

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

AC IMMUNE
La pharma suisse
qui veut soigner
alzheimer

K-POP
La vague
coréenne
qui vaut
de l'or

CULTURE
Le succès
des livres
audio



DOSSIER

VOLS LOW COST

PLUS LOIN, PLUS VITE, MOINS CHER

▶ EASYJET ▶ RYANAIR ▶ NORWEGIAN ▶ SOUTHWEST AIRLINES ▶ FLUGHAFEN ZÜRICH ▶

ISSN 1663-8379



9 771663 837050



PATEK PHILIPPE
GENEVE

Fondez votre propre tradition.

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

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

Crans-Montana
L'Atelier du Temps
Rue Centrale 56

Lausanne
A L'Emeraude
Place St-François 12

Montreux
Roman Mayer
Avenue du Casino 39

Jamais vous ne posséderez
complètement une Patek Philippe.

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



Nautilus Réf. 7118/1A

Gardez vos ceintures attachées



Par Marc Bürki,
CEO de Swissquote

À force d'entendre parler de disruption (bien réelle) dans le secteur automobile, on avait presque fini par oublier le transport aérien. C'est pourtant une petite révolution qui se met actuellement en place dans cette industrie. En l'espace de moins de cinq ans, le nombre de nouvelles routes **low cost** transatlantiques au départ de l'Europe a été multiplié par plus de six, atteignant aujourd'hui près de 100 liaisons.

p. 30

La compagnie Norwegian, copiée depuis par une myriade d'entreprises, a ouvert la voie de ces vols longue distance à bas coût, rendant une ville comme New York accessible pour 500 francs depuis Paris, vol retour compris. Ce nouveau business model n'est pas sans risque: il impose à ces jeunes compagnies de se doter des avions les plus modernes, donc chers à l'achat, mais plus économes en carburant. L'usage journalier intensif des appareils via de multiples allers-retours, une caractéristique typique des lignes low-cost, est aussi plus complexe à mettre en place dans le cas de vols long-courriers.

p. 40

Du reste, toutes les compagnies à bas coût ne s'y hasardent pas. L'emblématique **EasyJet**, préfère poursuivre son expansion en optimisant son modèle d'affaires historique, soit le low cost de proximité. Son directeur pour l'Europe, Thomas Haagensen, nous a accordé une entrevue. Il évoque

notamment les défis nombreux que pose le Brexit à la firme orange.

L'effervescence qui agite le low cost s'inscrit dans une tendance plus large de forte croissance pour le transport aérien. Les perspectives sont assez folles, parfois inquiétantes: selon l'International Air Transport Association (IATA), le nombre de passagers dans le monde va doubler au cours des vingt prochaines années, dépassant 8 milliards de voyageurs par an. Beaucoup d'entreprises en profiteront, mais, toujours selon l'IATA, les infrastructures ne permettront pas de suivre la cadence... Les **aéroports** de Zurich-Kloten et de Genève-Cointrin, pour ne citer qu'eux, seront saturés dès 2030. Sachant que l'avion fait actuellement partie des modes de transport les plus polluants, il reste à franchir une étape technologique décisive, pour que cette croissance soit soutenable.

p. 38

Ce numéro de fin d'année se voulant éclectique, les sujets ne manquent pas hors dossier. Les investisseurs en quête de futures pépites liront avec intérêt l'interview d'Andrea Pfeifer, CEO de **AC Immune**. Cette pharma lausannoise, quasiment seule sur son créneau, développe un traitement contre Alzheimer. Elle devrait trouver un écho retentissant d'ici à quelques années, si elle réussit son pari.

p. 20

Excellentes fêtes de fin d'année à tous!



MILLE MIGLIA CLASSIC CHRONOGRAPH

Chopard est partenaire historique et chronométrier officiel de la Mille Miglia, la plus belle course automobile du monde. Fièrement créé et assemblé au sein de notre Manufacture, ce chronographe unique d'un diamètre de 42mm témoigne du meilleur de l'expertise, de l'inventivité et de la qualité cultivées par la Maison Chopard.

Chopard

THE ARTISAN OF EMOTIONS - SINCE 1860



20

AC IMMUNE



30

DOSSIER

VOLS LOW COST

PLUS LOIN, PLUS VITE, MOINS CHER

SOMMAIRE

- 3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki
- 6. **SCANS**
Panorama de l'actualité économique
- 14. **TRENDS**
La personnalité, le pays, l'innovation
- 16. **ANALYSE**
Rachats d'entreprises: les voyants passent à l'orange
- 18. **FOCUS**
Le cas d'école de l'agrochimie
- 20. **AC IMMUNE**
La pharma suisse qui veut soigner Alzheimer
- 26. **SIX**
L'interview de Daniel Dahinden, Head of digital and innovation de SIX Group

30 DOSSIER: VOLS LOW COST

- 32 La bataille du ciel a commencé
- 37 Infographie: les chiffres du trafic aérien
- 38 Aéroports: la concurrence s'intensifie
- 40 L'interview de Thomas Haagensen, directeur exécutif d'EasyJet Europe
- 44 Airbus A321neo LR, l'avion qui change tout
- 46 Sept entreprises à suivre



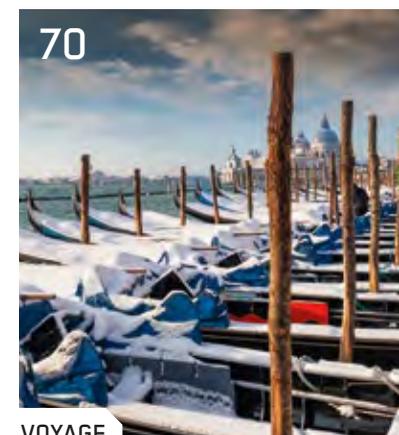
52

K-POP



62

ÉCOLOGIE



70

VOYAGE

- 50. **SWISSQUOTE**
Le certificat du transport aérien
- 52. **K-POP**
La vague coréenne qui vaut de l'or
- 58. **ÉTHIQUE**
L'inclusion, un choix payant
- 62. **ÉCOLOGIE**
Vers une industrie sans plastique ?
- 64. **CULTURE**
Le succès des livres audio
- 70. **VOYAGE**
Venise en hiver
- 74. **AUTOMOBILE**
McLaren dégaîne l'hypercar du futur
- 80. **J'AI TESTÉ**
Le rétrogaming

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

Rédacteur en chef adjoint
Bertrand Beauté

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

Journalistes
Bertrand Beauté, Stanislas Cavalier,
Ludovic Chappex, Blaise Duval,
Salomé Kiner, Martin Longet,
Marie Maurisse, Angélique Mounier-Kuhn,
Gaëlle Sinnassamy, Julie Zaugg

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

Couverture
Getty Images

Photographies
Nicolas Righetti, AFP, Keystone,
Getty images, Istockphoto, Newscam,
Reuters

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

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

WEMF
REMP 2018: 52'335 / Tirage: 60'000 ex



imprimé en suisse

NICOLAS RIGHETTI / ISTOCK / TWICE / DANIELLE MACINNES

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

SCANS



« Nos informations personnelles, celles de tous les jours comme les plus intimes, sont utilisées contre nous avec une efficacité militaire »

Tim Cook,

le patron d'Apple, lors d'une conférence sur la protection de la vie privée en ligne.

crédit

SÉQUENCE EUPHORIQUE POUR VISA ET MASTERCARD

Visa et Mastercard viennent de présenter des résultats trimestriels records. Visa a vu ses revenus augmenter de 12% par rapport à l'année dernière, pour atteindre 5,4 milliards de dollars. Son bénéfice net a même progressé de 33%. Il s'agit du neuvième trimestre de croissance consécutif pour le géant de la carte de crédit. Son concurrent Mastercard n'est pas à la traîne : ses revenus ont grimpé de 15% durant cette période, s'établissant à 3,9 milliards de dollars. Les deux groupes américains profitent du boom des achats en ligne. Leurs cartes sont aussi de plus en plus souvent liées à des systèmes de paiement mobile comme ApplePay.

— V — MA



ISTOCK



\$33,4 MRD

C'est le montant que IBM a déboursé pour racheter le fabricant de logiciels libres Red Hat. Cela en fait la transaction la plus chère jamais effectuée dans le monde de l'informatique. Le géant américain espère ainsi concurrencer Google, Amazon et Microsoft dans le domaine du cloud computing.

DEMS DERYSEVIC



La firme suisse sponsorise de nombreuses compétitions et équipes.

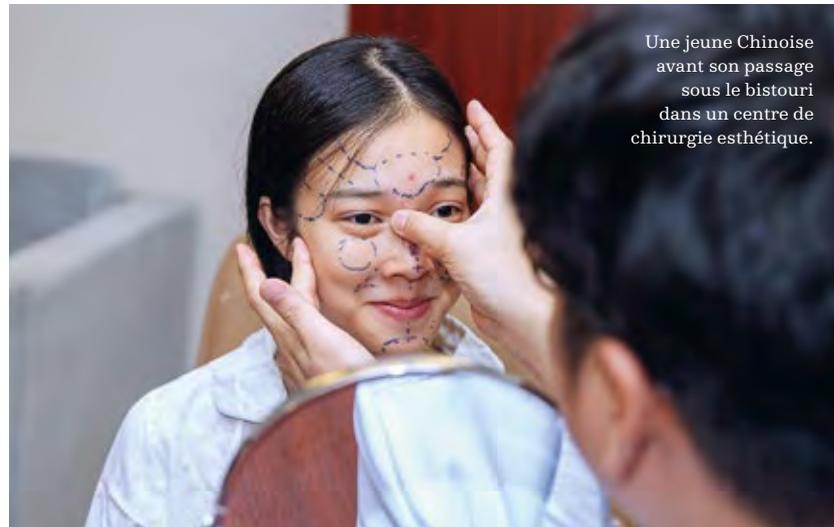
Les compétitions de jeux vidéo font de plus en plus d'adeptes. Elles génèrent des millions de vues sur internet, de même que les vidéos de joueurs se mettant en scène sur des plateformes comme Twitch ou YouTube. Cette effervescence a donné un coup d'accélérateur aux ventes de périphériques pour ordinateurs. Le vaudois Logitech a su

en profiter en perfectionnant sa ligne de produits destinés à cette clientèle. Elle comprend notamment des souris et claviers dédiés, ainsi qu'une vaste gamme de manettes de jeu. Ses ventes issues du jeu vidéo sont passées de 314 à 492 millions de dollars entre 2017 et 2018, en hausse de 57%.

— LOGN

beauté

L'INVENTEUR DU BOTOX S'ÉTEND EN CHINE



Une jeune Chinoise avant son passage sous le bistouri dans un centre de chirurgie esthétique.

GU DAO / AFP

De plus en plus de personnes cèdent à la vogue de la chirurgie esthétique dans les pays émergents. Pour profiter de ce marché, Allergan va inaugurer au début 2019 à Chengdu, à l'ouest de la Chine, un centre consacré à l'innovation dans ce secteur. Il formera 3000 chirurgiens spécialisés par an. Le centre sera également ouvert au public, dans le

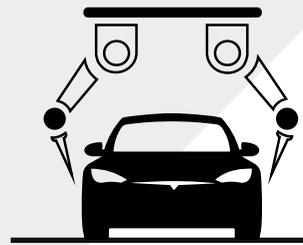
but de lui présenter les produits et traitements développés par le groupe irlandais, qui a notamment inventé le Botox. En 2018, le marché chinois de la chirurgie esthétique devrait atteindre 13,6 milliards de dollars. Il devrait progresser de 22,7% par an en moyenne entre 2015 et 2020.

— AGN

digital

LONDRES TAXE LES GÉANTS DE LA TECH

La grogne monte en Europe contre les tactiques d'optimisation fiscale déployées par les firmes comme Facebook ou Google afin d'éviter de payer des impôts dans les pays où leurs revenus sont générés. La Grande-Bretagne a annoncé fin octobre la mise en place d'une taxe de 2% sur les recettes de ces sociétés, pour autant qu'elles atteignent au moins 500 millions de livres (656 millions de francs) par an dans le Royaume-Uni. Elle estime que cette mesure devrait lui rapporter 400 millions de livres par an. L'Union européenne envisage, de son côté, une taxe de 3% sur la vente de services numériques s'ils dépassent 750 millions d'euros par an.



500'000

C'est le nombre de véhicules électriques que Tesla produira chaque année dans la méga-usine qu'elle prévoit de construire près de Shanghai, pour un coût de 5 milliards de dollars. Il s'agira de son premier site de production hors des États-Unis. Cela lui permettra d'échapper à la guerre des tarifs que se livrent Washington et Pékin.

gaming

L'E-SPORT SOURIT À LOGITECH

RANKING

LES 5 ENTREPRISES LES PLUS ACTIVES CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE (en termes de revenus en 2017)

- 1. TESLA**
Le groupe oblige ses fournisseurs à adopter des pratiques écologiques et d'efficacité énergétique.
- 2. IKEA**
La firme a investi 1,7 milliard d'euros dans les énergies renouvelables. D'ici à 2020, elle consommera exclusivement du courant vert.
- 3. NESTLÉ**
Le groupe s'est engagé à utiliser exclusivement de l'huile de palme produite dans des conditions responsables d'ici à 2020.
- 4. PATAGONIA**
La marque consacre 1% de ses ventes à la protection de l'environnement. Ses vêtements sont fabriqués avec du coton bio et des matières recyclées.
- 5. UNILEVER**
Tous les ingrédients entrant dans la composition de ses produits proviendront de sources éthiques d'ici à 2020.

Source: GlobeScan/Sustainability

LES 5 PAYS DONT LA POPULATION EST LA PLUS ÉDUQUÉE

(en % de la population âgée entre 25 et 64 ans ayant effectué des études tertiaires)

- 1. CANADA**
56,3%
- 2. JAPON**
50,5%
- 3. ISRAËL**
49,9%
- 4. CORÉE DU SUD**
46,9%
- 5. ROYAUME-UNI**
46%

Source: OCDE

LES 5 ENTREPRISES LES PLUS ANCIENNES DU CAC 40 (en fonction de leur date de fondation)

- 1665**
SAINT GOBAIN (matériaux de construction)
- 1805**
PERNOD (boissons alcoolisées)
- 1810**
PEUGEOT (automobile)
- 1817**
AXA (assurance)
- 1836**
SCHNEIDER (électricité)

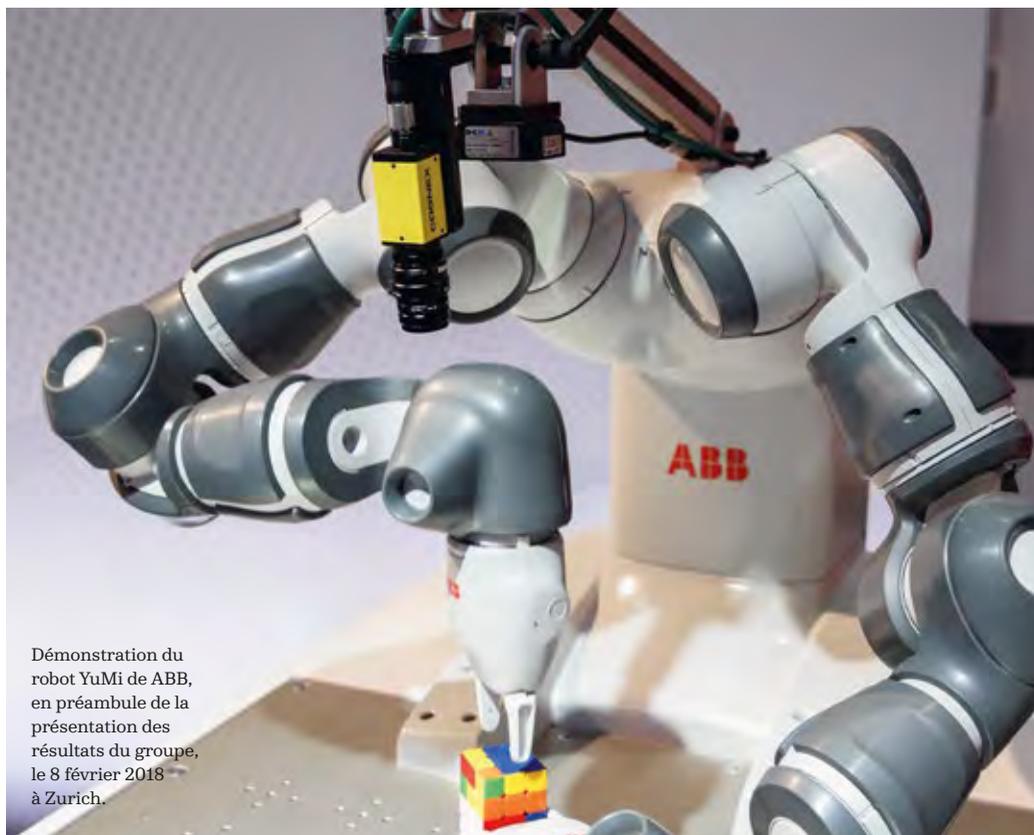
Source: BFM Bourse



0,5%

C'est la part maximale de soufre que contiendra le carburant utilisé par les navires de shipping à partir du 1^{er} mars 2020. Elle est actuellement limitée à 3,5%. Seuls les bateaux équipés d'un système d'épuration permettant de filtrer leurs émissions seront épargnés par cette mesure antipollution.

MORITZ HAGER / REUTERS



Démonstration du robot YuMi de ABB, en préambule de la présentation des résultats du groupe, le 8 février 2018 à Zurich.

production

LES ROBOTS D'ABB CONQUIÈRENT LES USINES CHINOISES

ABB va construire une usine devisée à 150 millions de dollars près de Shanghai. Elle sera inaugurée en 2020 et produira 100'000 robots par an, soit un quart de la production mondiale du groupe suisse. ABB est le premier fournisseur de robots industriels de l'Empire du Milieu. Ils sont toujours plus souvent déployés dans les usines du pays pour remplacer des ouvriers, en raison de la hausse des salaires. Ce nouveau site de production va lui-même utiliser les robots YuMi du groupe zurichois pour certaines tâches d'assemblage. En 2017, la Chine s'est équipée de 138'000 robots, soit un tiers des unités vendues sur le plan mondial. — ABBN



« Je pense que le Bitcoin est la plus grande réserve de valeur jamais créée. Il devrait dépasser l'or avec le temps, mais cela n'arrivera pas du jour au lendemain »

Lou Kerner, partenaire du fonds d'investissement CryptoOracle, interviewé par CNBC le 21 novembre 2018.

KICKSTARTER



NEBULA

NEBULA

Le cinéma nomade

Cette petite capsule noire de la taille et de la forme d'une cannette de Coca est capable de projeter une image de 250 cm de diagonale en haute définition (720 p) sur n'importe quelle surface de couleur claire. Elle est également dotée d'un haut-parleur intégré, présenté comme particulièrement riche en basses. De quoi regarder des séries, des films ou jouer à des jeux vidéo dans de bonnes conditions, même en déplacement. Parmi les points forts de l'appareil, on relèvera qu'il se recharge entièrement en deux heures et demie et dispose d'une autonomie de trois heures, qu'il adapte la luminosité de l'image à l'éclairage ambiant, ou encore qu'il analyse automatiquement l'angle de la surface sur laquelle l'image est projetée pour éviter les distorsions. Conçu pour une utilisation plug and play avec de nombreux appareils (smartphones, consoles de jeu, laptops, etc.), l'engin est en outre équipé avec Android TV et l'assistant personnel de Google.

FONDS LEVÉS
CHF 1,4 MIO

DISPONIBILITÉ
MAI 2019

automobile

VOLKSWAGEN TESTE LE MARCHÉ RWANDAIS

Le marché automobile est en plein essor en Afrique. Mais la plupart des habitants de ce continent n'ont pas encore les moyens d'acheter leur propre voiture. Pour résoudre ce dilemme, Volkswagen a ouvert une usine au Rwanda qui fabrique des véhicules destinés à alimenter une plateforme de covoiturage. Ce service est pour l'heure surtout utilisé

par de petits entrepreneurs basés à Kigali, capitale du pays. Il sera assorti d'ici à la fin de l'année d'un système de taxis à la demande. Le groupe allemand envisage d'étendre ce modèle aux pays voisins. Peugeot, Nissan et Toyota ont également inauguré récemment des usines en Afrique.

