'arrêter sur l'armature en fonte de la façade du CHQ Building. Cet ancien entrepôt de tabac et de vin, superbement restauré, abrite désormais l'EPIC, musée dédié à l'histoire de l'émigration irlandaise.

Car la santé de Dublin n'a pas toujours été si bonne. Bien avant d'être propulsée au cœur de la high-tech européenne et redynamisée par l'arrivée d'une jeunesse internationale, Dublin a souffert au 19<sup>e</sup> siècle de la Grande Famine, entraînant un exode massif de sa population. C'est cette période tragique que raconte le Jeanie Johnston Tall Ship, réplique d'un trois-mâts amarré face à l'EPIC. Le contraste entre les façades photovoltaïques des Docklands et le passé de la ville est encore plus frappant en arrivant – après avoir traversé de nouveau la Liffey – dans l'incontournable quartier de



Grand Canal Square, au centre des Silicon Docks, symbolise le renouveau dublinois.

PAUL JEANNIN



L'immuable Temple Bar, cœur du quartier des pubs.

HEATHER R

Temple Bar, dédale de rues pavées où l'on ricoche de pub en pub. Contrairement aux éclairages LED du Marker Hotel, The Clarence garde un charme d'époque avec son bar octogonal et ses chambres boisées. C'est aussi le repaire des fans du groupe de rock U2, puisque le chanteur Bono est propriétaire du bâtiment depuis 1992. Une bonne raison d'avoir un pied-à-terre à Temple Bar, le quartier où les Dublinois, ingénieurs ou ouvriers, se retrouvent en sortant du travail pour boire une Guinness ou manger une tourte de bœuf mijoté... à la Guinness.

La belle brune a même son musée, le Guinness Storehouse, installé dans les locaux de sa toute première brasserie. Un entrepôt de sept étages

aménagé dans une pinte géante et dont la visite se termine par une dégustation... de Guinness. Toutefois, il y a ceux que cette bière finit par écœurer. C'est l'occasion de se rabattre sur l'Irish Whiskey Museum. Inutile d'être un fanatique d'alcools forts pour goûter aux secrets de cette boisson. Ses origines et ses recettes sont une manière originale d'aborder l'histoire irlandaise, entre conquêtes vikings, aléas économiques et renaissance industrielle. La visite de la bibliothèque de Trinity College, fondée en 1592, qui aurait inspiré les plans du Poudlard d'Harry Potter, et dont les couloirs bruissent des fantômes des génies passés, est peut-être la meilleure manière de boucler ce voyage temporel. ◀



La bibliothèque majestueuse de Trinity College.

IRISH WELCOME TOURS

### **Y ALLER**

Vols directs depuis Bâle, Genève et Zurich. Dès 59 francs par personne.

### **SE LOGER**

#### **THE CLARENCE:**

à partir de 150 francs par nuit (pour deux personnes)

[WWW.THECLARENCE.IE](http://WWW.THECLARENCE.IE)

#### **THE MARKER:**

à partir de 340 francs par nuit (pour deux personnes)

[THEMARKERHOTELDUBLIN.COM](http://THEMARKERHOTELDUBLIN.COM)

### **OU MANGER**

#### **THE HAIRY LEMON:**

l'expérience du pur pub irlandais

#### **RUSTIC STONE:**

la cuisine saine et étoilée

du chef Dylan McGrath

#### **DELAHUNT:**

pour une version plus raffinée de la gastronomie locale

#### **OSTERIA LUCIO:**

l'élégance italienne au cœur des Docklands



AUTO

## Sportivité grand format

CES GRANDES ROUTIÈRES QUI JOUENT LES SUPERCARS

PAR PHILIPP MÜLLER

LA PORSCHE PANAMERA SE REFAIT UNE BEAUTÉ



**MOTEUR :** V8 BITURBO 4.0  
**PUISSANCE :** 550 CH  
**0 À 100 KM/H :** 0 à 100 km/h : 3,8 s  
**PRIX DE BASE :** CHF 186'700.-