— VOW



Une nouvelle concession Volkswagen étreinte à Kigali (27 juin 2018).

REUTERS

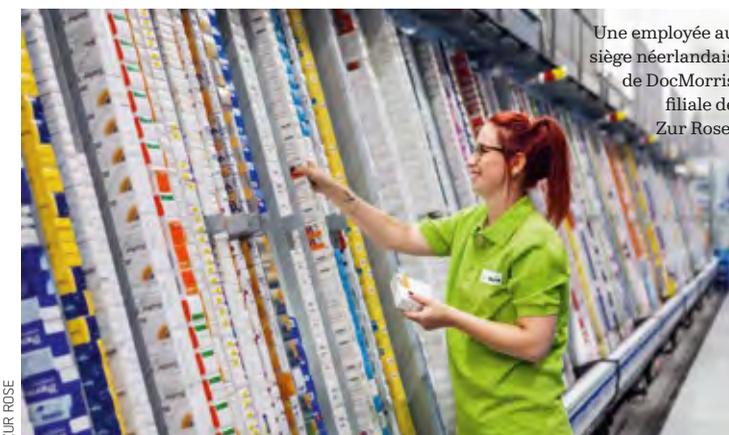


16'000'000 de km

C'est la distance que les véhicules autonomes de Waymo, une filiale d'Alphabet, ont parcourue sur les routes américaines. En mai, la firme a commencé à tester un système de robo-taxis sans conducteur, à Phoenix, dans l'Arizona. Quelques centaines d'utilisateurs ont accès.

santé

ZUR ROSE, ROI SUISSE DE LA PHARMA EN LIGNE



Une employée au siège néerlandais de DocMorris filiale de Zur Rose.

ZUR ROSE

Le marché pour la vente en ligne de biens de pharmacie vaut 100 milliards d'euros sur le plan européen. Or, le suisse Zur Rose le domine largement. Une suprématie qu'il a encore renforcée en octobre en rachetant Medpex, le numéro 3 de ce secteur sur le marché allemand, cela deux mois seulement après avoir absorbé

l'espagnol Promofarma. Présent dans 20 pays, ce dernier fait figure d'intermédiaire entre les pharmacies indépendantes et les petits magasins qui souhaitent écouler des produits de santé en ligne. En 2017, ses revenus se sont élevés à 19 millions d'euros. Ceux de Zur Rose ont atteint 983 millions de francs. — ROSE



« On entend souvent dire que les enfants du numérique sont différents des humains qui les ont précédés, qu'il faudrait déchiffrer leurs étranges habitudes comme un code occulte. Franchement, je n'en suis pas si sûr »

Antoine Arnault,
CEO de la marque
de luxe Berluti.

alimentation

UNILEVER S'ESSAYE AUX PRODUITS FRAIS

Les aliments industriels n'ont plus la cote, surtout auprès des milléniaux. Pour répondre à leurs envies, Nestlé a noué un partenariat avec la start-up Here, qui produit des jus et des dips à partir de fruits et légumes produits localement. Unilever va pour sa part mettre en vente des emballages contenant des produits frais, une sauce ou un condiment, ainsi qu'une recette. De quoi réaliser par exemple un curry avec des choux-fleurs ou des burritos aux poivrons et courgettes. Le géant néerlandais sera toutefois concurrencé par les supermarchés vendant des produits similaires et par les services de livraison à domicile, tels que Hello Fresh. — ULVK

détente

LE MARCHÉ NORD-CORÉEN, FUTURE MANNE POUR SON VOISIN ?



Embrassade entre le leader nord-coréen Kim Jong-un et le président sud-coréen Moon Jae-in lors de leurs retrouvailles en zone démilitarisée (DMZ), le 26 mai dernier.

HANDOUT / DONG-A ILBO / AFP

La récente détente entre la Corée du Nord et ses partenaires étrangers donne des ailes aux firmes basées dans le sud de la péninsule, qui savent qu'elles peuvent s'appuyer sur une langue et une culture communes. Lotte et Hyundai ont créé une task-force pour étudier comment s'implanter dans ce marché. Plusieurs banques ont

développé des produits spécifiquement destinés à cette clientèle, tels qu'un trust fund qui permet de toucher un héritage laissé par un proche vivant dans le Sud. Les géants de la construction comme Daewoo visent pour leur part les immenses besoins en infrastructures du régime nord-coréen, estimés à 45 milliards de dollars.

L'ENTRÉE EN BOURSE

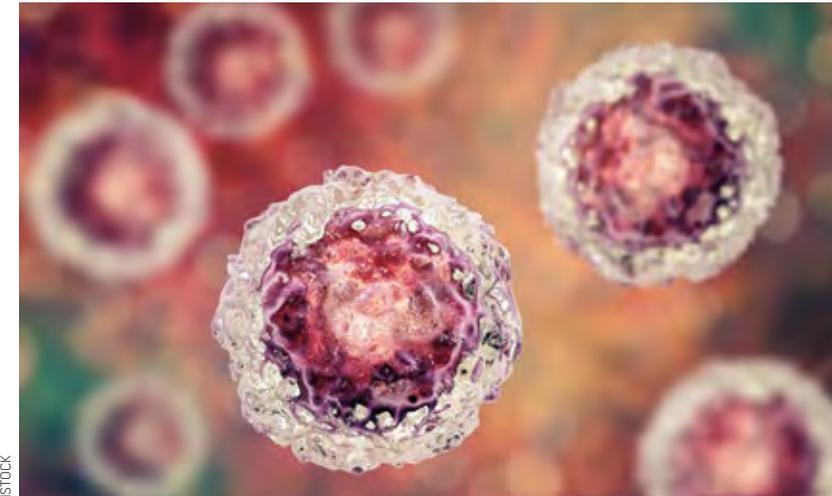
LA VOITURE DE JAMES BOND FAIT SON IPO

Aston Martin s'est cotée à la Bourse de Londres début octobre. Cette opération valorise la marque créée il y a 105 ans à 4,3 milliards de livres (5,6 milliards de francs). Après plusieurs années faites de hauts et de bas, le groupe britannique a retrouvé la santé. Il a écoulé 5098 véhicules l'an dernier, sa meilleure performance depuis neuf ans. Ses revenus ont atteint 876 millions de livres (1,1 milliard de

francs), en hausse de près de 50% par rapport à l'année précédente. Mais plusieurs analystes ont émis des doutes sur sa capacité à rivaliser avec des noms plus connus comme Ferrari. Les nouvelles taxes à l'importation imposées par les États-Unis et les effets du Brexit les inquiètent aussi. La Grande-Bretagne est le principal marché d'Aston Martin (30%), suivi du reste de l'Europe (25%), de l'Asie-Pacifique (24%) et des États-Unis (20%). — AML

pharma

LA MACHINE À FABRIQUER DES CELLULES



ISTOCK

Le suisse Lonza a pris une majorité de parts dans la firme canadienne Octane Biotech. Cette entreprise développe depuis 2015 un système appelé Cocoon qui permet de produire des cellules autologues à large échelle et de façon automatisée. La demande pour ces cellules est en hausse, grâce à l'émergence

d'une série de traitements personnalisés comme la thérapie CAR-T, qui permet de combattre certains cancers au moyen des cellules immunitaires du patient. Cocoon a pour avantage de minimiser les variations de rendement lors de la production de cellules. Elles sont aussi de meilleure qualité. — LONN



« Cette loi met en danger des centaines de milliers d'emplois, ceux des créateurs de contenus européens, des artistes et de tous ceux qu'ils emploient »

Susan Wojcicki, CEO de YouTube, au sujet de la nouvelle directive européenne qui interdit aux plateformes en ligne de publier des contenus soumis à un copyright.

assurance

SWISS RE PRÉMUNIT CONTRE LE SMOG



ISTOCK

Chaque année durant la saison sèche, le ciel de Singapour devient gris et ses rues se couvrent d'un épais brouillard. Ce phénomène est provoqué par les feux allumés par les exploitants des plantations d'huile de palme sur l'île voisine de Sumatra. Des centaines de restaurants, magasins et attractions touristiques sont obligés de fermer, parfois durant

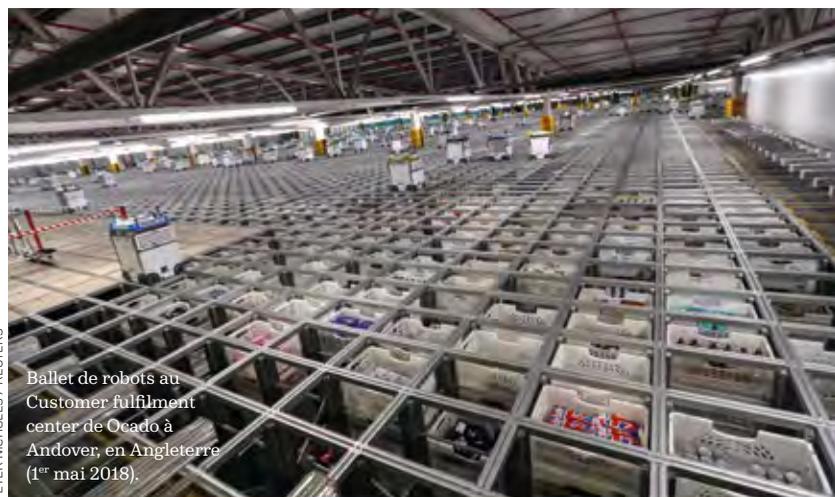
plusieurs jours. En 2015, un seul épisode leur a fait perdre 900 millions de dollars. Pour y remédier, Swiss Re a créé un produit d'assurance qui leur permet de se protéger contre ce risque. Appelé HazeShield, il leur garantit une compensation financière dès que la pollution de l'air atteint un certain niveau. — SREN



373

C'est le nombre de milliardaires que compte désormais la Chine, selon une étude d'UBS et de PricewaterhouseCoopers. On en dénombre deux nouveaux par semaine. Ils ont en moyenne 55 ans, soit une décennie de moins que leurs homologues occidentaux. À titre de comparaison, les États-Unis en hébergent 585.

logistique
LES ENTREPÔTS AUTOMATISÉS D'OCADO



Ballet de robots au Customer fulfillment center de Ocado à Andover, en Angleterre (1^{er} mai 2018).

PETER NICHOLLS / REUTERS

Le géant américain du supermarché Kroger s'est associé au britannique Ocado pour développer des entrepôts futuristes entièrement automatisés. On y trouve des robots dotés d'un bras mécanisé extrêmement précis: ils sont capables de soulever des objets fragiles – tels que des fruits – sans les endommager. Ils peuvent également

communiquer entre eux et emballer les produits destinés à être livrés à domicile. Le dispositif est complété par un logiciel qui automatise le traitement des commandes. Ocado a également conclu un accord de collaboration avec la chaîne de magasins française Casino, la canadienne Sobey et la suédoise ICA. — KR — OCOO

LE FLOP

Un assistant virtuel aux talents limités

Mis en vente en février, le HomePod, l'assistant virtuel de Apple, peine à séduire. Trois semaines après le début de sa commercialisation, ses ventes avaient déjà commencé à se tasser. Il représente désormais 6% des ventes d'enceintes intelligentes aux États-Unis, avec 3 millions d'unités écoulées sur les six premiers mois de l'année. Des chiffres qui ne lui permettent pas de régater avec ses principaux concurrents, Amazon Echo et Google Home, qui se sont accaparés respectivement 73% et 14% du

marché pendant les dix premières semaines de vente du HomePod. La principale cause de ce désamour est liée au prix de l'appareil: à 349 dollars, il coûte près de 200 dollars de plus que les modèles concurrents. Ses fonctions sont également limitées: le HomePod permet certes d'écouter de la musique, de se connecter à certains appareils ménagers et d'envoyer des messages, mais pas de passer des commandes en ligne – ce que propose l'Echo de Amazon.

— AAPL



« Le monde continue à souffrir de surcapacités. Nous devons poursuivre nos efforts pour réduire ces surplus »

Guido Kerkhoff,

CEO de ThyssenKrupp AG, à propos des excédents d'acier.



48

C'est le nombre d'employés que Google a dû licencier ces deux dernières années suite à des accusations de harcèlement sexuel. Le mouvement s'est accéléré depuis un an, avec le lancement de la campagne #MeToo. À l'instar de nombreuses entreprises de la Silicon Valley, la firme est réputée pour son climat sexiste.

The Breitling Cinema Squad
Brad Pitt
Adam Driver
Charlize Theron

AIR
LAND
PREMIER
SEA

BREITLING
1884
#SQUADONAMMISSION

BREITLING BOUTIQUE
GENEVA • LAUSANNE • ZERMATT
ZURICH

TRENDS



la personnalité

ALBERT BOURLA

Un expert pour guider Pfizer

Fonction
CEO de PfizerÂge
56 ansNationalité
GrecSalaire en 2017
6'068'632
dollars

En janvier 2018, Albert Bourla a été nommé COO de Pfizer, avant d'être presque aussitôt promu directeur exécutif en février. Dès 2019, il sera le nouveau CEO de la firme. Cette ascension fulgurante ne doit rien au hasard. Homme du sérail, il a passé vingt-cinq ans au sein du groupe pharmaceutique américain. Bourla a dirigé des divisions consacrées à la santé animale, aux vaccins, à l'oncologie, aux biens de grande consommation et aux produits innovants.

L'homme de 56 ans possède en outre de solides connaissances scientifiques, ayant accompli une formation de vétérinaire et effectué une thèse sur la santé reproductive des animaux. À la tête de Pfizer, il devra gérer la controverse suscitée par la décision récente du groupe basé à New York d'augmenter le prix de 40 de ses médicaments. L'entreprise affronte également une baisse de ses rentrées liées à l'expiration des brevets sur certains de ses blockbusters, comme le Viagra ou le Lipitor. Le succès d'une poignée de préparations récemment mises sur le marché, comme l'anticancéreux Ibrance ou le vaccin contre les pneumocoques Prevnar 13, a toutefois permis à ses revenus de repartir à la hausse.



le pays

LE PAKISTAN

Sur la mauvaise pente

Le Pakistan va mal. Sa dette externe atteint 95 milliards de dollars, ses exportations sont en recul, sa monnaie est en chute libre et son inflation explose. Le pays souffre de son incapacité à récolter des impôts: sur une population de 200 millions de personnes, seul un million d'habitants en ont versé l'an dernier en raison de l'évasion fiscale. Il s'est également endetté envers la Chine, qui lui a octroyé quelque 60 milliards de dollars sous la forme de prêts et d'investissements dans une série de projets d'infrastructure liés à

son plan Belt and Road. L'économie pakistanaise subit en outre les conséquences de décennies de sous-investissement. Ses seules exportations sont des biens à faible valeur ajoutée comme du riz et des produits textiles. La situation est telle que le nouveau premier ministre, Imran Khan, a dû quémander une aide de 6 milliards de dollars à l'Arabie saoudite. Il a aussi tendu la main vers la Chine et le Fonds monétaire international.

Population
207,7 millionsPIB par habitant
5'527 dollarsCroissance
en 2017
5,4%Principaux
secteurs
de l'économie
Agriculture,
textile, ciment,
rémittances

l'innovation

RECONNAISSANCE FACIALE

Entreprises
Ping AnLancement
2017Coût
Le conglomérat a investi 50 milliards de yuans (7,2 milliards de francs) en R&D sur les dix dernières années.

Le logiciel qui détecte les mensonges

Le groupe financier chinois Ping An investit chaque année 1% de ses revenus en recherche et développement. Cela lui a permis de développer un système de reconnaissance faciale fondé sur l'intelligence artificielle qui peut reconnaître 54 mimiques involontaires. L'objectif est de repérer les expressions qui trahissent un mensonge, comme une série de clignements rapides des yeux ou un bref rictus. La firme a commencé à se servir de cet outil pour observer et analyser le visage des clients qui sollicitent un prêt par le biais de son interface en ligne. Ces derniers doivent filmer

leur demande au moyen de leur caméra de smartphone. Ceux qui présentent un profil suspect, par exemple parce que le logiciel soupçonne qu'ils mentent sur l'utilisation prévue des fonds, font l'objet d'une investigation plus poussée.

Le groupe fondé en 1988 à Shenzhen explique que ce système lui a permis de réduire de 60% les pertes liées à des débiteurs qui font défaut sur leur emprunt. Il lui a aussi permis d'examiner les demandes de crédit plus rapidement. L'objectif est d'en traiter 50'000 par jour, en ne consacrant que quelques

minutes à chacune d'entre elles. Ce système de reconnaissance faciale est aussi utilisé par Ping An pour vérifier la véracité des demandes de remboursement faites à son assurance. Celle-ci compte 166 millions de clients, ce qui en fait le numéro un mondial. En 2017, les revenus du groupe chinois se sont élevés à 975 milliards de yuans (142 milliards de francs) et ses profits à 100 milliards de yuans (14,5 milliards de francs).

ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

L'INTERVIEW

Fusions d'entreprises Les voyants passent à l'orange

Les fusions-acquisitions se sont multipliées en 2018. Jean-François Lagassé du cabinet Deloitte détaille les raisons de ces transactions, et explique pourquoi la tendance est en train de s'inverser.

PAR ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

Depuis quelques années, le contexte économique est propice aux fusions-acquisitions (M&A). Mais la conjoncture et les tensions géopolitiques risquent désormais de contrarier l'appétit des entreprises. Spécialiste de ce type de transactions et associé au sein du Département Financial Advisory et responsable du marché romand chez Deloitte, Jean-François Lagassé analyse les dynamiques à l'œuvre.

Les opérations de M&A sont reparties à la hausse en 2018 ? Que signifie concrètement cette progression ?

Le volume mondial des transactions a atteint 2'700 milliards de dollars au cours des trois premiers trimestres de l'année, soit un bond de 22% par rapport à la même période l'an passé. 2017 avait déjà été une bonne cuvée, avec un volume d'environ 3'000 milliards de dollars. Un record à près de 4'000 milliards avait été établi en 2015.

En nombre de transactions, la progression est un peu plus modeste : 13'000 transactions ont été annoncées à fin septembre, contre 11'000 l'an passé. Cet engouement est caractérisé par la multiplication des opérations supérieures à 10 milliards de dollars. Durant ces neuf premiers mois de l'année, 32 « mega deals » ont ainsi été

annoncés dans le monde. Le rachat du britannique Shire par Takeda, le leader pharmaceutique japonais dont le siège international est à Opfikon (Zurich), est ainsi valorisé à 80 milliards de dollars (dette comprise). Aux États-Unis, la consolidation en cours dans les télécoms a donné lieu à l'acquisition de Sprint par T-mobile, une opération évaluée à 61 milliards de dollars.

Quels sont les facteurs économiques qui expliquent une telle frénésie d'achats ?

La tendance doit être analysée en deux temps. En première partie d'année, l'activité était encore portée par la bonne conjoncture macroéconomique et la synchronisation des rythmes de croissance entre l'Asie, l'Europe et les États-Unis. Les sociétés ont atteint des pics de valorisation. Et comme les taux d'intérêt sont restés relativement bas, elles ont pu financer leurs acquisitions à faible coût. Aux États-Unis, la réforme fiscale de Donald Trump, prévoyant que les entreprises rapatriant leurs bénéfices étrangers seront imposées à taux réduit, a aussi permis de dégager des liquidités importantes. C'est d'ailleurs le marché américain qui dicte le mouvement : les États-Unis accaparent près de la moitié des volumes, contre 29% en Europe et 20% en Asie.

Quid de la seconde partie de l'année ?

Le troisième trimestre a marqué une inflexion par rapport aux deux précédents, avec un recul significatif du nombre de transactions globales. L'entrée, au printemps, des États-Unis dans une guerre commerciale avec la Chine et le reste du monde a engendré une instabilité sur les marchés financiers, qui pèse sur les transactions. Elle provoque un repli des entreprises sur leur marché domestique, alors qu'elles étaient jusque-là avides de transactions transfrontalières. En parallèle, avec la poursuite de l'augmentation des taux d'intérêt par la Réserve fédérale américaine et l'appréciation du billet vert, les entreprises voient leurs coûts de financement remonter, sachant que la plupart des transactions mondiales sont financées par des emprunts en dollar. De plus, la hausse du cours du pétrole et des matières premières affecte les coûts de production des sociétés, qui voient leur marge de rentabilité se rétrécir. Enfin, l'incertitude qui a vu le jour dans des régions émergentes qui participaient à cet engouement global, comme en Chine où la croissance ralentit, ou en Turquie, dont la devise s'est fortement dépréciée, pèse aussi sur la tendance. Autrement dit, après avoir tous été au vert, les voyants passent à l'orange.

« L'entrée des États-Unis dans une guerre commerciale avec la Chine et le reste du monde a engendré une instabilité sur les marchés »

Quelles sont les perspectives pour 2019 ?

Les fondamentaux des entreprises restent globalement bons, ce qui peut contribuer à soutenir l'activité. Mais la tournure que prendra la guerre commerciale américano-chinoise sera un facteur clé. Le retour à un climat géopolitique plus serein serait favorable aux M&A, alors qu'une aggravation des tensions pénaliserait la visibilité des entreprises. La poursuite du resserrement monétaire aux États-Unis et l'évolution des prix du pétrole joueront aussi un rôle, alors même que le tassement de la croissance dans l'Union européenne est avéré.

Ce mouvement répond-il aussi à des logiques industrielles ?

Bien sûr. Dans le contexte d'innovation accélérée, les sociétés technologiques constituent des cibles de choix. Acquérir une entreprise, c'est aussi un moyen de se doter d'une technologie nécessaire pour assurer, par exemple, la diversification de ses canaux de distribution. L'alliance entre Richemont et le géant de la vente en ligne chinois Alibaba est emblématique à cet égard. Elle fait suite à l'acquisition par le groupe de luxe de l'intégralité du capital-actions de la plateforme internet Yoox Net-à-porter, une opération chiffrée à 2 milliards de francs. La coentreprise qui sera créée entre Yoox et Alibaba permettra à Richemont de développer la vente de produits de luxe en ligne en Chine, en plus des canaux de commercialisation traditionnels.

Quels sont les autres secteurs à surveiller pour un investisseur qui s'intéresse au M&A ?

Le secteur de l'énergie connaît une très forte croissance des transactions. À la fin septembre, les volumes progressaient de 37% sur un an, et représentaient près de 20% des volumes globaux. Le retour en arrière de certains gouvernements en ce qui concerne la limitation des énergies fossiles et l'augmentation du cours du pétrole a redonné de l'attractivité aux entreprises du secteur. Dans le domaine de la génération d'électricité, l'entreprise China Three Gorges Corporation a ainsi racheté 77% de Energias de Portugal pour 27 milliards de dollars. L'opération illustre aussi la volonté de mainmise chinoise sur des actifs européens nécessitant une recapitalisation.

Dans le secteur pharmaceutique, l'acquisition de Shire par Takeda s'inscrit dans une tendance de fond appelée à se poursuivre. Les retours sur investissement de la recherche et développement des pharmas sont de plus en plus faibles. Désireux de renforcer leur spécialisation, les acteurs du secteur sont à l'affût de leaders sur certaines niches. À l'inverse, des sociétés vendent leurs actifs qui ne sont plus jugés stratégiques. On parle beaucoup d'une cession ou de la mise en Bourse par Novartis de sa division ophtalmologique, Alcon, dont le spin-off est en cours. ▲



JEAN-FRANÇOIS LAGASSÉ
FINANCIAL ADVISORY
DELOITTE

FOCUS

Le cas d'école de l'agrochimie

La concentration sur le marché des producteurs de semences et de pesticides a donné naissance à un oligopole, dominé par Bayer et Monsanto. Pour le meilleur et pour le pire. Explications.

PAR JULIE ZAUGG

Un spectaculaire mouvement de concentration a eu lieu ces trois dernières années dans le domaine agrochimique. Tout a commencé en 2015, lorsque Monsanto a cherché à racheter le suisse Syngenta, se faisant éconduire. La première transaction a eu lieu fin 2015, quand les américains Dow et DuPont ont opéré une fusion à 130 milliards de dollars. En février 2016, le chinois ChemChina annonçait qu'il allait reprendre Syngenta pour 43 milliards de dollars. Puis, en septembre de la même année, l'allemand Bayer et l'américain Monsanto se mettaient d'accord sur une reprise du second pour 66 milliards de dollars.

Ce remue-ménage a conduit à l'émergence d'un oligopole. Bayer et Monsanto le dominent très largement, suivis de DowDuPont et de ChemChina-Syngenta

et, loin derrière, de l'allemand BASF. À elles quatre, ces firmes concentrent désormais 51% du marché global des semences et des pesticides, contre 12% en 1996, a calculé Sylvie Bonny, chercheuse à l'Institut national de la recherche agronomique, en France. Le reste du marché se compose de quelques acteurs de taille moyenne comme Limagrain (France), KWS (Allemagne), FMC (États-Unis), UPL (Inde) et Nufarm (Australie), ainsi que de 7500 PME vendant des semences.

Les causes de ce mouvement de concentration sont à chercher dans le besoin de réaliser des économies d'échelle et des synergies. «En 2015 et 2016, les entreprises semencières et agrochimiques ont rencontré des difficultés financières, indique Sylvie Bonny. Les ventes mondiales de pesticides ont chuté de 9% entre

2014 et 2015, puis à nouveau de 2,7% en 2016. Il en a été de même pour les ventes de semences, mais à un degré moindre.»

Cette mauvaise performance est liée à une diminution du revenu des exploitations agricoles. «Aux États-Unis et en Europe, les marges réalisées par les paysans sont inférieures à 10% en moyenne, note Sebastian Bray, analyste chez Berenberg. Ils subissent les effets d'une surproduction de certains produits, ainsi que de la hausse des salaires et du prix des machines agricoles.»

Depuis peu, ils sont en outre affectés par la guerre commerciale lancée par Donald Trump contre la Chine, qui pénalise notamment les exportateurs de soja. Au Brésil, la dévaluation du réal a fait fondre les rentrées des agriculteurs. «Tout cela a diminué l'appétit du secteur pour les semences et pesticides sophistiqués vendus par les grands groupes agrochimiques», souligne Sebastian Bray.

Ces derniers sont également impactés par les règles de plus en plus strictes introduites dans plusieurs régions du globe, notamment dans l'Union européenne, suite à la découverte des effets nocifs pour la santé de certains pesticides. Le glyphosate, l'un des produits phares de Monsanto, peut par exemple provoquer des cancers. «Ces réglementations entraînent une augmentation des coûts de mise sur le marché de nouveaux produits», dit Sylvie Bonny.

Mais les regroupements en cours dans l'industrie agrochimique sont aussi motivés par des opportunités : «Ces entreprises

vont pouvoir créer des packages tout-en-un comprenant des semences accompagnées de pesticides adaptés, détaille Sebastian Bray. Elles pourront par exemple vendre du soja modifié génétiquement capable de résister à un herbicide particulier.

Bayer et Monsanto sont les mieux positionnés pour en profiter. L'allemand est un spécialiste des pesticides et l'américain des semences. Ces deux domaines d'expertise sont désormais réunis sous un même toit. Cela devrait permettre à la nouvelle entité de réaliser 1,2 milliard de dollars de synergies.

Syngenta profitera de l'accès au gigantesque marché chinois

Elle concentrera un tiers du marché mondial des semences et un quart de celui des pesticides. Avec l'acquisition de Monsanto, Bayer s'octroie en outre une formidable machine à produire des semences OGM, doublée d'une firme à la pointe en matière d'agriculture de précision. En mars, l'américain a investi 125 millions de dollars dans la start-up Pairwise, qui veut appliquer à l'agriculture le procédé Crispr – un outil de génie génétique extrêmement précis.

DowDuPont a un profil similaire. Mais son empreinte est moins globale. «Il est surtout implanté

sur le marché américain», souligne Sebastian Bray. À l'inverse, BASF et ChemChina-Syngenta, qui puisent tous trois leurs origines dans le domaine de la chimie, sont encore assez peu présents sur le marché des semences.

Syngenta profitera en revanche de l'accès au gigantesque marché chinois que lui confère son intégration par ChemChina. La firme chinoise espère de son côté bénéficier de l'expertise du groupe suisse pour accroître l'autosuffisance de l'Empire du Milieu en matière agricole et gagner des parts de marché en Afrique, une région qui va connaître d'importants défis alimentaires ces prochaines décennies.

Mais la création de cet oligopole ne fait pas que des heureux. De nombreux paysans craignent que cela ne débouche sur une hausse du prix des semences et moins d'investissement dans la recherche & développement, en raison du manque de compétition. Dans certains domaines, la concentration sera extrême : Monsanto et Bayer sont pratiquement les seuls à vendre certaines semences de coton.

Consciente du danger, l'Union européenne a obligé DuPont à vendre une partie de son portefeuille de pesticides et de ses activités de R&D. En 2019, DowDuPont devra en outre se scinder en trois entités consacrées respectivement à la science des matériaux, à l'agriculture et aux produits spécialisés. ChemChina a également dû se défaire de certains pesticides et Bayer de son unité sud-africaine, ainsi que de ses produits LibertyLink, sous pression des autorités anti-trust. ▲

INTERVIEW

« Nous allons trouver un traitement contre Alzheimer »

AC Immune pourrait devenir la première société à commercialiser un traitement contre les maladies neurodégénératives. Rencontre avec sa CEO, Andrea Pfeifer, au siège lausannois de l'entreprise.

PAR BERTRAND BEAUTÉ / PHOTOS: NICOLAS RIGHETTI

Une petite entreprise vaudoise va-t-elle réussir là où des géants échouent depuis des années ? En juin 2018, le laboratoire britannique AstraZeneca a annoncé qu'il renonçait à son traitement le plus avancé contre la maladie d'Alzheimer, à la suite d'essais cliniques non concluants. Avant lui, les géants américains Merck et Eli Lilly ont connu de pareilles

déconvenues. Depuis, AC Immune se trouve en bonne position pour devenir la première biotech, en partenariat avec Roche / Genentech, à commercialiser un médicament contre cette pathologie qui affecte les facultés cognitives. « J'y crois fermement », martèle la professeure Andrea Pfeifer, fondatrice et directrice de l'entreprise implantée sur le campus de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Interview. ▶

Mis au point dans le laboratoire d'AC Immune, l'anticorps Crenezumab veut guérir les patients atteints de la maladie d'Alzheimer en activant leur système immunitaire.



AC IMMUNE EN CHIFFRES

10

Le nombre de produits en cours de développement dans le laboratoire d'AC Immune.

90

Le nombre d'employés qui travaillent pour l'entreprise.

148'000

Le nombre de personnes atteintes de démence en Suisse, dont une majorité (70%) ont la maladie d'Alzheimer.

7

En milliards, les coûts sociaux engendrés chaque année par les démences en Suisse.

Actuellement, il n'existe aucun traitement capable de guérir la maladie d'Alzheimer. À quand un premier médicament ?

Le nombre de patients atteints par cette terrible maladie est colossal. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), 50 millions de personnes souffrent d'alzheimer dans le monde et ce chiffre devrait atteindre 152 millions en 2050, en raison du vieillissement de la population. Il est donc urgent de trouver un traitement. Actuellement, les médicaments disponibles ne servent qu'à atténuer les symptômes. Ils ne stoppent pas l'évolution de la maladie. Mais je suis persuadée que nous allons bientôt y arriver.

Le laboratoire américain Biogen, par exemple, développe une molécule prometteuse, appelée Aducanumab. De notre côté, nous menons actuellement avec Roche deux études cliniques de phase III de notre anticorps monoclonal, le Crenezumab, dont les résultats sont attendus pour 2020. Il s'agit de la dernière étape avant une demande éventuelle d'autorisation de mise sur le marché. Si les résultats de ces études sont positifs comme je l'espère, une commercialisation pourrait donc intervenir juste après. Nous avons donc le potentiel de devenir, avec notre partenaire Roche, la première société à offrir un traitement curatif contre la maladie d'Alzheimer.

Pourquoi AC Immune réussit-elle là où des géants pharmaceutiques ont échoué ?

Nous avons pris les bonnes décisions, ce qui implique peut-être une part de chance. Un exemple : il y a plusieurs années, certaines entreprises pharmaceutiques ont placé beaucoup d'espoirs sur des candidats médicaments ciblant la protéine bêta-amyloïde, qui est impliquée dans la maladie d'Alzheimer. De notre côté, nous avons choisi de ne pas rentrer dans ces programmes. Nous n'étions pas sûrs qu'il s'agisse de la bonne approche. Nous aurions pu nous tromper, mais la suite nous a donné raison : ces molécules engendrent trop d'effets secondaires indésirables pour être commercialisées. Elles ont donc été abandonnées. Une décision scientifique prise il y a des années explique donc pourquoi nous sommes toujours dans la course aujourd'hui, alors que des géants pharmaceutiques ont dû abandonner en route.

Quelle approche avez-vous décidé de suivre ?

En ce qui concerne notre produit le plus avancé, le Crenezumab, il s'agit d'immunothérapie. La maladie d'Alzheimer est caractérisée par une accumulation de plaques amyloïdes dans le cerveau appelées oligomères. Or ces plaques sont très toxiques. Elles engendrent la mort des cellules nerveuses, ce qui provoque les symptômes connus de la maladie comme la perte progressive de la mémoire.

Le Crenezumab est un anticorps monoclonal qui se lie spécifiquement à ces oligomères, permettant leur destruction par le système immunitaire. Une étude menée sur 98 personnes touchées par la maladie d'Alzheimer, et dont les résultats ont été révélés en juillet 2018, a ainsi montré une diminution significative des oligomères dans le cerveau des patients traités avec le Crenezumab. Il s'agit d'une première mondiale. Aucun médicament n'était encore parvenu à un tel résultat. C'est donc très prometteur.



Connue pour ses candidats médicaments, AC Immune travaille également sur la mise au point d'outils de diagnostic des maladies d'Alzheimer et de Parkinson.



UNE FEMME EN GUERRE CONTRE LES MALADIES CHRONIQUES

Andrea Pfeifer a été confrontée très tôt à la maladie. À l'âge de 11 ans, elle apprend que sa mère souffre d'une pathologie chronique. Marquée par cette épreuve, la fillette née à Munich en 1957 souhaite dès lors étudier la médecine. Elle se tournera finalement vers la pharmacie. Après un doctorat en toxicologie obtenu à l'Université de Würzburg, en Allemagne, elle travaille plusieurs années au National Cancer Institute à Bethesda, aux États-Unis. Mais la maladie la rattrape. « Je suis rentré en Europe pour soutenir mon père en fin de vie », confie-t-elle. Andrea Pfeifer est alors engagée chez Nestlé, où elle se hissera jusqu'au poste de directrice de la recherche, avec 600 personnes sous ses ordres. Elle quitte le géant suisse de l'alimentation en 2002 pour fonder AC Immune. « Ma motivation principale a toujours été de trouver des solutions contre les maladies chroniques », dit-elle. C'était d'ailleurs déjà le cas aux États-Unis où Andrea Pfeifer travaillait sur le cancer, et même chez Nestlé où elle a contribué à mettre au point des produits favorables à la santé, comme le yoghurt LC1 stimulant le système immunitaire.

D'autant que notre anticorps, par sa grande spécificité, n'engendre que très peu d'effets secondaires. En particulier, il ne déclenche pas d'inflammation, en dépit de la réaction immunitaire qu'il suscite.

« Le vaccin, c'est le rêve ultime »

Nous espérons désormais que les deux études cliniques, que nous menons sur un total de 1500 patients, vont démontrer une efficacité clinique maximale, c'est-à-dire une amélioration de l'état des patients.

Vous explorez toutefois d'autres manières de combattre la maladie. Pourquoi ?

C'est une question de stratégie. Il nous paraît moins risqué et plus intéressant d'avancer sur plusieurs fronts en même temps. Nous développons donc des petites molécules, baptisées Morphomer Tau, qui entrent dans les neurones pour agir sur des protéines pathologiques. Nous sommes moins avancés dans ce domaine que dans l'immunothérapie – les résultats de notre étude clinique de phase II devraient être dévoilés en 2019. Mais si la première piste ne devait pas aboutir, nous avons aussi cette opportunité-là. Les investisseurs doivent donc comprendre que notre valeur ne dépend pas seulement des résultats de la phase III du Crenezumab. Nous possédons de nombreux candidats-médicaments dans notre pipeline dont la valeur est substantielle.

Lorsque les patients sont diagnostiqués, les troubles de la mémoire sont déjà présents et la maladie bien avancée. N'est-ce pas un problème ?

Effectivement, il est maintenant établi que le processus pathologique débute insidieusement une dizaine d'années avant l'apparition des premiers symptômes cliniques. ▶

Quand les patients sont diagnostiqués, leur cerveau a donc déjà subi des dommages pendant une longue période. Or à partir d'un certain stade de sévérité, lorsque 70% des neurones sont irrémédiablement détruits par exemple, les traitements n'ont plus beaucoup de sens. Il est donc crucial de pouvoir poser un diagnostic précoce. Les techniques d'imagerie cérébrale actuelles le permettent, mais elles sont chères. D'autres approches sont donc développées. Roche, par exemple, a reçu l'approbation pour un test précoce de la maladie via l'analyse de biomarqueurs dans le liquide céphalo-rachidien (LCR). C'est un progrès énorme.

munauté possède ainsi une chance sur deux de développer la maladie. Cette incidence très forte justifie un traitement préventif d'alzheimer.

Depuis 2015, nous testons donc le Crenazumab sur 300 volontaires de cette région, dont 200 sont porteurs de la mutation génétique mais n'ont aucun symptôme. Les premiers résultats sont attendus en 2020. S'ils sont positifs, c'est-à-dire si moins de personnes développent la maladie, il s'agira d'une excellente nouvelle, d'abord pour cette population, mais pas seulement. Cela ouvrira la voie à un traitement préventif de la maladie pour tous les profils à risque.

cialisé, il faudra que les patients le prennent pour le restant de leur vie. Mais compte tenu du nombre élevé de malades dans le monde, cette situation sera très coûteuse pour les systèmes de santé. Un vaccin réglerait ce problème, en protégeant les gens avant que la maladie ne se déclare. Nous avons lancé des essais cliniques de phase II pour deux candidats vaccins.

Vous développez également des traitements contre la maladie de Parkinson, le glaucome ou encore le syndrome de Down. N'est-ce pas une ambition trop grande pour une entreprise qui compte seulement une centaine de salariés ?

Non. L'ensemble des pathologies auxquelles nous nous intéressons sont liées aux mêmes processus biologiques. Le pipeline peut sembler important, mais les mêmes principes sont à l'œuvre, ce qui nous permet d'utiliser les mêmes plateformes technologiques, qui reposent sur l'identification d'antigènes.

En 2016, vous avez introduit AC Immune en Bourse au Nasdaq. Pourquoi n'avez-vous pas choisi de vous coter en Suisse ?

En tant qu'entreprise suisse, ce fut une décision difficile. Mais le nombre d'investisseurs, ainsi que le volume

« Pour beaucoup de start-up suisses, nous sommes devenus un modèle de réussite »

Je pense qu'un jour, lorsque l'on se rendra chez son médecin généraliste, à l'âge de 50 ou 60 ans, pour tester son taux de cholestérol ou son taux de glucose, on fera également un dépistage pour la maladie d'Alzheimer ou d'autres démences, simplement via une prise de sang. Cela permettra de traiter les patients dès l'apparition des premiers symptômes et même avant, de manière préventive, pour les personnes qui ont un profil à risque.

C'est l'objectif de travaux que vous menez en Colombie...

En effet. Comme chacun le sait, sous nos latitudes, la maladie d'Alzheimer est liée à l'âge. À 60 ans, il existe une probabilité de 10% de développer cette pathologie neurologique. Dès 80 ans, ce chiffre explose avec un taux de 30%. Mais il existe une région du Nord-Ouest de la Colombie où la maladie apparaît très tôt, dès 30 ou 50 ans, en raison d'une mutation génétique particulière. À la naissance, les personnes de cette com-

Vous développez aussi des vaccins contre Alzheimer. En quoi sont-ils complémentaires de vos médicaments ?