Les routières sportives sont apparues au milieu des années 50 des deux côtés de l'Atlantique, avec les emblématiques Jaguar Mk2 (1959), Chrysler 300 (1955) ou Maserati Quattroporte (1963). Une époque où Porsche était largement tributaire de la minuscule 356. Que de chemin parcouru depuis, jusqu'à cette deuxième génération de Panamera ! Ambassadrice de la silhouette bicorps depuis 2009, cette cinq portes a opéré l'an

dernier une mue profonde qui l'assimile désormais à une 911 familiale, en dépit de ses 5,05 m de long (5,20 m en version Executive). L'effet « dos rond » a été gommé et l'aileron arrière à double cinématique vaut le coup d'œil ! Basée sur la nouvelle plateforme MSB du groupe VW, la Panamera reste fidèle au moteur avant. Mais toutes les motorisations sont désormais suralimentées, via deux turbocompresseurs à géométrie variable lovés dans le V formé par les 6 ou 8 cylindres. Bien que Porsche propose l'E-Hybrid ainsi qu'un monstrueux V8 diesel issu de l'Audi SQ7, il faut admettre qu'après quelques jours passés au volant de la version essence de 550 ch (Turbo), on

n'entend guère changer de musique. Certes, nous n'avons pas poussé le tachymètre (virtuel) aux 306 km/h annoncés, mais le caractère du V8 4 l, la sagacité de la nouvelle boîte double embrayage à 8 rapports (de série sur toutes les versions) et l'efficacité du châssis à quatre roues motrices et directrices font oublier les quasi 2 tonnes du vaisseau dans les enchaînements de virages. Pour situer le niveau de confort, sachez seulement que cette base doit aussi servir à... Bentley ! Le plaisir des sens passe sinon par les textures raffinées, les sièges massants, la sono envoûtante ou l'interface tactile avec retour haptique, qui remplace la cohorte de boutons. ▲



ASTON MARTIN RAPIDE S

Du style, du son et des sensations pures pour cette routière haute couture alu-carbone, animée par un V12 5,9 l atmosphérique de 560 ch et donnée pour 4,2 s de 0 à 100 km/h. Pour les adeptes du fait main, qui préfèrent prendre les choses en main. Dès 203'900.-



BMW M760LI XDRIVE

Difficile d'en mettre plus dans une automobile. Passons sur l'éclairage laser et le contrôle gestuel, pour s'extasier devant le 12-cylindres biturbo 6,6 l de 610 ch qui anime quatre roues motrices et directrices. Le 0 à 100 km/h est envoyé en 3,9 s. Dès 216'410.-

# 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/](http://www.swissquote.ch/magazine/f/)

**SWISSQUOTE**

# BOUTIQUE

## FUNKY COLORS

Bleu foncé, jaune acidulé, citron vert ou orange vif, Audemars Piguet pare cette année les Royal Oak Offshore Diver de ses « funky colors ». Côté technique, le modèle de plongée étanche à 300 mètres présente une lunette tournante interne avec échelle de plongée et zone de 60 à 15 minutes, ainsi que des index appliqués et aiguilles en or blanc luminescentes qui offrent une visibilité accrue, sous l'eau comme à la surface.



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

18'000.-

## DU SON À 360 DEGRÉS



La BeoPlay M5, nouvelle enceinte sans fil compacte de Bang & Olufsen diffuse le son à 360 degrés. Elle possède trois modes sonores pré-réglés en fonction de sa position dans la pièce pour optimiser ses performances acoustiques. Imaginée par Cecilie Manz, designer danoise primée, l'enceinte affiche un look aussi discret qu'élégant avec son revêtement en aluminium anodisé recouvert de laine mélangée.