Le vaccin, c'est le rêve ultime. La maladie d'Alzheimer est une maladie chronique, c'est-à-dire que lorsqu'un médicament sera commer-

L'AVIS DE L'ANALYSTE

UN BLOCKBUSTER SINON RIEN

Si un traitement efficace contre la maladie d'Alzheimer est un jour commercialisé, ce sera forcément un blockbuster, c'est-à-dire un médicament générant plus d'un milliard de dollars par an. En d'autres termes, la société lausannoise AC Immune est potentiellement assise sur un tas d'or, si les essais cliniques que l'entreprise mène actuellement se révèlent positifs. Les analystes recommandent d'acheter AC Immune, car ils apprécient

son pipeline diversifié contre la maladie d'Alzheimer, l'une des pathologies les plus coûteuses au monde et contre laquelle il n'existe aucun bon traitement actuellement. Un investissement qui reste, néanmoins, risqué. En cas d'échec des essais cliniques de phase III de sa molécule la plus avancée, le Crenezumab, la valeur d'AC Immune pourrait chuter. Mais pour l'instant, les résultats intermédiaires sont positifs.



Le laboratoire de l'entreprise AC Immune est domicilié sur le campus de l'École polytechnique fédérale de Lausanne dans l'Innovation Park.

de transactions et la quantité de capital disponible sont nettement plus importants aux États-Unis qu'en Europe. Être basé en Suisse nous dessert d'ailleurs un peu en termes de capitalisation. Nous devons en faire davantage pour obtenir la même reconnaissance qu'une société américaine. Pour autant, nous ne comptons pas déménager. Les gens ne s'en rendent pas forcément compte, mais nous disposons en Suisse d'un environnement exceptionnel. La recherche en neuroscience y est particulièrement bonne et nous permet de sélectionner activement des talents.

AC Immune a émis de nouvelles actions en juillet dernier. À quoi

vont servir les fonds levés ?

Nous avons réalisé trois offres de souscription de nouvelles actions, au prix ordinaire de 11,75 dollars par titre, ce qui nous a permis de récolter au total 117,5 millions de dollars. Cette levée de fonds va nous permettre de poursuivre nos essais cliniques. Nous disposons désormais du capital nécessaire pour continuer jusqu'au troisième trimestre de 2021. Nous sommes donc bien financés. À terme, notre objectif est de devenir une société commerciale qui vivra de la vente de ses produits. Mais, pour l'instant, nous nous trouvons au stade des recherches. Notre cash provient de nos investisseurs et des entreprises

pharmaceutiques avec lesquelles nous avons noué des partenariats, comme Roche / Genentech avec qui nous développons le Crenezumab, ou Biogen, avec qui nous travaillons sur la maladie de Parkinson.

Vous avez fondé AC Immune en 2003. Quel regard portez-vous sur le chemin parcouru ?

Je suis très fière d'avoir réussi à mener notre société là où elle se trouve aujourd'hui. Pour beaucoup de start-up suisses, nous sommes devenus un modèle de réussite. Ma satisfaction est d'autant plus grande que je travaille pour une cause qui m'est chère et qui pourrait être utile à la société. ▲

INTERVIEW

LA MUE TECHNOLOGIQUE DE SIX

L'entreprise gestionnaire de la Bourse suisse multiplie depuis quelques mois les annonces, sur fond d'intelligence artificielle, de cloud computing ou de robotique. Intrigué, *Swissquote Magazine* a tendu le micro aux cadres de l'entreprise responsable de l'innovation.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

ENNIO LEANZA / KEYSTONE



fonds de capital-risque SIX FinTech Ventures, doté de 50 millions de francs. Nous entretenons aussi une relation étroite avec les banques, qui sont nos clients, afin de cerner au mieux leurs attentes dans un marché en pleine mutation.

Quels sont vos principaux chantiers en cours ?

DD — Précisons d'abord que nous comptons poursuivre et développer nos activités traditionnelles, relatives aux paiements, au trading, à la gestion des marchés, etc. Concernant les nouveaux débouchés, trois grands axes se dessinent : premièrement, un remodelage (reshaping) de l'industrie financière, avec des services inédits, tels que la plateforme SDX. Deuxièmement, une automatisation des tâches, qui passera notamment par l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et de la robotique, cela en vue d'accroître la productivité. Enfin, de nouvelles solutions en matière de cybersécurité.

« À long terme, la monnaie physique semble vouée à perdre son sens »

Daniel Dahinden, Head of innovation & digital de SIX Group



Le 6 juillet dernier, SIX annonçait une petite révolution : le développement en cours d'une infrastructure baptisée SIX Digital Exchange (SDX), dédiée à l'émission et au négoce d'actifs numériques, avec l'intention de lancer ce service mi-2019. En d'autres termes, le gestionnaire de la Bourse suisse, colonne vertébrale du marché financier helvétique, s'apprête à fournir un environnement sécurisé pour le trading de tokens. Une première mondiale. L'entreprise basée à Zurich, aujourd'hui détenue par un collectif de plus de 130 banques, semble plus que jamais à l'affût des dernières aspirations du marché. Un virage décisif a été amorcé en début d'année, quand SIX a décidé de se doter d'une cellule entièrement dédiée à l'innovation. Cette équipe compte désormais plus de 45 collaborateurs aux profils hétéroclites. Son chef, Daniel Dahinden, nous a accordé un entretien, accompagné de Gregor Kalberer, responsable Innovation design & technology.

SIX a annoncé son intention de lancer en 2019 un service dédié aux actifs numériques, le SIX Digital Exchange (SDX). À quoi va servir cette plateforme ?

DANIEL DAHINDEN — L'idée est de créer un écosystème digital autorisant de nouveaux modèles d'affaires. Il s'agira de la première infrastructure au monde, dûment réglementée et sécurisée, à proposer un service complet pour le négoce et la conservation d'actifs numériques. Cette plateforme pourra prendre en charge la tokenisation de titres existants mais aussi d'actifs non bancables, tels que les voitures de

collection ou les tableaux de valeur, par exemple. Le but est de transformer un asset physique en un bien liquide, donc facilement négociable. Cela permettra de supprimer un grand nombre d'intermédiaires. Le service repose sur la technologie Blockchain et les registres distribués (Distributed Ledger Technology, ou DLT).

GREGOR KALBERER — Il deviendra ainsi possible de posséder et de trader une fraction de certains biens avec un faible capital. Il s'agit d'une innovation importante. J'y vois aussi une offre pertinente pour les petites et moyennes entreprises.

Vous multipliez les investissements dans la fintech. Est-ce la solution pour ne pas rater de nouvelles technologies ?

DD — Nous avons en effet mis en place et soutenons financièrement l'incubateur F10, basé à Zurich, qui est axé sur les technologies financières et rassemble des start-up internationales prometteuses. Beaucoup d'inputs nous parviennent et nous en débattons en interne. Cette structure nous permet de nous tenir au plus près des innovations du marché. Nous venons d'ailleurs d'investir dans deux start-up (Vest et Shift Cryptosecurity) via notre

Quel genre de solutions ?

DD — La sécurité informatique fait partie de l'ADN de SIX. Mais pour une banque de taille réduite il peut être compliqué de gérer seule cette problématique. Nous venons donc de lancer une offre de monitoring fonctionnant 24h/24 et 7j/7, appelée Managed Security Services. Deux banques l'utilisent déjà.

Nous développons aussi un service dans le domaine du cloud computing. L'objectif est d'éviter que les données de clients ne soient stockées sur des serveurs de compagnies américaines. Nous travaillons pour >

cela à l'établissement d'un Swiss Cloud sécurisé, qui ne sera lié à aucune firme étrangère. C'est notre réponse au fameux CLOUD Act, une loi qui oblige les sociétés Internet américaines et les fournisseurs de services informatiques à fournir aux autorités américaines un accès aux données, même si elles ne sont pas stockées aux États-Unis. Nos sommes actuellement en discussion avec de nombreux partenaires potentiels et espérons proposer un service de ce type dès 2019.

Vous évoquez l'automatisation des tâches, dans quels domaines en particulier ?

DD — Nous travaillons notamment avec les banques sur des solutions plus efficaces en matière de compliance (ndlr : la compliance correspond aux procédures par lesquelles les banques se conforment aux divers règlements). L'objectif est d'accélérer et de faciliter ces processus. Nous menons par exemple des projets de ce type dans le secteur des nouvelles technologies, où de nouvelles règles apparaissent constamment, en nous appuyant entre autres sur l'intelligence artificielle.



«L'intelligence artificielle est un outil très prometteur»

Gregor Kalberer, Head of innovation design & technology de SIX Group

GK — L'intelligence artificielle est un outil très prometteur. Nous programmons l'IA pour qu'elle s'inspire du comportement des experts humains, de sorte que la machine puisse reproduire leurs décisions et leurs actions, avec à la clé un gain de temps très important. Dans un futur proche, l'IA sera certainement capable de lire des textes, de les interpréter et de décider de la bonne action à effectuer. Nous expérimentons aussi des outils de

robotique pour rendre les opérations administratives plus efficaces. De nombreuses tâches qui nécessitent actuellement des interventions humaines peuvent en effet être automatisées. Ajoutons que le big data, soit le recueil et l'analyse d'immense quantité de données, nous permet aussi d'améliorer nos services.

En matière d'innovation, où situez-vous SIX par rapport à d'autres plateformes financières ?

DD — Je considère que nous sommes à la pointe du développement. Il n'existe pas vraiment d'équivalent à SIX en termes de diversité de produits et de services proposés. Nous bénéficions aussi de notre proximité avec les banques et les fintech. Nous collectons chaque jour un nombre impressionnant d'informations financières. Cela fait de nous une entreprise unique. Il faut relever également que nous collaborons régulièrement et de manière très efficace avec les autorités politiques et de régulation, au plus haut niveau. Ces échanges permettent de mettre en place un cadre très propice à l'innovation.

GK — J'ajoute que la présence de nombreuses firmes technologiques dans la région de Zurich, telles que Google ou Disney, ainsi que la proximité de la Crypto Valley, crée une émulation positive. La Suisse attire beaucoup de talents.

Quelles places financières ou quels pays peuvent être une source d'inspiration pour vous ?

DD — Pour ce qui touche aux paiements, la Chine est à l'avant-garde.

La société digitale y est très en avance. De très nombreuses applications y sont disponibles.

Concernant l'évolution des systèmes de paiement, quel regard portez-vous sur l'émergence de cryptomonnaies comme le XRP (Ripple) ? Pensez-vous que de telles solutions vont s'imposer ?

DD — L'élément déterminant dans le monde financier est la confiance. Et cela se construit dans la durée. De ce point de vue, les cryptomonnaies ne peuvent pas encore être considérées comme des «trade value» ou des «store value». La confiance du grand public dans ce type d'actifs fait défaut. Il s'agit pour l'heure d'un investissement risqué et alternatif. Nous ne pensons pas que les tokens domineront le monde financier au cours des quatre ou cinq prochaines années. Cette mutation, si elle s'opère, se compte probablement en décennies.

Allez-vous proposer le trading de cryptomonnaies ?

DD — Probablement, même si ce n'est pas une priorité immédiate. Quelques offres existent déjà sur le marché.

À quand un e-franc ?

DD — Là encore, cela n'advient pas à très court terme, mais nous suivons évidemment avec un grand intérêt toutes les discussions sur ce sujet. Et nous monitorons les projets des différentes banques nationales. À plus long terme, la monnaie physique semble vouée à perdre son sens. À titre personnel, je n'ai pas retiré d'argent en cash depuis plus d'un an.

GK — Pareil pour moi... Je n'utilise de la monnaie que dans les parcmètres. Il est certain que les besoins des citoyens vont clairement dans le sens du digital. La banque centrale suédoise teste actuellement un projet de monnaie digitale E-Krona. Mais franchir le pas n'est pas sans risque. Il s'agit d'un sujet encore très neuf. ▲



**ELLE INVESTIT DANS LA SCIENCE.
SANS FICTION.**

Une base solide pour l'avenir.

L'avenir peut offrir des avantages non négligeables: Si vous investissez dès aujourd'hui dans des «megatrends», vous profiterez des évolutions globales qui façonnent notre monde de demain: ETF Megatrend iShares - innovants, diversifiés et rentables.

www.ishares.com/ch/megatrends

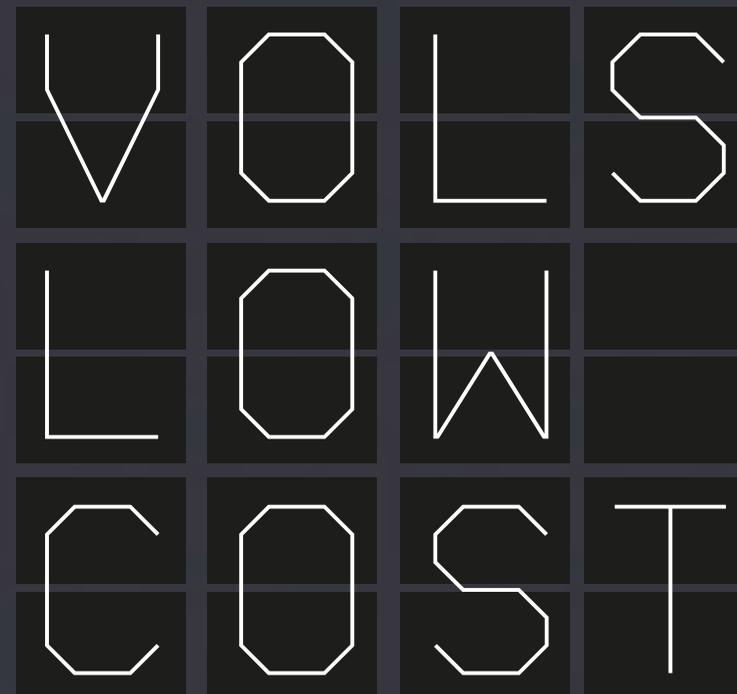
iShares®
by BLACKROCK®

Les ETF iShares sont domiciliés en Irlande, en Suisse et en Allemagne. Le représentant Suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8001 Zurich et l'agent payeur pour les ETF iShares étrangers qui sont enregistrés en Suisse est State Street International GmbH, Munich, Zurich Branch, Beethovenstrasse 19, CH-8002 Zurich. Le prospectus, le prospectus incluant la convention liée au fonds, le document d'information clé pour l'investisseur, les statuts, ainsi que les rapports annuels et semi-annuels tant qu'actuels que les précédents sont disponibles gratuitement auprès du Représentant Suisse. Les investisseurs devraient se renseigner sur les risques spécifiques au fonds en lisant le prospectus et le document d'information clé pour l'investisseur. © 2018 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. MKTG0418E-458964-1458925



Dossier réalisé par Bertrand Beauté et Ludovic Chappex

DOSSIER



Plus loin, plus vite, moins cher

32 La bataille du ciel a commencé

37 Infographie : les chiffres du trafic aérien

38 Aéroports : la concurrence s'intensifie

40 L'interview de Thomas Haagensen, directeur exécutif d'EasyJet Europe

44 Airbus A321neo LR, l'avion qui change tout

46 Sept entreprises à suivre

LA BATAILLE DU CIEL A COMMENCÉ

Après avoir révolutionné le marché des court et moyen-courriers, les compagnies aériennes à bas coût viennent défier les géants historiques sur le créneau des vols longue distance.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

Et si cet hiver on s'offrait une petite escapade à Tahiti pour échapper à la grisaille ? Un aller simple Paris-Papeete, comptez 600 francs ; un Barcelone-San Francisco 160 francs et un Londres-Montréal 175 francs. Les voyageurs peuvent se réjouir. Depuis quelques mois, les offres alléchantes pour des vols entre l'Europe et le bout du monde se multiplient. Et si les tarifs promotionnels affichés sont souvent beaucoup plus bas que les prix réellement accessibles, il devient possible de faire un aller-retour Paris-New York pour moins de 500 francs, taxes d'aéroports comprises. « Les compagnies aériennes à bas coût, qui se contentaient jusqu'ici d'opérer sur des trajets de

moins de cinq heures, se lancent désormais dans les vols longue distance, constate Xavier Tytelman, spécialiste aéronautique et consultant pour le cabinet CGI Business Consulting. C'est une tendance de fond qui agite le secteur du transport aérien. »

Le nombre de routes low cost long-courrier au départ de l'Europe est ainsi passé de 14 en 2013 à 87 en 2017, selon les chiffres d'Airports Council international (ACI), qui regroupe 500 aéroports européens (voir l'infographie en p. 37). À tel point que, si le poids des compagnies low cost longue distance demeure pour le moment marginal avec moins de 2% des capacités mondiales, certains lui prédisent un avenir radieux.

« Ça va marcher, anticipait dès 2017 John Leahy, l'ancien directeur commercial d'Airbus. Les compagnies low cost pourront rafler jusqu'à 50% du marché long-courrier, voire davantage. » Willie Walsh, le patron d'IAG (maison mère d'Iberia et de British Airways), table pour sa part sur 40%.

PHASE D'EXPÉRIMENTATION

En seulement quatre ans, la pionnière européenne Norwegian est devenue la première compagnie non américaine sur les liaisons transatlantiques. Et si son développement express, financé à coups d'emprunts, tarde à se transformer en bénéfices sonnants et réverbérants, son succès commercial a donné le signal de départ de la ruée vers le low cost

long-courrier. Des entreprises telles que les françaises French Bee et XL Airways, la danoise Primera Air ou encore l'islandaise Wow Air se sont engouffrées dans la brèche. Au Canada, WestJet a demandé aux autorités de lui accorder des droits de vol vers la Chine et, aux États-Unis, JetBlue et Southwest ne cachent plus leur ambition de lancer des liaisons transatlantiques.

« Il y a trois ans, il n'y avait que Norwegian et la compagnie AirAsia X, rappelle Xavier Tytelman. Aujourd'hui, les nouveaux entrants se bousculent. » Malgré cet engouement, les experts restent prudents quant à la viabilité économique de ce créneau : est-il vraiment possible, en effet, >

LE TRAFIC AÉRIEN TIRÉ PAR L'ASIE

Les chiffres sont impressionnants. Selon les dernières prévisions de l'International Air Transport Association (IATA), publiées en octobre 2018, le nombre de passagers devrait doubler au cours des vingt prochaines années, pour atteindre 8,2 milliards de voyageurs aériens par an en 2037 (voir l'infographie en p. 37). Avec un taux de croissance annuel de 4,8%, la région Asie-Pacifique sera le principal moteur de la hausse du trafic. Dès le milieu des années 2020, la Chine deviendra le plus grand

marché de l'aviation au monde, devant les Etats-Unis, et l'Inde prendra la troisième place. En Europe, la croissance annuelle sera de 2%, soit 611 millions de passagers de plus dans les aéroports. Problème : « L'aviation fait face à une crise des infrastructures, prévient l'IATA. Quel que soit le scénario envisagé, les aéroports et systèmes de contrôle aérien ne pourront pas répondre à la demande. » Un problème bien connu en Suisse où les deux principaux aéroports, Zurich et Genève, seront saturés à l'horizon 2030.

de réduire suffisamment les coûts par rapport à ceux des acteurs historiques ? « C'est la question que tout le monde se pose, répond Jean-Louis Dropsy, expert aéronautique chez Cylad Consulting. Pour le moment, le low cost long-courrier demeure dans une phase d'expérimentation. Nous ne disposons pas encore d'assez de recul pour dire si ce modèle peut être rentable ou non. »

Car la recette miracle du low cost « classique », qui a fait le succès de Ryanair et d'EasyJet, est difficilement reproductible avec les vols de plus de six heures. « Pour casser les prix, ces compagnies ont optimisé leur efficacité, rappelle Jean-Baptiste Nau, expert en aéronautique pour le cabinet de conseil Wavestone. Cela passe non seulement par des flottes ultramodernes – Norwegian, par exemple, utilise des Boeing 787

flambant neufs, qui sont de 15 à 20% moins gourmands en carburant que les appareils de la génération précédente – mais aussi par l'utilisation la plus intensive possible des avions. » En clair, là où les vieux transporteurs effectuent, par exemple, deux allers-retours par jour, les low cost vont rajouter un vol supplémentaire en réduisant au minimum le temps passé au sol.

Chez Ryanair, par exemple, les rotations (la durée de stationnement d'un avion entre deux vols) durent vingt-cinq minutes en moyenne. Problème : « Après un vol de dix heures, la durée d'une escale est difficilement compressible, note Jean-Baptiste Nau. Il faut laver toute la cabine, ce qui n'est pas le cas après les trajets courts, renouveler tout l'équipage qui doit se reposer, faire un énorme plein de kérosène... Et comme une journée

ne compte que 24 heures et que la plupart des aéroports sont fermés la nuit, les low cost ne peuvent pas se différencier des compagnies traditionnelles sur ce critère. »

« LES COMPAGNIES LOW COST POURRONT RAFLER JUSQU'À 50% DU MARCHÉ LONG-COURRIER, VOIRE DAVANTAGE »

John Leahy, ancien directeur commercial d'Airbus

Le deuxième atout distinctif de Ryanair et d'EasyJet consiste à vendre une kyrielle d'options pour faire grimper la facture, telles que des repas et boissons, un accès internet ou la mise en soute des

bagages, alors même qu'elles ne coûtent parfois rien aux compagnies, à l'image des files d'embarquement prioritaires ou du paiement pour un siège spécifique. Or ces revenus auxiliaires sont tout sauf négligeables. Sur l'année fiscale 2018, ils ont rapporté plus de 2 milliards d'euros à Ryanair, soit 28% de son chiffre d'affaires, qui s'élève à 7,15 milliards d'euros.

« Les services à la carte marchent très bien sur les vols courts, parce que les clients pensent pouvoir voler deux heures sans se restaurer, puis se laissent tenter par un petit sandwich, souligne Jean-Baptiste Nau. Mais lorsque vous effectuez un trajet de dix heures, il devient nécessaire de manger, de boire et de mettre des valises en soute. Et lorsque les clients ajoutent toutes ces options, le prix des vols low cost long-courrier s'approche dangereusement de celui des compagnies traditionnelles. » Or, selon les experts, pour qu'une firme low cost s'impose, ces tarifs doivent être 20 à 30% inférieurs à ceux des compagnies traditionnelles.

Les difficultés actuelles de Norwegian, dont la dette atteint 2 milliards d'euros, et la récente faillite de Primera Air, qui a soudainement mis la clef sous la porte en octobre 2018, renforcent l'idée que le low cost long-courrier est une affaire difficile à mener. Reste que le même scepticisme avait accompagné le lancement de Ryanair et d'EasyJet... « À l'époque, personne n'y croyait ! » se souvient Nicolas Paulissen, délégué général de l'Union des aéroports français (UAF).

Jean-Baptiste Nau complète : « Malgré les difficultés, certaines compagnies semblent avoir obtenu des résultats opérationnels et financiers probants. L'endettement de Norwegian est ainsi dû à sa politique de croissance effrénée, avec l'achat de nombreux avions, et non à son business model, souligne l'auteur du rapport « Can the low cost model be adapted to long-haul carriers ? » Au ▶



AIRBUS

L'ULTRA LONG-COURRIER REDÉCOLLE

Presque un demi-tour de la planète sans escale ! Le dernier-né de l'avionneur Airbus, l'A350-900 ULR (ultra long range), est capable de voler vingt heures et d'avaler presque 18'000 kilomètres sans se poser. Livré à la compagnie Singapour Airlines en septembre 2018, le premier exemplaire est exploité sur la ligne Singapour-New York depuis octobre, soit un marathon aérien de 18h45. « L'ultra long-courrier est un marché de niche en tous points opposé au low cost. Il s'adresse aux personnes qui sont prêtes à payer plus cher pour économiser les quatre heures d'une escale, explique Xavier Tytelman, du cabinet CGI Business Consulting. La cabine ressemble davantage à un bureau volant qu'à un avion de ligne. » À l'intérieur de l'appareil de Singapour Airlines : 67 places business class, 94 en economy premium et pas de classe éco.

Ce n'est pas la première fois que la compagnie asiatique propose ce trajet. Elle l'a opéré pendant neuf ans avec un A340-500, un quadrimoteur très gourmand, avant de l'abandonner en 2013. « Le problème des vols ultra long, c'est qu'il faut embarquer une quantité énorme de kérosène (jusqu'à 165'000 litres dans le cas de l'A350 ULR, ndlr), dont une partie non négligeable est brûlée pour transporter le carburant lui-même, souligne Xavier Tytelman. L'arrivée de nouveaux avions plus économes, comme le B787 et l'A350, permet enfin de rendre ces vols rentables. » De fait, la course au trajet le plus long ne fait que commencer. La compagnie Qantas a annoncé qu'elle allait exploiter des vols directs de la côte est de l'Australie vers Londres d'ici à 2022, qui devraient durer vingt heures et vingt minutes. Lorsque la firme australienne a créé la route Kangourou en 1947, il fallait compter quatre jours et neuf escales, dans le meilleur des cas, pour relier Londres et l'Australie.

SWISS SKIES, LE PROJET SUISSE

Une compagnie low cost long-courrier verra-t-elle bientôt le jour en Suisse? Un ancien pilote de Ryanair et trois associés ont annoncé en septembre dernier vouloir lancer une nouvelle compagnie aérienne. Ils espèrent lever 100 millions de dollars. Basée à l'aéroport de Bâle-Mulhouse, cette future low cost prévoit de proposer des vols à prix cassés entre la Suisse et l'Amérique du Nord dès 2019. Pour cela, elle compte s'équiper exclusivement d'Airbus A321neo LR, un avion monocouloir capable de traverser l'Atlantique (lire en p. 44).

final, je pense qu'on se dirige vers une offre «à la carte», c'est-à-dire que les clients ne paieront que pour ce qu'ils consomment. Les films à bord, la wifi, les repas... tout sera optionnel. La réussite des nouveaux acteurs va dépendre de la réaction des compagnies historiques, qui se tournent aussi de plus en plus vers ce type de modèle.»

CONCENTRATION EN VUE

Il y a trente-cinq ans, lorsque Ryanair a déployé ses ailes dans le ciel européen, les majors regardaient d'un œil goguenard le décollage de ce nouveau venu, persuadé qu'il allait se cracher en bout de piste. Il n'en fut rien et elles ont fini par se laisser dépasser. Pas cette fois! Alors que Norwegian a effectué

son premier vol transatlantique en 2014, le groupe Lufthansa a réagi immédiatement, avec le lancement de sa filiale Eurowings dès 2015. Né de la fusion d'Iberia et de British Airways, le groupe IAG a également sauté le pas en créant Level en 2017. Singapore Airlines, avec Scoot, la compagnie australienne Qantas, avec Jetstar, sont également présents sur ce créneau. Et la multiplication des filiales dédiées paraît loin d'être achevée: Japan Airlines a annoncé en mai dernier que sa low cost long-courrier desservira l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord à compter de l'été 2020 et Air France-KLM planche sur la question.

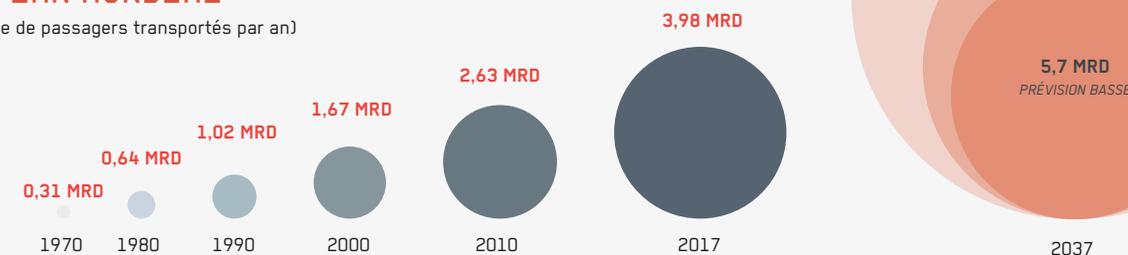
«Avec cette concurrence accrue, des compagnies vont mettre la clef sous la porte et une concentration

du secteur semble inévitable», souligne Jean-Louis Dropsy. Celle-ci a d'ailleurs déjà commencé: en novembre, la compagnie à bas prix islandaise Wow Air a été engloutie par le transporteur historique Icelandair, dont le cours à la Bourse de Reykjavik a bondi de 42% après l'annonce du rachat. Quant à l'action de Norwegian, elle traverse des turbulences à la Bourse d'Oslo au gré des rumeurs de rachat dont la compagnie fait l'objet. «En Europe en ce moment, tout le monde parle avec tout le monde. On est en pleine vague de consolidations, a reconnu en juin dernier le PDG de Lufthansa, Carsten Spohr, au journal allemand *Süddeutsche Zeitung*. Ce qui signifie que nous sommes aussi en contact avec Norwegian...»

LES CHIFFRES DU TRAFIC AÉRIEN

UNE CROISSANCE FOLLE AU PLAN MONDIAL

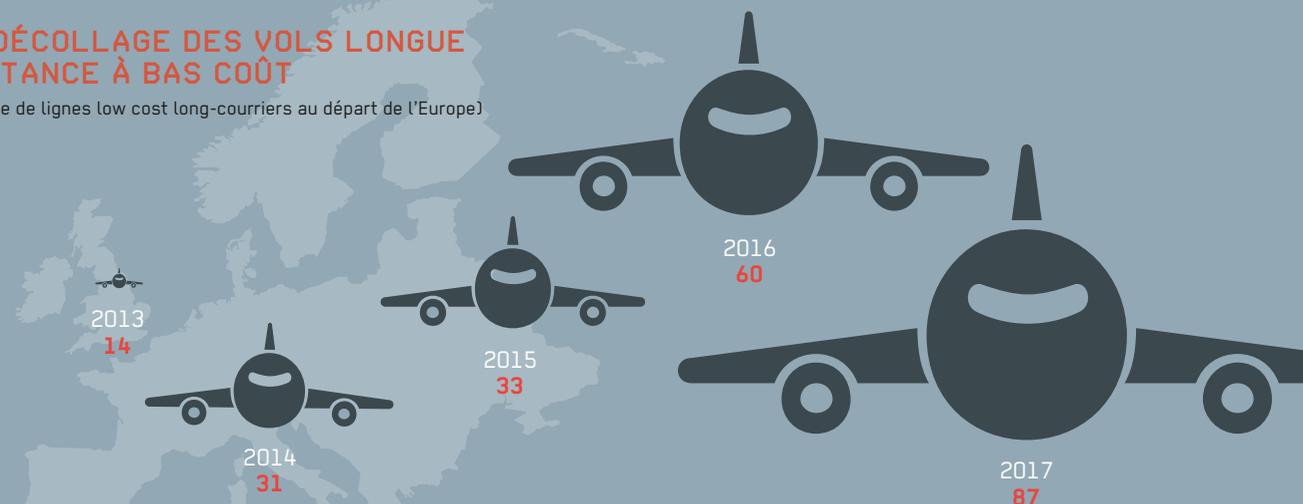
(Nombre de passagers transportés par an)



Source: International Air Transport Association (IATA), Banque mondiale

LE DÉCOLLAGE DES VOLS LONGUE DISTANCE À BAS COÛT

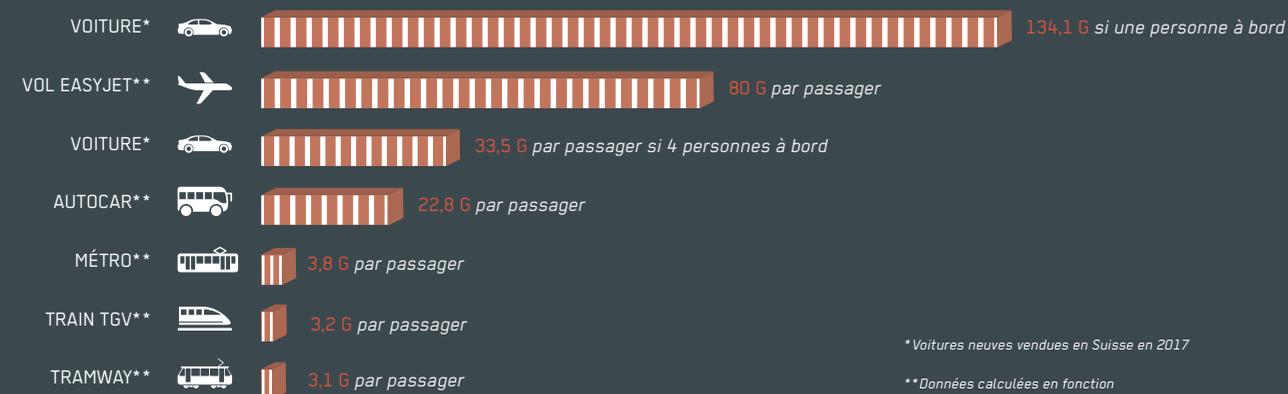
(Nombre de lignes low cost long-courriers au départ de l'Europe)



Source: Airports Council International Europe (ACI)

L'AVION, UN MODE DE TRANSPORT POLLUANT

(Rejets de CO₂/km des différents types de transport)



* Voitures neuves vendues en Suisse en 2017

** Données calculées en fonction de la fréquentation moyenne

Sources: Office fédéral de l'environnement (OFEN), EasyJet, SNCF, Ouibus



AÉROPORTS: LA CONCURRENCE S'INTENSIFIE

Les entreprises aéroportuaires européennes se livrent une bataille toujours plus féroce pour attirer les compagnies aériennes.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

« Les salons routes, grand-messes où se rassemblent les acteurs du secteur aéronautique, ressemblent de plus en plus à des sessions de speed-dating, où les aéroports draguent les compagnies aériennes. » En une phrase, Nicolas Paulissen, délégué général de l'Union des aéroports français (UAF), résume la situation: depuis une quinzaine d'années, la concurrence s'accroît entre les entreprises aéroportuaires européennes, dont certaines sont cotées en Bourse comme Aéroports de Paris (ADP), Flughafen Zürich ou Fraport (lire en p. 48).

La cause de cette guerre d'influence est à chercher dans le succès retentissant du modèle low cost. En effet, alors que les transporteurs aériens historiques sont souvent d'anciennes entreprises nationales, structurellement très attachées à leur pays d'origine, les low cost sont des sociétés paneuropéennes flexibles, qui n'hésitent pas à quitter un aéroport si la rentabilité attendue n'est pas au rendez-vous. En octobre 2018, par exemple, Ryanair a décidé de fermer ses bases d'Eindhoven (Pays-Bas) et de Brême (Allemagne), et de réduire la voilure à Niederrhein (Allemagne). Des annonces loin d'être d'except-

tionnelles: sur les 18'000 routes qui relient les aéroports européens, en moyenne 3000 sont ouvertes chaque année et 2500 sont fermées. « Cela montre l'extrême volatilité de ce marché, où une compagnie aérienne peut déménager du jour au lendemain, relève Olivier Jankovec, directeur général d'Airports Council International Europe. Pour les hubs, ce n'est pas forcément problématique, mais pour les petits aéroports la fermeture d'une ligne peut avoir des conséquences graves. »

Pour prendre la mesure du phénomène, il faut se plonger dans le passé. « Il y a trente ans, personne n'allait passer un week-end à Barcelone, parce que le trajet en train était trop long et l'avion trop cher, rappelle Jean-Baptiste Nau, expert aéronautique chez Wavestone. L'arrivée des low cost a permis une explosion du tourisme de masse. » Une manière de dire que pour les voyageurs, le prix est devenu le principal argument dans le choix d'une destination: « Si Rome est plus cher, vous allez à Lisbonne », résume Nicolas Paulissen. Ce type d'arbitrage signifie par exemple qu'une ville comme Cluj-Napoca, en Roumanie, finit par concurrencer Cork en Irlande pour

attirer de nouveaux services aériens, ou conserver ceux existants.

« LES COMPAGNIES À BAS COÛT DÉTIENNENT DÉSORMAIS UN POUVOIR CONSIDÉRABLE »

Olivier Jankovec, directeur général d'Airports Council International Europe

Les aéroports doivent donc inciter financièrement les compagnies à se développer chez eux, et faire en sorte que les prix des billets soient le moins cher possible. « Cela passe par des réductions sur les redevances aéroportuaires, détaille Nicolas Paulissen. Certains aéroports offrent aussi des campagnes de communication et de marketing aux compagnies. » Les régions, qui bénéficient de la manne touristique, sont souvent parties prenantes dans ce type de négociations.

« Les compagnies à bas coût détiennent désormais un pouvoir considérable », témoigne Olivier Jankovec de Airports Council International. Un chiffre permet de mesurer ce pouvoir: les low cost ont contribué

à hauteur de 76% à la croissance du trafic aérien entre 2010 et 2016, selon une étude de Airports Council International publiée l'an dernier. Et l'apparition de services long-courriers low cost va conforter cette situation. « Des aéroports de taille moyenne et même de petits aéroports régionaux vont entrer sur le marché du long-courrier. Cork, par exemple, bénéficie désormais d'un service régulier à destination de Boston et Manchester et de vols pour Puerto Vallarta au Mexique, constate Nicolas Paulissen. Mais de telles lignes ne sont pas déclinables à l'infini: il n'y aura pas à la fois du Toulouse-New York et du Bordeaux-New York. Ce sera l'un ou l'autre. »

Si les grands hubs européens sont plutôt épargnés par ce phénomène, ils doivent se méfier des compétiteurs venus du Golfe et de Turquie. En effet, les aéroports de Dubaï, Abou Dhabi, Doha et Istanbul les concurrencent de plus en plus en ce qui concerne les passagers en correspondance. Or ces voyageurs en transit représentent 30% du trafic passagers à Londres-Heathrow, 32% à Paris-CDG et même 61% dans le cas de l'aéroport de Francfort. ▽

« NOUS NE FERONS PAS DE LONG-COURRIER »

Poids lourds du ciel européen, EasyJet veut continuer de croître sans miser sur les vols longue distance. Les explications de Thomas Haagensen, directeur exécutif d'EasyJet Europe.

PAR BERTRAND BEAUTE

INTERVIEW

Face à la menace que fait peser le Brexit sur son modèle d'affaires, EasyJet, dont le siège historique se trouve à l'aéroport de Londres Luton au Royaume-Uni, se devait de réagir. La compagnie aérienne britannique a donc créé en juillet 2017 EasyJet Europe, une filiale basée à Vienne. À terme, elle contrôlera près de 150 avions, soit la moitié de la flotte du transporteur orange. Nommé directeur exécutif de cette entité, Thomas Haagensen a répondu aux questions de *Swissquote Magazine*. Interview.

Le 29 mars 2019, le Royaume-Uni quittera l'Union européenne.

Comment EasyJet, compagnie aérienne britannique, s'est-elle préparée à cette échéance ?

Pour le moment, personne ne sait quelles seront les conséquences concrètes du Brexit sur le trafic aérien. Mais nous ne pouvons pas attendre la fin des négociations pour prendre nos dispositions parce que, en cas de « hard Brexit », les compagnies aériennes britanniques

pourraient perdre le droit de voler librement dans le ciel européen. Évidemment, les vols depuis ou à destination de l'Angleterre ne vont pas disparaître. Mais il existe un doute sur les vols intra-européens. Est-ce qu'une compagnie aérienne britannique, comme EasyJet, aura encore le droit après le 29 mars d'opérer des vols entre Berlin et Paris, par exemple ? Ce n'est pas garanti.

« LA CONSOLIDATION DU MARCHÉ VA SE POURSUIVRE EN EUROPE »

Nous avons donc décidé de créer une nouvelle compagnie aérienne basée à Vienne, EasyJet Europe, qui a reçu son Certificat de transporteur aérien (CTA) autrichien en juillet 2017. Nous sommes désormais en train de réenregistrer une partie de nos avions anglais sous ce pavillon. Et nos pilotes, eux aussi, passent sous licence européenne. Avant la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, prévue le 29 mars 2019, EasyJet Europe comptera entre 130 et 140 appareils, qui nous permettront de poursuivre nos opérations quelle que soit l'issue des négociations entre Bruxelles et Londres.