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

649.-



## LE FAUTEUIL À CIGARE

Œuvre de l'architecte chilien Rodrigo Gonzalez et de l'Allemand Alexander Sauer, duo à l'origine du label El Purista, le RA 1.15 est un fauteuil spécifiquement pensé pour les amateurs de volutes. Façonnée sur mesure, l'assise en bois de hêtre et de noyer recouverte de cuir est agrémentée d'accoudoirs rétractables, accueillant des tiroirs pour loger le matériel du fumeur : cendrier, briquet, modules et... verre à whisky, tant qu'à faire.

[www.elpurista.de](http://www.elpurista.de)

À partir de 2'850.-



## VÉLO ÉLECTRIQUE EN MUSIQUE

Cadre aérodynamique en fibre de carbone, selle en cuir estampillée Brooks et poids plume de 15,6 kg, l'entreprise slovène Noordung signe l'Angel Edition, un vélo électrique ultra-design en série limitée, entièrement fabriqué à la main. Ses particularités ? Un système audio intégré pour écouter de la musique en balade et un port USB pour recharger à tout moment son smartphone.

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

10'397.-

## BARBECUE ENSOLEILLÉ



Des merguez dorées en vingt minutes sans charbon ni gaz, ni même électricité ou bois, c'est le pari du Gosun Sport Solar Cooker. Conçu pour cuisiner un repas pour deux personnes, le barbecue solaire portatif permet de griller, chauffer, bouillir ou cuire à la vapeur les aliments à une température maximale de 290 degrés. Il peut fonctionner même la nuit ou par temps nuageux, grâce à une batterie qui accumule et stocke l'énergie au fil de la journée.

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

278.-

## BOXE INTELLIGENTE

Spécialisée dans les capteurs pour le sport, la start-up française PIQ s'associe au célèbre équipementier américain Everlast et lance le premier objet connecté dédié à la boxe. L'accessoire, qui se porte dans un strap au poignet, analyse l'ensemble des mouvements du boxeur et enregistre les données en vue de mettre en exergue ses « Winning Factors » : les points forts qui le conduiront à la victoire.

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

109.-



## LE DRONE À SELFIES

La start-up chinoise Zero Zero Robotics vient de dévoiler l'Hover Camera, un drone à selfies pliable et compact doté d'un appareil photo 13 mégapixels et d'un enregistrement vidéo en 4K. Avec son système de reconnaissance corporelle et faciale, l'objet volant sait adopter la position idéale grâce à un sonar et à des caméras stabilisées numériquement pour suivre sa cible et la mitrailler à 360 degrés.

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

603.-

## BIEN ARMÉ

Fournisseur officiel de l'armée américaine, le label SOG tient son nom d'une unité spéciale qui opérait des missions secrètes dans la jungle pendant la guerre du Vietnam. C'est dire si leur dernier-né, le Baton Q4, est un indispensable pour la survie... en pleine nature comme au bureau. Cette pince multifonctions à glisser dans sa poche est équipée de dix outils, dont deux tournevis, des pinces et un ouvre-boîte.

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

120.-



**MONIKA RÜHL**  
DIRECTRICE D'ECONOMIESUISSE  
NÉE LE 12 DÉCEMBRE 1963  
À UNTERSEEN (BE)

## BALLET, ENGADINE ET EAGLES



DR

Monika Rühl est à la tête du comité directeur d'economiesuisse, l'organisation faitière des entreprises suisses, depuis le 1er septembre 2014. Elle a étudié l'histoire des langues italienne et française ainsi que la littérature à Zurich, avant de suivre une formation de diplomate à Berne, Bruxelles et Genève. De 1994 à 2002, elle a occupé différentes fonctions dirigeantes au Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), en dernier lieu à la mission suisse auprès des Nations unies à New York. Elle a ensuite été collaboratrice personnelle du conseiller fédéral PDC Joseph Deiss durant quatre ans, d'abord au DFAE puis au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). De 2011 à 2014, Monika Rühl a dirigé le secrétariat général du DEFR, avec une équipe de 100 personnes sous sa responsabilité.

### UN ÉPISODE CLÉ DE VOTRE ENFANCE ?

Avoir oublié mes chaussures de ballet lors de la représentation annuelle de l'école de ballet, et ne pas pouvoir danser.

### LE MÉTIER QUE VOUS AURIEZ AIMÉ PRATIQUER ?

Danseuse de ballet ou une autre profession artistique, par exemple galeriste.

### VOTRE HOBBY SECRET ?

Nettoyer : c'est du fitness et de la détente en même temps et le résultat est immédiatement visible!

### QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE RÉCEMMENT ?

L'Engadine est une place qui m'inspire continuellement et en toutes saisons.

### UN LIEU QUI VOUS A MARQUÉE – ET POURQUOI ?

J'ai vécu à New York durant quatre ans et je m'y trouvais le 11 septembre 2001. J'aime cette ville, mais ce jour-là j'ai eu très peur.

### LE FILM DANS LEQUEL VOUS AIMERIEZ VIVRE ?

*L'Ordre divin*, de Petra Volpe (2017). Par admiration pour toutes les femmes (et les hommes) qui se sont battus pour le suffrage féminin.

### UNE CHANSON QUI VOUS RÉSUME ?

*Hotel California*, des Eagles. Cette chanson appartient à ma jeunesse.

### LA FEMME IDÉALE ?

Elle s'attache à la réalisation de ses buts et idéaux, et ne se laisse pas décourager.

### L'HOMME IDÉAL ?

Le partenaire qui se trouve à mes côtés.

### L'ANIMAL IDÉAL ?

L'oiseau, parce qu'il possède une vue d'ensemble depuis les airs et pourtant retourne toujours au sol.

### UNE FOLIE QUE VOUS AVEZ COMMISE RÉCEMMENT ?

Je me suis achetée une toute nouvelle garde-robe de printemps d'une styliste suisse, bien que ma penderie soit déjà pleine...

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

Je pars en vacances avec des amis en Engadine ou à la mer, pour y mêler sport et wellness.

### UN LIVRE QUE VOUS RECOMMANDEZ ?

*Stiller*, de Max Frisch. Je relis toujours ce livre avec plaisir, parce qu'il interroge qui nous sommes vraiment. ▲

TO BREAK THE RULES,  
YOU MUST FIRST MASTER  
THEM.

THE VALLÉE DE JOUX. FOR MILLENNIA A HARSH,  
UNYIELDING ENVIRONMENT; AND SINCE 1875 THE  
HOME OF AUDEMARS PIGUET, IN THE VILLAGE OF  
LE BRASSUS. THE EARLY WATCHMAKERS WERE  
SHAPED HERE, IN AWE OF THE FORCE OF NATURE  
YET DRIVEN TO MASTER ITS MYSTERIES THROUGH  
THE COMPLEX MECHANICS OF THEIR CRAFT. STILL  
TODAY THIS PIONEERING SPIRIT INSPIRES US TO  
CONSTANTLY CHALLENGE THE CONVENTIONS OF FINE  
WATCHMAKING.



ROYAL OAK  
CHRONOGRAPH  
IN STAINLESS STEEL

AUDEMARS PIGUET  
*Le Brassus*

AUDEMARS PIGUET BOUTIQUES:  
GENEVA | ZÜRICH

Faites de vos idées  
le bon investissement.

Ⓢ Themes Trading

### Chine Online

Social ■ Mode de Vie ■ Culture

Ⓢ MOYEN TERME || RISQUE MODÈRE

### Or & Valeurs Minières

Industrie ■ Science ■ Technologie

Ⓢ LONG TERME || RISQUE ÉLEVÉ

### Swiss Smart Beta

Culture ■ Economie ■ Industrie

Ⓢ LONG TERME || RISQUE FAIBLE

### Biotechnologie

Science ■ Biologie ■ Santé

Ⓢ LONG TERME || RISQUE ÉLEVÉ

Tradez en un clic les grandes  
tendances du moment.

Investissez dans les portefeuilles thématiques  
Ⓢ Themes Trading de Swissquote.



[swissquote.com/themes-trading](https://swissquote.com/themes-trading)

 **Swissquote**