Quels sont les autres problèmes liés au Brexit ?

Le lieu de résidence n'est pas le seul enjeu. Le Brexit pose beaucoup de questions réglementaires, sur lesquelles nous travaillons. C'est un travail immense. Par exemple, le Royaume-Uni risque de sortir de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA). Si aucun accord n'est trouvé, cela signifie la fin de la reconnaissance réciproque des certifications de matériel et des procédures liées à la sécurité. En d'autres termes, si l'on répare l'un de nos avions dans un aéroport anglais, il ne pourra plus voler dans l'Union européenne parce que les pièces détachées fabriquées

au Royaume-Uni ne seront plus reconnues automatiquement sur le continent. Les passagers en provenance du Royaume-Uni ainsi que les avions devront, par ailleurs, subir des contrôles de sécurité supplémentaires. Mais nous restons confiants quant à la signature d'un accord qui permettra de répondre à ces problématiques.

En 2018, EasyJet a transporté 14,5 millions de passagers depuis ou vers la Suisse, un chiffre record. Pouvez-vous encore grandir ?

Notre stratégie de croissance repose sur deux piliers. D'abord consolider nos positions fortes existantes. En Suisse, c'est le cas à Bâle et à Genève où notre part de marché s'élève respectivement à 60% et 45% en termes de nombre de passagers. Pour maintenir cette position, deux avions sont venus étoffer cet été notre flotte bâloise. Ils vont permettre de transporter chaque année 500'000 passagers supplémentaires depuis ou vers Bâle. À Genève, le nombre d'avions reste inchangé (14 appareils), mais le passage progressif des A319 de 156 places vers des A320 (186 places) et des A321 (235 places) permet d'augmenter nos capacités sans appareils supplémentaires.

Ensuite, nous continuons en permanence à ouvrir de nouvelles lignes. Depuis le 29 octobre, par exemple, nous proposons une liaison Genève-Rennes. Partout en Europe, la demande est là pour de nouvelles destinations. À Zurich enfin, nous ne prévoyons pas de stationner d'appareils sur l'aéroport, mais nous avons renforcé les lignes existantes, notamment vers Tegel, le deuxième aéroport berlinois.

Afin de croître davantage, n'envisagez-vous pas de vous lancer dans les vols long-courriers, à l'instar de la compagnie low cost Norwegian ?

Absolument pas. Nous ne voulons surtout pas nous égarer sur des ▶



MARKUS MANKA / AFP

En 2017, EasyJet a repris une partie de la flotte d'Air Berlin, en faillite, ce qui a renforcé sa position en Allemagne.

marchés et concepts que nous ne maîtrisons pas. Le long-courrier est un autre métier. Nous préférons nous concentrer sur ce que nous savons faire, c'est-à-dire sur les vols court-courrier et moyen-courrier. Bien sûr, s'il n'existait plus d'opportunités de croissance sur ces créneaux, la question des longues distances pourrait se poser. Mais ce n'est pas du tout le cas, comme le montre notre implantation cette année sur l'aéroport de Tegel en Allemagne.

En quoi les vols long-courriers sont-ils si différents ?

Chez EasyJet, nous avons l'habitude de travailler dans le ciel européen, qui est un ciel ouvert. Lorsque vous sortez de cet espace, il faut obtenir des droits de trafic pour

chaque pays. Le contexte est très différent. De plus, la planification du personnel devient beaucoup plus complexe. Chez nous, un équipage effectue un ou deux allers-retours dans la journée, puis un autre équipage le remplace. Et à la fin de la journée, tout le monde rentre chez soi. Lorsque vous assurez des vols longue distance, ce n'est plus le cas.

Par ailleurs, chez EasyJet, nous n'utilisons qu'une seule gamme d'avions, les Airbus A319, A320 et A321. Cette organisation signifie que nos pilotes peuvent voler indifféremment sur n'importe quel appareil du groupe. Or jusqu'ici, le long-courrier nécessitait l'utilisation d'avions plus gros, type Airbus A330, qui demande une

autre formation. Cela est toutefois sur le point de changer avec le lancement des A321neo LR qui sont capables de réaliser des vols long-courriers (lire en p. 44).

Compte tenu de ces différences, pensez-vous que le low cost long-courrier peut fonctionner ?

Je ne sais pas. Plusieurs compagnies aériennes s'y attellent. Mais il reste à démontrer que cette stratégie fonctionne vraiment. Actuellement, ce modèle d'affaires se trouve en phase d'expérimentation. Reparlons-en dans cinq ans. Ce qui est certain, en revanche, c'est que la consolidation du marché va se poursuivre en Europe. Aux États-Unis, les quatre plus grosses compagnies contrôlent

75% du marché, alors qu'en Europe, les quatre leaders (Lufthansa, Ryanair, IAG et Air France-KLM) n'en contrôlent que 50%.

Il existe pourtant une demande pour les vols longue distance à prix cassé. La preuve, EasyJet a inauguré son service Worldwide l'an dernier...

En septembre 2017 nous avons effectivement lancé «Worldwide by EasyJet», une plate-forme de correspondance avec des vols long-courriers d'autres transporteurs, comme les compagnies aériennes Norwegian, WestJet, Virgin Atlantic, Emirates et Singapore Airlines. Concrètement, les clients qui utilisent ce service peuvent réserver et payer sur cette plate-forme des vols vers l'Amérique du Nord et du Sud, ainsi que vers l'Asie orientale. Depuis un an, le dispositif n'a fait que prendre de l'ampleur: de plus en plus de compagnies nous rejoignent, ce qui prouve qu'il existe une vraie demande. Mais avec ce service nous ne sortons pas de notre domaine d'activité.

De nombreuses compagnies traditionnelles, comme Swiss, ont copié le modèle d'EasyJet. En quoi vous distinguez-vous encore de la concurrence ?

Par rapport aux low-cost classiques, nous nous sommes rapprochés des consommateurs en desservant les aéroports principaux; 300 millions de personnes vivent à une heure d'un aéroport du réseau EasyJet. Face à la concurrence traditionnelle, nous avons un avantage de taille: nous sommes une compagnie paneuropéenne, avec des avions basés dans huit pays. Cela nous donne une vision globale du marché européen, alors que les compagnies historiques conservent une approche nationale. Résultat: nous ouvrons des lignes inédites, telles que Genève-Nantes ou Toulouse-Séville.

La croissance du trafic aérien fait grincer des dents

en raison de la pollution générée. Est-ce défendable ?

Nous sommes très attentifs à ce problème. Notre modèle d'affaires nous impose du reste une optimisation maximale à tous les niveaux, y compris en ce qui concerne le carburant et par conséquent l'empreinte carbone. En effet, on oublie trop souvent que les émissions représentent un coût, et nous sommes une compagnie low cost... Avec l'arrivée des Airbus A320 neo et A321 neo dans notre flotte, les émissions de CO₂ diminuent de 15% et les nuisances sonores générées au décollage et à l'atterrissage de moitié, par rapport aux appareils de génération précédente. Or la réduction du bruit est particulièrement importante pour des aéroports comme Genève, situés près du centre-ville. Et sur le tarmac, nous n'utilisons qu'un seul réacteur pour le roulage.

Mais nous ne voulons pas nous arrêter là. Nous continuons de travailler sur de nombreuses innovations. Par exemple, un Chief Data Officer nous rejoint cette année. Il va nous permettre d'exploiter la masse immense de données que nous possédons. Nous avons ainsi développé un algorithme de prédiction de la ponctualité. Il analyse tous les éléments, comme la météo, l'encombrement du ciel ou l'état de la flotte, afin de prédire les retards et faire en sorte que leur impact soit le moins élevé possible.

Et vous envisagez de faire voler un avion électrique en 2030... N'est-ce pas utopique ?

Nous travaillons en effet avec l'entreprise américaine Wright Electric, afin de mettre au point un avion court-courrier 100% électrique, qui pourrait assurer des vols jusqu'à 500 km, tels que Londres-Amsterdam à l'horizon 2030. En soutenant ce type de projet, nous voulons jouer le rôle d'agitateur. L'industrie automobile a pris le virage de l'électrique. Pourquoi pas l'aéronautique ?

EN CHIFFRES

298

Le nombre d'avions exploités par l'entreprise, dont 25 sont installés en Suisse (11 à Bâle et 14 à Genève).



93%

Le taux de remplissage moyen des avions au logo orange en 2018.



7

En années, la moyenne d'âge des avions d'EasyJet, ce qui en fait la flotte la plus moderne d'Europe.



80

En grammes, les émissions de CO₂ par passager et par kilomètre émises par les avions d'EasyJet, contre 116 grammes en 2003. Par comparaison, les voitures neuves vendues en Suisse en 2017 émettent en moyenne 134 grammes de CO₂ par kilomètre (voir l'infographie en p. 37).



88'500'000

Le nombre de passagers transportés en 2018. Un chiffre record, en hausse de 10,2% par rapport à l'année précédente, qui place la compagnie à la cinquième place européenne. En tête du classement, le groupe Lufthansa a fait voyager 130 millions de personnes en 2017, suivi de Ryanair (129 millions).



A321NEO LR: L'AVION QUI CHANGE TOUT

La version long-courrier de l'appareil d'Airbus, qui vient d'entrer en service commercial, va chambouler le marché des vols transatlantiques.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

Si vous voyagez régulièrement avec EasyJet, vous êtes certainement déjà monté à bord d'un Airbus A321. Cet avion monocouloir, c'est-à-dire ne possédant qu'une allée centrale dans sa cabine, était jusqu'ici réservé aux vols de courte durée, du type Genève-Barcelone ou Zurich-Londres. Mais ça, c'était avant. La dernière version de cet avion, l'A321neo LR (long range), doté de réacteurs plus efficaces, est en effet capable de parcourir d'une traite 7400 kilomètres – une distance jusqu'ici réservée à des appareils bicouloirs beaucoup plus gros. Ce modèle est donc capable

d'assurer des liaisons comme Zurich-New York, Lisbonne-Recife, Dubai-Pékin, Kuala Lumpur-Tokyo ou encore Singapour-Sydney. Une petite révolution. « L'A321 LR va bouleverser le marché des vols long-courriers en permettant d'ouvrir des lignes qui n'existaient pas encore, prédit Xavier Tytelman, expert aéronautique pour le cabinet CGI Business Consulting. Cela va conduire à une réorganisation générale du ciel. »

En effet, l'énorme quantité de carburant nécessaire aux vols longue distance imposait jusqu'ici l'utilisation d'avions de grande taille, embarquant 300 à 400 passagers. Pour rentabiliser ces gros-porteurs, les compagnies

aériennes n'avaient d'autres choix que de les faire décoller depuis des hubs, des aéroports géants situés dans des grandes villes, capables de drainer suffisamment de voyageurs.

Résultat : le réseau aérien s'est construit comme une toile d'araignée : des avions monocouloirs convergent depuis les aéroports régionaux vers de gigantesques hubs, d'où les passagers peuvent embarquer pour des vols longue distance. Un système que l'A321neo LR, qui compte entre 200 et 240 places selon la configuration de la cabine, promet de bouleverser. « L'exploitation de cet avion, va permettre de proposer depuis des aéroports locaux de nouvelles destinations long-courrier, qui ne seraient pas rentables commercialement avec des gros-porteurs, explique Jean-Baptiste Nau, expert en aéronautique pour le cabinet de conseil Wavestone. On connaît le Paris-New York, on aura demain un Toulouse-New York. »

Ces vols dits de point à point sont l'apanage des compagnies low cost, qui voient en l'A321neo LR l'outil qui leur permettra de s'imposer sur le long-courrier. Concrètement, plutôt que de concurrencer les géants historiques sur un Londres-New York, par exemple, elles pourraient inaugurer des lignes inédites comme Boston-Bristol.

« ON CONNAÎT LE PARIS-NEW YORK, ON AURA DEMAIN UN TOULOUSE-NEW YORK »

Jean-Baptiste Nau, expert en aéronautique pour le cabinet de conseil Wavestone

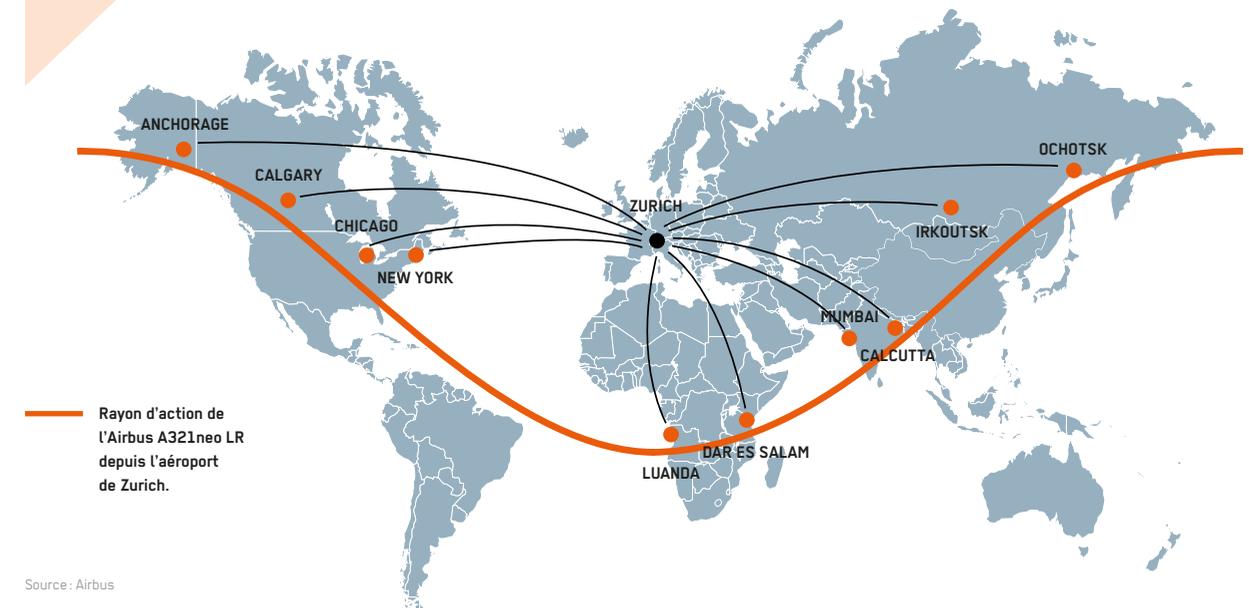
C'est le pari de Norwegian, la plus grande des low cost long-courriers en Europe, qui a commandé 30 A321neo LR en 2016, afin d'ouvrir des liaisons entre Bordeaux et les États-Unis. La compagnie israélienne

à prix attractifs Arkia, qui a reçu le premier exemplaire de l'A321neo LR en novembre 2018, l'exploite, quant à elle, pour la desserte de l'Europe et de l'Asie au départ d'Israël.

La menace est jugée suffisamment crédible pour qu'Air France la cite dans ses orientations stratégiques : « Face au développement des avions monocouloirs sur le long-courrier (...), écrit la compagnie française, nous devons étudier avec le plus grand sérieux cette nouvelle forme de concurrence afin de réagir. » Une réaction est également attendue chez Boeing. Pour l'instant, l'avionneur américain ne possède pas d'avion capable de rivaliser avec l'A321neo LR. Son B737 Max 8, dont un exemplaire de la compagnie Lion Air s'est crashé fin octobre, emporte moins de passagers que le modèle d'Airbus et dispose d'une autonomie moindre. La compagnie Norwegian l'exploite sur des routes transatlantiques plus courtes, notamment entre Dublin et Newburgh dans l'État de New York. ▽

L'A321NEO LR, COUTEAU SUISSE DU TRANSPORT AÉRIEN

Grâce à ses moteurs de dernière génération, plus économes en carburant, et à l'ajout d'un troisième réservoir central, l'Airbus A321neo LR est capable de transporter jusqu'à 240 passagers sur 7400 km. Un rayon d'action inédit pour un appareil monocouloir, qui lui permet d'opérer aussi bien sur des trajets courts que sur des vols long-courriers.



7

entreprises
dans le radar

En pleine croissance, le secteur aérien traverse pourtant des turbulences. Panorama des sociétés les plus intéressantes.

PAR BERTRAND BEAUTÉ



FONDATION: 1993
SIÈGE: FORNEBU (NO)
EFFECTIF: 10'000
CA 2017: € 3,1 MRD
CAPITALISATION: € 9,3 MRD
— NASD

NORWEGIAN

NORWEGIAN LE PIONNIER DU LONG-COURRIER

Jusqu'ici, Norwegian Air Shuttle a repoussé toutes les demandes en mariage qui lui sont parvenues. Mais cela pourrait ne pas durer. Fondée en 1993, la compagnie scandinave est précurseur sur le segment des vols low cost long-courrier. Depuis 2013, elle affiche une croissance folle, proche de 15% par an, qui lui a permis d'atteindre le huitième rang européen, avec 30 millions de passagers transportés en 2017. Mais cette progression trop rapide s'est faite à coups d'emprunts qui grèvent aujourd'hui le budget de l'entreprise. Plombée par une dette de 2 milliards d'euros, la compagnie doit replier ses ailes. Pour se renflouer, elle a annoncé en septembre la vente de 140 avions en commande. Alors que les groupes Lufthansa et IAG ont annoncé être intéressés par un rachat de Norwegian, le titre de l'entreprise norvégienne fluctue au gré des rumeurs.



FONDATION: 1984
SIÈGE: DUBLIN (IE)
EFFECTIF: 13'000
CA 2017: € 7,15 MRD
CAPITALISATION: € 13 MRD
— RYA

RYANAIR

RYANAIR L'AGITATEUR DU SECTEUR

Des taxes pour les obèses, des avions où l'on voyagerait debout ou même des toilettes payantes. Depuis sa création en 1984, Ryanair secoue l'industrie du transport aérien en multipliant les annonces fracassantes, par la voix de Michael O'Leary, son emblématique patron. Derrière ces provocations (pour l'heure sans lendemain), se cache une entreprise florissante. Sur l'exercice allant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018, Ryanair a dégagé un bénéfice record de 1,4 milliard d'euros, en hausse de 10% sur un an. Les experts se montrent néanmoins prudents pour 2019. La compagnie irlandaise, qui fait face à une grogne sociale endémique, a dû se résoudre à octroyer des augmentations de salaire à son personnel, suite à une série de grèves. La hausse des cours du pétrole, ainsi que le Brexit vont également peser sur les marges de l'entreprise. Pour ces raisons, une majorité des analystes conseillent de « conserver » le titre, en attendant un temps plus clément.



FONDATION: 1995
SIÈGE: LONDRES-LUTON (GB)
EFFECTIF: 12'000
CA 2018: € 5,9 MRD
CAPITALISATION: € 4,4 MRD
— EZJ

PIERRE ANOÛT

EASYJET L'AMBITIEUX AFFAMÉ

Après avoir racheté une partie des actifs d'Air Berlin en décembre 2017, EasyJet a annoncé début novembre poursuivre des discussions avec l'État italien afin d'acquérir les activités court-courriers de la compagnie aérienne déficitaire Alitalia. Avec cette politique d'acquisition, la compagnie orange s'impose dans la recomposition du ciel européen, actuellement en pleine consolidation. Après avoir transporté 88,5 millions de passagers en 2018, EasyJet prévoit d'augmenter ses capacités de 10% en 2019. La hausse des cours du pétrole, qui représente un tiers des coûts de l'entreprise, ainsi que les conséquences potentielles du Brexit poussent les analystes à la prudence. Une majorité conseille de « conserver » le titre.



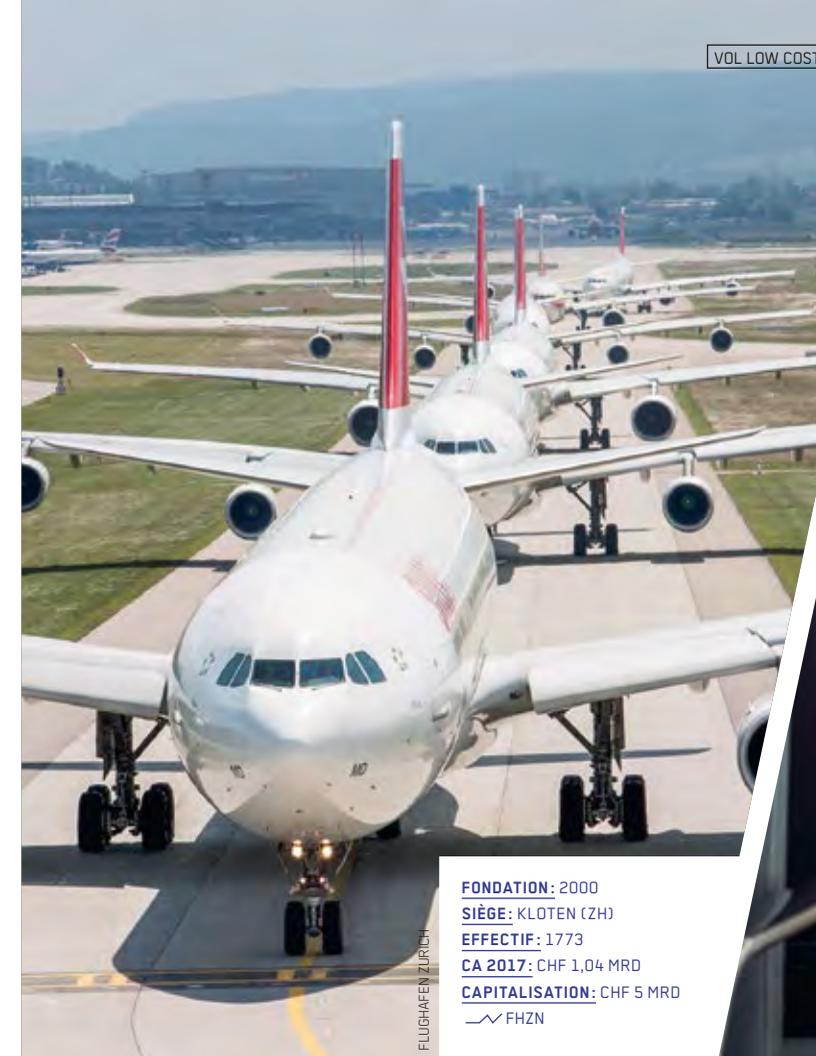
FONDATION: 1971
SIÈGE: DALLAS (US)
EFFECTIF: 57'700
CA 2017: \$21,17 MRD
CAPITALISATION: \$29,54 MRD
 ~ LUV

SOUTHWEST



FONDATION: 1924
SIÈGE: FRANCFORT-SUR-LE-MAIN (DE)
EFFECTIF: 20'673
CA 2017: € 2,9 MRD
CAPITALISATION: € 5,9 MRD
 ~ FRA

FRAPORT



FONDATION: 2000
SIÈGE: KLOTEN (ZH)
EFFECTIF: 1'773
CA 2017: CHF 1,04 MRD
CAPITALISATION: CHF 5 MRD
 ~ FHZN

FLUGHAFEN ZÜRICH



FONDATION: 1945
SIÈGE: TREMBLAY-EN-FRANCE (FR)
EFFECTIF: 17'422
CA 2017: € 3,6 MRD
CAPITALISATION: € 17,4 MRD
 ~ ADP

LIONEL BONVENTURE / ADP

SOUTHWEST LE MODÈLE AMÉRICAIN

En 1966, Rollin King, un entrepreneur texan, et son avocat, Herb Kelleher boivent un verre dans un bar. Selon la légende, ils ont alors l'idée qui va révolutionner le transport aérien: une compagnie dont les avions seraient toujours remplis pourrait vendre ses billets deux fois moins cher. En 1971, lorsque Southwest Airlines prend son envol, elle possède déjà toutes les caractéristiques qui en feront plus tard le succès de Ryanair et d'EasyJet en Europe: des prix bas, une utilisation maximisée des appareils et des options payantes à gogo. Si depuis sa création, Southwest a connu des turbulences, elle a toujours affiché des chiffres verts. En 2017, l'entreprise a connu sa 45^e année de bénéfices consécutifs, à 3,5 milliards de dollars. Une valeur sûre: que la plupart des analystes recommandent d'acheter.

FRAPORT LE HUB DE FRANCFORT

La croissance globale du trafic aérien profite à l'entreprise Fraport, qui gère l'aéroport de Francfort, ainsi que plusieurs autres plateformes dans le monde, notamment les aéroports de Ljubljana (Slovénie), Varna (Bulgarie), Saint-Petersbourg (Russie), Lima (Pérou) et Xi'an (Chine). Sur les neuf premiers mois de l'année 2018, le bénéfice de la société allemande a augmenté de 10,4%, à 377,8 millions d'euros. Les 14 aéroports régionaux grecs, qui ont rejoint le groupe Fraport en avril 2017, contribuent à ce bon résultat. L'expansion prévue de l'aéroport de Francfort devrait encore accroître les revenus, avec la mise en service du nouveau Terminal 3 en 2023. Avec près de 51% des actions détenues par la Ville de Francfort-sur-le-Main et le Bundesland de Hesse, l'entreprise Fraport est une entreprise cotée en Bourse qui reste sous contrôle public. Beaucoup d'analystes recommandent d'acheter ou de conserver l'action.

FLUGHAFEN ZÜRICH LE LEADER SUISSE

Nombre de passagers en hausse, évolution positive des activités commerciales et bénéfice exceptionnel à l'étranger... Flughafen Zürich, le seul aéroport coté de Suisse, a connu une année 2017 solide, avec un bénéfice de 285,5 millions de francs en hausse de 15,1% sur un an. Pour les prochaines années, l'essor mondial du trafic aérien devrait continuer de profiter à la plateforme zurichoise où 29,4 millions de passagers ont transité en 2017 – contre 17,3 millions à Genève-Cointrin. Mais la révision de la structure des taxes d'aéroport, voulue par l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC), pourrait peser sur les résultats. En effet, le texte prévoit notamment de relever de 30% à 50% les taxes sur les recettes des activités commerciales. Si cette modification est adoptée par le Conseil fédéral, le chiffre d'affaires de Flughafen Zürich pourrait chuter d'un quart à partir de 2020, selon les calculs de l'aéroport. Peu rassurés par cette perspective, les investisseurs ont vivement réagi. En novembre, le titre a perdu 15% de sa valeur le jour de l'annonce. Une action à conserver.

ADP UN GÉANT MONDIAL

La décision du gouvernement Macron risque fort d'agiter un peu plus la France. Mais elle est actée: le jeudi 4 octobre, les députés français ont donné leur feu vert à la privatisation du groupe ADP – anciennement Aéroports de Paris. En clair, l'État français, qui possède 50,63% de l'entreprise, va vendre tout ou partie de ses actions. L'annonce a fait bondir le titre d'ADP. Il faut dire que la société est une machine à cash. En 2017, ADP a réalisé un bénéfice de 571 millions d'euros, en hausse de 31% par rapport à 2016. Outre le hub Paris-Charles de Gaulle, le groupe ADP gère 26 aéroports à travers le monde, dans lesquels 228,2 millions de passagers ont transité en 2017. Et les perspectives du groupe aéroportuaire sont bonnes en raison de la forte croissance du trafic aérien attendue. Une majorité d'analystes recommandent de conserver l'action.



CERTIFICAT

Investir dans le transport aérien

Les lignes aériennes se développent à grande vitesse dans les marchés émergents, où le potentiel de hausse est énorme. Swissquote a élaboré un certificat dédié à ce secteur.

SWISSQUOTE.COM/AIRLINES ISIN : CH0385843716 SIX SYMBOL : SQBEMU

Dans les marchés développés, le secteur du transport aérien a vu sa croissance ralentir légèrement. Les compagnies aériennes avisées ont réorienté leur stratégie vers les zones enregistrant les taux de croissance les plus élevés – notamment la Chine et l'Inde – gages de nouveaux revenus et d'une notoriété accrue pour elles.

La zone Asie-Pacifique sera le principal moteur de la demande de 2019 à 2035, avec plus de la moitié du nouveau trafic de passagers en provenance de cette région.

Les marchés émergents encore sous-exploités promettent donc de solides rendements aux compagnies aériennes prêtes à satisfaire la demande locale.

LES + DU CERTIFICAT

- Thématique innovante
- Large diversification
- Géré de manière professionnelle et active
- Échangé sur le SIX Swiss Exchange
- 9 dollars de coûts de transaction fixes

Weekdays 6 PM

Connecting Switzerland to the world!

the
**Swiss
Pulse**



Martina, Amanda, Hannah, Ana Maria

CNN Money
SWITZERLAND

www.cnnmoney.ch



Une jeune fan de K-pop au musée de SM Town, à Séoul. La firme coréenne fait partie des labels stars du marché.

K-pop, la vague coréenne qui vaut de l'or

Ce genre musical a vu le nombre de ses adeptes exploser ces dernières années, de Pékin à Paris, en passant par la Californie. Cela fait le bonheur des trois labels qui dominent ce marché à près de 5 milliards de dollars.

PAR JULIE ZAUGG, SÉOUL

SM Town occupe plusieurs étages d'une tour au cœur du quartier chic de Gangnam, à Séoul. Dans ce temple voué à la K-pop, un magasin propose toutes sortes de produits à l'effigie des idoles du moment, comme des figurines Lego représentant les membres du groupe TVXQ, une crème pour les mains affublée des visages des chanteurs de EXO, ou encore des paquets de noix estampillés Red Velvet. On y trouve aussi un musée et un amphithéâtre diffusant des concerts holographiques.

À l'heure de la sortie des écoles, cet espace se remplit de jeunes filles.

Elles gloussent en examinant les posters signés par leurs idoles, mangent un cupcake orné du logo de leur groupe préféré ou se font tirer le portrait aux côtés de leur star favorite dans une cabine de réalité augmentée. Plusieurs d'entre elles sont accompagnées par leur mère.

Véritable tsunami culturel, la K-pop est aussi un phénomène économique. Ce genre est né au début des années 1990 dans le sillage du rétablissement de la démocratie en Corée du Sud, lorsqu'une poignée d'entrepreneurs culturels ont commencé à regarder par-delà les frontières du pays. « L'un d'eux, Lee Soo-man s'est rendu aux »

États-Unis, détaille Patty Ahn, une experte de la K-pop à l'Université de Californie à San Diego. Soufflé par le succès de MTV et la qualité des vidéos produites par des artistes comme Michael Jackson, il a alors cherché à reproduire ce modèle en Corée du Sud.»

En 1995, il fonde la maison de disques SM Entertainment et lance sur le marché le premier groupe de K-pop, H.O.T. Son label domine aujourd'hui cette industrie qui vaut 4,7 milliards de dollars, aux côtés de deux autres maisons de disques, JYP Entertainment et YG Entertainment. Ces firmes ont développé un modèle d'affaires complètement intégré, inspiré par celui de l'industrie manufacturière.

Les artistes sont repérés au cours d'auditions extrêmement compétitives, alors qu'ils sont âgés de 9 ou 10 ans. «On les oblige à signer un contrat d'une dizaine d'années qui les lie à un label et assure à ce dernier l'intégralité des revenus qu'ils généreront à l'avenir», explique Martin Roll, un expert du branding en Asie. «Ils passent alors plusieurs années à suivre un entraînement intensif, avant de se présenter au public, complète Oh Won-yong, professeur de stratégie économique à l'Université du Nevada. Cela en fait des stars prêtes à l'emploi.»

Une partie des rentrées générées par SM, JYP et YG proviennent de la vente de musique, sous forme de CD,

de MP3 ou de streams. L'an dernier, EXO a vendu 1,6 million de copies de son album *The War*. À titre de comparaison, la chanteuse américaine Taylor Swift a écoulé 1,9 million de copies de son dernier opus aux États-Unis en 2017. «Les formations de K-pop dépendent fortement des plateformes en ligne comme YouTube, indique Oh Won-yong. Elles y génèrent des revenus par l'entremise des publicités.»

Les tournées représentent aussi une source de recettes importante. Les 40'000 tickets pour les deux dates du groupe culte BTS à Paris fin octobre ont été vendus en quelques heures. Certains s'échangeaient pour 4500 euros sur internet.

Les idoles de la K-pop sont passées maîtres dans l'art du merchandising. On retrouve leurs visages sur des t-shirts, des stickers, des tasses, des coussins ou des masques. Lorsque le magasin Line Friends de Times Square, à New York, a commencé à vendre une série de figurines inspirées par BTS, il a été submergé par 35'000 fans de K-pop.

Les artistes sont repérés au cours d'auditions extrêmement compétitives, alors qu'ils sont âgés de 9 ou 10 ans

Les amateurs de ce genre sont en effet férocelement loyaux. Ils sont organisés sous forme de tribus. Les fans du groupe BTS sont surnommés ARMY; ceux de Shinee les shawols; ceux de BigBang les blackjacks. «Certains fans vont acheter cinq fois l'album d'un groupe, juste pour pousser ses ventes à la hausse», dit Patty Ahn. Pour monétiser cette passion, les labels organisent régulièrement des événements payants qui permettent aux fans de rencontrer leurs stars et d'obtenir un autographe.

Depuis peu, certaines maisons de disques ont en outre commencé à se diversifier. «SM Entertainment a récemment racheté une agence de voyages», détaille Oh Won-yong. Le label possède également une agence de publicité et produit plusieurs séries télévisées.

Ces majors ont aussi élargi leur bassin de clientèle. «La K-pop a commencé à s'exporter hors des frontières coréennes au tournant du millénaire, indique Michelle Cho, chercheuse à l'Université McGill, au Canada. Elle a d'abord pris d'assaut le reste de l'Asie, notamment le Japon, la Chine, Hong Kong et Taiwan.» À partir de 2008, les États-Unis et l'Europe ont découvert la K-pop, grâce à YouTube. En 2012, la chanson «Gangnam Style» de Psy▷



Barres de céréales à l'effigie des groupes de K-pop.

JULIE ZAUGG

LES ENTREPRISES À SUIVRE

SM ENTERTAINMENT

L'ASSURANCE DU NUMÉRO UN

SM Entertainment est le leader de la K-pop. Au deuxième trimestre de 2018, ses revenus ont progressé de 84% et ses profits de 626%, comparé à 2017. Il compte parmi ses artistes des valeurs sûres comme Girls Generation, Super Junior et EXO, ainsi que des groupes qui expérimentent de nouveaux sons, comme Red Velvet, une formation qui s'inspire du R&B. À l'avenir, la firme «bénéficiera de son expansion dans de nouveaux secteurs, comme la publicité, la production de contenus télévisés ou la création de groupes destinés au marché chinois, à l'image de NCT», note Park Jeong-yeop, analyste chez Mirae Asset qui a émis une recommandation BUY. Les concerts devraient aussi rapporter davantage à l'entreprise: en 2018, quelque 2,3 millions de fans assisteront à une représentation de ses artistes.

SIÈGE: SEOUL

EFFECTIF: 373

CA (2017): \$321 MIO

041510

YG ENTERTAINMENT

UN COUP DUR NOMMÉ BIGBANG

En légère perte de vitesse, YG Entertainment a vu ses profits baisser de 68% au deuxième trimestre de 2018, pour atteindre 1,4 milliard de won (1,2 million de francs). Le label subit de plein fouet le coup d'arrêt donné à la carrière de BigBang, l'un de ses groupes les plus rentables. Son leader T.O.P. doit en effet accomplir ses deux années de service militaire obligatoire. Il a aussi été testé positif à la marijuana, un grave délit dans l'univers aseptisé de la K-pop. 2NE1, une autre formation appartenant à l'écurie YG, a pour sa part choisi de se séparer en 2016. Mais le label pourrait retrouver des couleurs dès le troisième trimestre, grâce au succès de son nouveau quatuor féminin Black Pink.

SIÈGE: SEOUL

EFFECTIF: 262

CA (2017): \$308 MIO

122870



Le groupe EXO de SM Entertainment, lors du K-POP World Festival de Changwon, au sud du pays.

REPUBLIC OF KOREA

portations coréennes vers la Chine », note le professeur Oh Won-yong de l'Université du Nevada. Les ventes d'albums et de produits liés à la K-pop, devenues très dépendantes du gigantesque marché de l'Empire du Milieu, avaient en effet plongé à cette occasion.

Par ailleurs, les labels ne sont jamais à l'abri d'une facétie de leurs idoles. Lorsque le groupe Block B s'est moqué en 2012 lors d'une interview des graves inondations qui avaient submergé la Thaïlande, sa popularité a instantanément chuté. Et lorsque, G-Dragon, le leader de BigBang a été testé positif à la marijuana en 2011, son label YG Entertainment a dû réduire de 10% la levée de fonds anticipée dans le cadre de sa cotation en Bourse. ▲

est devenue virale, finissant d'asseoir la popularité des groupes coréens.

La K-pop cartonne désormais en Occident, grâce notamment à la popularité de formations comme BTS. Les labels ont habilement su exploiter cet engouement. Plusieurs formations, à l'image de Wonder Girls ou de Seventeen, ont traduit des chansons, voire des albums entiers, en japonais, en chinois et en anglais. Durant quelques années, EXO s'est carrément séparé en deux entités : l'une se produisait en Corée du Sud et l'autre en Chine, chantant respectivement en coréen et en mandarin.

Et les effets de cette vague coréenne – surnommée hallyu – vont plus loin encore. « Il y a une vingtaine d'années, l'image de la Corée du Sud n'était pas bonne, relève Martin Roll. On associait ce pays à la guerre de Corée, aux tensions avec Pyongyang ou à la crise asiatique de 1998. » L'émergence de la K-pop lui a permis

de redorer son blason. Aujourd'hui, la marque coréenne est synonyme de qualité, de précision et de paillettes.

« Certains fans vont acheter cinq fois l'album d'un groupe, juste pour pousser ses ventes à la hausse »

Patty Ahn, experte de la K-pop à l'Université de Californie à San Diego

« Cette image redorée profite à l'industrie du tourisme, et pousse même à la hausse la vente de produits comme les téléphones Samsung ou les voitures Hyundai », détaille l'expert. Un sondage réalisé en 2013 auprès des voyageurs séjournant en Corée du Sud a montré que 60% d'entre eux avaient choisi ce pays comme destination en raison de leur

amour pour le hallyu. À chaque fois que les exportations culturelles coréennes augmentent de 1%, celles des biens de consommation coréens gagnent 0,03%, a calculé le Hyundai Research Institute.

Pas étonnant dès lors que les cosmétiques, les produits alimentaires, les jeux vidéo et les films coréens surfent sur la vague de la K-pop. Leur popularité a explosé ces dernières années, essentiellement dans le reste de l'Asie. Fait unique au monde, le gouvernement coréen a créé une division au sein du Ministère de la culture pour promouvoir et soutenir financièrement la K-pop. Elle dispose d'un budget de 500'000 dollars par an.

Mais aussi imposant soit-il, l'édifice K-pop n'est toutefois pas inébranlable. « La crise qui a opposé Séoul à Pékin en 2017 au sujet du déploiement du système antimissile américain Thaad, a porté un coup dur aux ex-

JYP ENTERTAINMENT

LES FILLES AU PREMIER PLAN

Ces deux dernières années, JYP a connu une croissance spectaculaire. Au deuxième trimestre de 2018, ses ventes ont atteint 31,6 milliards de wons (28 milliards de francs), en hausse de 11% par rapport à l'année précédente, et ses profits ont même grimpé de 31%. Le label coréen doit ces bons résultats essentiellement au succès du groupe de filles Twice, qui enchaîne les hits. Le boys band GOT7 cartonne également, notamment aux États-Unis où il a effectué une tournée à succès cet été. JYP s'est en outre associé au chinois Tencent pour créer Boy Story, un groupe destiné au très prometteur marché de l'Empire du Milieu. Il a effectué ses débuts en septembre et devrait tirer les résultats annuels du groupe à la hausse.

SIÈGE: SÉOUL

EFFECTIF: 170

CA (2017): \$90 MID

035900



La Tour de SM Town, au cœur de Séoul.

ISTOCK



L'inclusion, un choix payant

Les entreprises cotées sont de plus en plus nombreuses à adopter des programmes pour améliorer la place des femmes et des minorités au sein de leurs équipes. Une approche qui porte ses fruits en termes de résultats.

PAR MARIE MAURISSE

Il est une médaille dont Credit Suisse est particulièrement fier : celle de grand gagnant 2017 du classement pour la diversité au travail, un index établi chaque année par l'Institut pour les services financiers de Zoug, la Haute École de Lucerne et la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). L'année dernière, ces experts ont estimé que la banque avait développé des méthodes particulièrement efficaces pour promouvoir la place des femmes, ainsi que celle des minorités ethniques ou sexuelles, au sein de ses bureaux suisses.

La banque compte actuellement 20% de femmes parmi ses cadres, une proportion qu'elle compte bien voir progresser. Pour y parvenir, elle a notamment créé le poste de « Head of Diversity & Inclusion ». Cette fonction, qui n'existait pas il y a dix ans, s'est imposée ces dernières années dans de nombreuses socié-

tés cotées en Bourse. Et la tendance s'est encore accélérée avec l'impulsion du mouvement #MeToo de libération de la parole des femmes. Aux États-Unis, le site Glassdoor, qui recense les opinions des salariés sur leurs employeurs, a aussi mis la pression sur les groupes qui n'intégraient pas suffisamment leurs collaborateurs gays ou transsexuels.

Les groupes mixtes prennent des décisions plus rapides et de manière plus optimale

Pour éviter la publicité négative et d'éventuels procès pour harcèlement ou discrimination, plus fréquents aux États-Unis, les sociétés ont donc pris des mesures. L'établissement d'une charte de comportement, ainsi que de sanctions en cas de manque-

ment à cette charte, est souvent une première étape. Les formations internes afin de pousser les carrières des femmes, en est une autre. Mais ce changement de culture a représenté un investissement important en ressources humaines. C'est pourquoi les spécialistes ont rapidement cherché à analyser l'impact de ces mesures, de manière qualitative, mais aussi quantitative.

L'inclusion et la diversité améliorent-elles les bénéfices d'une entreprise ? La plupart des recherches sérieuses sur le sujet répondent « oui » sans hésiter. L'une des plus respectées est celle qu'effectue le cabinet McKinsey chaque année auprès de 1000 sociétés dans 12 pays. La dernière édition, basée sur les données récoltées en 2017, montre que les entreprises qui comptent le plus de femmes au sein de leurs équipes dirigeantes ont 21% de chances en plus de dégager >

une rentabilité supérieure à la moyenne par rapport aux entreprises qui en comptent moins. «En ce qui concerne la diversité ethnique et culturelle, la probabilité de surperformance de la marge EBIT est de 33%», ajoutent les experts. Avant de conclure: «Les groupes qui ne se montrent pas assez inclusifs sont pénalisés. Ils se révèlent 29% plus enclins à sous-performer que leurs concurrents au sein de la même industrie.» D'autres études de référence, comme celle du Peterson Institute for International Economics, basé à Washington, parviennent aux mêmes résultats. Pour quelles raisons la diversité et l'inclusion sont-elles des facteurs de profit? D'abord, parce qu'elles attirent les meilleurs talents. Sur le marché mondial des ressources humaines, très concurrentiel, tous les visages d'une entreprise ont de l'importance. Un cadre commercial aux performances hors du commun, d'origine indienne, ou bien musulman, choisira l'organisation qui respecte le plus sa culture. En retour, il lui donnera probablement le meilleur de lui-même.

Autre atout: les groupes mixtes prennent des décisions plus rapides et de manière plus optimale, une corrélation montrée par Heidi Grant et David Rock en novembre 2016 dans un article paru dans la *Harvard Business Review*. Les équipes hétérogènes se révèlent également plus innovantes dans la manière de résoudre un problème complexe, dans la mesure où elles font appel à des ressources originales. Elles se montrent aussi plus à l'écoute des besoins de la clientèle, notamment féminine, et LGBT, qui représentent une part croissante du marché pour les entreprises, comme le montre une étude du Williams Institute publiée en 2013. Mais ce n'est pas tout. Mener une politique inclusive améliore la satisfaction de son personnel, ce qui diminue les conflits internes et augmente la loyauté envers l'entre-

prise – des conditions importantes pour obtenir de meilleurs résultats financiers. Enfin, Vivian Hunt et ses collègues, auteurs de l'étude de McKinsey, soulignent que la diversité est aussi un plus pour l'image de l'entreprise, ce qui peut créer un cercle vertueux autour de la marque.

L'indice de Thomson Reuters classe Novartis à la deuxième place

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce ne sont pas particulièrement les entreprises à vocation sociale qui se sont démarquées avec des politiques inclusives proactives. Le secteur de la finance est identifié par les experts de McKinsey comme très volontariste: les femmes représentent en moyenne 18% de leurs équipes dirigeantes contre 13% dans la grande consommation et la distribution. À l'inverse, les firmes actives dans la communication, les médias et les nouvelles technologies ont vu la diversité décliner en leur sein depuis 2015.

En Suisse, les sociétés cotées au SMI sont très nombreuses à revendiquer l'inclusion. C'est le cas de Novartis, par exemple. L'indice 2018 de Thomson Reuters qui mesure la diversité et l'inclusion dans les entreprises place d'ailleurs Novartis à la deuxième place – et Roche à la douzième, mais ne mentionne pas Credit Suisse qui ne participe pas à cette enquête. Si les résultats des études varient, il reste un moyen assez simple d'évaluer l'intégration des femmes dans une entreprise: recenser leur nombre au sein des cadres dirigeants. Les grandes firmes suisses le savent bien. Réunies au sein de l'association Advance, plusieurs d'entre elles ont pris l'engagement d'avoir 20% de femmes à tous les niveaux de managements d'ici à 2020. UBS, Adecco ou Swisscom en font partie. ▀



ACTIVE
THINKING
ENGAGEMENT

ENRICHIR UNE RÉFLEXION UNIQUE PAR UNE APPROCHE PLURIELLE



Natixis Investment Managers applique l'approche Active ThinkingSM. Ainsi, nous nous appuyons sur des experts financiers reconnus pour bénéficier d'une diversité d'opinions et recueillir des données approfondies et des analyses détaillées.

En conjuguant ces éléments, nous proposons des points de vue uniques pour valoriser vos investissements.

Pour en savoir plus, retrouvez-nous sur im.natixis.com



Le présent document est fourni uniquement à des fins d'information aux Investisseurs Qualifiés et, lorsque la réglementation locale l'exige, uniquement sur demande écrite de leur part. DNCA Investments est un pôle d'expertise de DNCA Finance. Distribué en Suisse par Natixis Investment Managers, Switzerland Sàrl, Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse ou son bureau de représentation à Zurich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich. Natixis Investment Managers, Switzerland Sàrl est une unité de développement de Natixis Investment Managers, la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées. Les filiales de gestion et de distribution de Natixis Investment Managers mènent des activités réglementées uniquement dans et à partir des pays où elles sont autorisées. ADINT03-0718

Vers une industrie sans plastique?

D'ici à 2020, plus aucune paille ou assiette en plastique ne devrait être vendue dans l'Union européenne. Les entreprises doivent d'ores et déjà trouver des alternatives.

PAR MARIE MAURISSE

Cotons-tiges, assiettes, couverts, pailles ou tiges de ballon... Bientôt, plus aucun de ces objets de notre vie quotidienne ne seront en plastique. C'est en tout cas le projet de l'Union européenne, qui a rédigé une directive dans ce sens et compte bien la faire adopter au début 2019.

Selon ce texte, les États de l'Union auront deux ans, à compter du vote, pour bannir ces ustensiles à usage unique. En outre, les bouteilles ne pourront être mises sur le marché que si elles sont fabriquées avec au moins 35% de plastique recyclé. « Mais il ne s'agit pas d'une course contre la montre,

tempère Evguenia Dereviankine, avocate associée d'UGGC Avocats à Paris, spécialisée dans le droit de l'environnement. L'objectif est tout de même que les coûts de cette mesure ne soient pas déraisonnables. »

Les industriels, eux, ne remettent pas en question la nécessité de réduire notre consommation de plastique, dont 8 millions de tonnes sont chaque année déversées dans les océans alors que, dans le monde, 15% du plastique seulement est recyclé. Ils soulignent toutefois que la transition sera compliquée et onéreuse, dans la mesure où les matières alternatives ne sont pas encore au point. Les produits en carton,

par exemple, ne peuvent pas accueillir une boisson chaude s'ils ne sont pas recouverts d'un film plastique. Quant aux bioplastiques, ils coûtent de 2 à 6 fois plus cher, et l'offre demeure nettement insuffisante. Spécialiste du sujet, Rudy Koopmans, chercheur à la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg, détaille: « Dans le monde, aujourd'hui, il se fabrique chaque année seulement 2 millions d'emballages biodégradables ou compostables, ou faits avec des biocomposants. Il est impossible d'augmenter la cadence du jour au lendemain pour que les assiettes bio remplacent toutes celles en plastique. »

À quel point l'interdiction de Bruxelles risque-t-elle de peser sur l'industrie? Très peu de données existent à ce stade. Une étude publiée en septembre par HSBC relativise l'impact de la future réglementation européenne: « Nous estimons que cette mesure affecterait à peine 2% de la demande mondiale en plastique », écrivent les deux analystes de la banque britannique.

McDonald's et Coca-Cola doivent revoir de toute urgence leurs modes d'approvisionnement

Pour les grands groupes actifs dans la distribution et l'alimentation, en revanche, les coûts devraient logiquement être plus élevés. McDonald's et Coca-Cola, pour ne citer qu'eux, doivent revoir de toute urgence leurs modes d'approvisionnement. C'est pourquoi le géant du hamburger dit déjà tester les pailles en carton. Ikea veut les adopter totalement d'ici à 2020.

Quant à Starbucks, qui utilise chaque année dans le monde 4 milliards de gobelets non recyclables, elle pourrait devoir aussi changer de système. La multinationale a déjà annoncé qu'elle renoncera aux pailles en plastique d'ici à 2020. Mais aucune technologie n'est encore développée pour remplacer le film plastique qui protège le gobelet en carton des fuites de liquide. Pour Rudy Koopmans, c'est le projet « Cutin » qui serait le plus approprié: il s'agit d'un film qui envelopperait le gobelet, mais fabriqué à base de peau de tomate. La recherche est actuellement financée par l'Union européenne. Étant donné la grande quantité de fruits qui finissent à la poubelle, ce bioplastique pourrait être produit en quantité suffisante.

Dans tous les cas, même si la législation européenne est allégée par rapport au texte initial, la tendance est là: les pays ont décidé de réduire l'usage du plastique. La France a ainsi adopté la loi Egalim, qui interdit les pailles et assiettes en plastique au 1^{er} janvier 2020. L'Inde a promis de le faire d'ici à 2022. Mais les industriels y font entendre leur mécontentement: selon l'association indienne des professionnels de la plasturgie, la mesure engendrera des coûts de 220 millions de dollars pour la filière et une perte de 300'000 emplois. Les chercheurs de HSBC mentionnent qu'en Inde, « un certain nombre de grandes multinationales ont déjà exercé des pressions contre l'interdiction. Des sociétés dont Coca-Cola, Amazon et H&M auraient demandé une phase de rodage. Coca-Cola a demandé à être totalement exonérée des nouvelles règles si elle reprend les emballages et prend la responsabilité de les recycler. »

Les exploitants pétroliers, eux, semblent prendre pour acquise la décision de l'Union européenne de limiter les plastiques. Dans le *Financial Times*, un directeur de Shell, John Abbott, a confié que l'interdiction était « inévitable ».

D'autant que la Chine refuse désormais les déchets plastiques venant de l'étranger, alors qu'elle les importait à hauteur de 56% en 2017... Les pays européens sont donc confrontés à une masse importante de plastique qu'ils ne peuvent pas recycler, faute d'infrastructures suffisantes. Dans un rapport daté de 2015, Deloitte estimait qu'il faudrait investir au moins un milliard de dollars par an pour les construire.

Comme la prise de conscience est générale, la Suisse est aussi concernée. Même s'il n'existe aucun projet d'interdiction des pailles en plastique à Berne, le chercheur Rudy Koopmans estime que cette mesure viendra: « Si l'Europe adopte ce texte, la Suisse n'aura pas le choix. » ▲



Et si nous nous mettions à lire avec nos oreilles ?

Créé pour les malvoyants il y a près d'un siècle, le livre audio fait un spectaculaire retour en force et conquiert toujours plus d'amateurs grâce au téléchargement. Les « lecteurs » américains donnent le ton.

ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

C'est la perspective d'une longue opération sous anesthésie locale qui a permis à Aline de découvrir le livre audio. « J'étais anxieuse. Il fallait que je trouve de quoi occuper mon esprit pendant l'opération », se souvient la jeune mère de famille, responsable d'un site d'informations en ligne. Mais l'expérience a tourné court pour cette grande amatrice de littérature contemporaine. « Le catalogue était trop limité à mon goût. J'ai téléchargé et écouté le tome 2 de *Bridget Jones*, cela m'a détendue, mais j'en suis restée là. »

Aux États-Unis, cette manière de consommer un ouvrage est en passe de se banaliser

Il est probable qu'Aline revienne un jour au livre audio. Objet d'un engouement croissant de la part des « lecteurs », les *talking books*, tels qu'on les appelait aux États-Unis quand ils sont apparus dans les années 1930, voient leur offre s'étoffer constamment. L'ancêtre du livre audio était gravé sur 78 tours pour être joué sur gramophone. Il remplissait alors une mission charitable : permettre aux malvoyants d'accéder aux plaisirs de la littérature.

La généralisation des smartphones, des formats audio numériques et, plus récemment, l'avènement des enceintes connectées ont donné un coup de jeune à cette vieille invention. Lire en marchant, en courant, >

en cuisinant, dans les transports en commun ou sur la plage, pour ses adeptes, le livre audio est le parfait compagnon de nos vies en perpétuel mouvement. Dans le secteur de l'édition, il constitue désormais un segment à part entière, l'un des rares à ouvrir des perspectives encourageantes sur un marché saturé et chahuté par l'évolution des habitudes de lecture.

Comme souvent, le monde anglo-saxon a lancé le mouvement. Aux États-Unis, cette manière de consommer un ouvrage est en passe de se banaliser. Ce printemps, le Pew Research Center évaluait à 18% la part des Américains ayant « lu » un livre audio au cours de l'année écoulée, soit un quasi-doublement depuis 2011. La proportion est d'autant plus élevée que le lecteur est éduqué, citadin et qu'il gagne confortablement sa vie, soulignait l'institut de recherche. Pour se mettre au diapason de cette

tendance, la très influente Book Review du *New York Times* a inauguré en mars son classement des best-sellers audio. « Nous devons tenir compte de l'intérêt croissant des lecteurs et des auditeurs pour les livres audio. La Book Review leur consacre une couverture de plus en plus large », commentait alors Pamela Paul, rédactrice en chef de la revue littéraire.

Certains écrivains en vue prennent la liberté de publier directement en format audio

Cet appétit se reflète aussi dans les comptes des éditeurs. Le livre audio ne constitue certes encore qu'une niche (à peine 6% du chiffre

d'affaires total dans le secteur aux États-Unis), mais ses recettes s'envolent. Du pain béni, alors que les investissements dans le livre numérique n'ont pas tenu leurs promesses. L'Association of American Publishers note que le chiffre d'affaires dans l'audio téléchargé a progressé de 38%, à 295 millions de dollars, entre janvier et août 2018, par rapport à la même période en 2017. Le livre audio physique, c'est-à-dire sous forme de CD, a pour sa part entamé un déclin dont il ne se relèvera plus (-25% sur un an).

Autre signe des temps, certains écrivains en vue prennent la liberté de publier directement en format audio. Le livre audio n'est alors plus un sous-produit du livre écrit, mais une œuvre en tant que telle. Admiré pour son sens de la narration et ses enquêtes fouillées dans le monde de la finance, Michael Lewis, à qui l'on doit *The Big Short*, a paradoxalement fait couler beaucoup d'encre en choisissant l'été passé de publier son dernier opus, *The Coming Storm*, exclusivement sur la plateforme Audible. Trois autres publications seront diffusées sous cette forme dans les années à venir, selon le contrat signé par Michael Lewis, qui prête lui-même sa voix à ses ouvrages.

Racheté en 2008 pour 300 millions de dollars par Amazon, Audible affiche des centaines de milliers de titres à son catalogue, et mise de plus en plus sur les créations maison pour l'enrichir, à l'image du développement des productions originales sur les plateformes vidéo. Ce pionnier domine encore très largement le marché américain, loin devant les diffuseurs Audiobooks, iTunes d'Apple ou Scribd. La progression des ventes aiguisant les appétits, les nouveaux entrants se bousculent au portillon. Le japonais Rakuten Kobo s'est récemment allié avec le géant de la distribution Walmart pour lancer son offre audio et Google a ouvert une boutique de livres à écouter sur Google Play cette année. ▲



Donald Katz, fondateur et CEO de Audible. La plateforme américaine propose des centaines de milliers de livres audio à télécharger.

DANIEL HOFER / KEYSTONE



MEHMET KAMAN / AFP

Ambiance zen lors de la récente Foire du livre de Francfort (13 octobre). Une demi-journée de conférences a été consacrée aux livres audio.

ROMANDS ET ALÉMANIQUES DIVISÉS

De ce côté de l'Atlantique, à l'exception de la Grande-Bretagne, de l'Allemagne ou de la Suède où l'écoute s'est solidement installée dans les habitudes de lecture, le pouvoir d'attraction du livre audio sur le grand public semble encore timoré. Mais on parle de plus en plus de lui. Il a ainsi joué les stars à la dernière Foire du livre de Francfort en octobre. La demi-journée de conférences qui lui était consacrée et les retombées médiatiques flatteuses en témoignent.

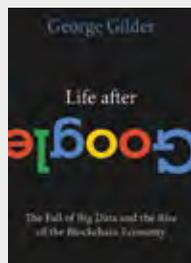
Buzz de la part de professionnels en mal de relais de croissance ou effervescence réelle? En France, seul un Français sur cinq aurait déjà écouté un livre audio. Le leader du secteur, Audiolib, propriété d'Hachette et d'Albin Michel depuis 2008, revendique toutefois une hausse de ses ventes de 50% entre 2014 et 2017. Son catalogue éclectique

accueille volontiers des voix de comédiens. Et cette année, il s'est notamment enrichi des trois tomes de *Seigneur des anneaux* de J.R.R. Tolkien, près de soixante heures de « lecture » cumulées pour les amateurs du genre. Fin 2017, l'éditeur Actes Sud s'est à son tour lancé dans la production de livres audio. Rakuten Kobo et son partenaire la Fnac les ont intégrés à leur offre. Eeditis, le deuxième groupe d'édition dans l'Hexagone, a aussi dévoilé en juin sa marque audio, baptisée Lizzie.

En Suisse aussi, un frémissement est palpable. « La demande en livres audio est plutôt bonne, commente Alfredo Schiliro, porte-parole de la chaîne de librairie zurichoise Orell Füssli. Elle atteint près de 3% des ventes totales de livres, et les achats sur notre site internet ont doublé en un an. » Du côté

romand, Pascal Vandenberghe, président-directeur général de Payot, confie s'être intéressé au livre audio, sous format CD, dès le milieu des années 2000. « Nous avons lancé un très beau catalogue de 200 ou 300 titres. Les ventes ont certes doublé, mais dans les faits, elles ne sont passées que de 0,5 à 1% du chiffre d'affaires total. Au mieux, on peut parler de réussite modeste », souligne l'homme à la toison blanche. D'après lui, le livre audio risque fort de se cantonner à un produit de niche dans le monde francophone même s'il prend son envol auprès du public germanophone. « Certains livres, interprétés par de grands acteurs, sont excellents, dit-il. Mais nous avons un autre rapport à la lecture, et pour les vrais amateurs de littérature, passer à l'écoute ne va pas de soi. »

À LIRE, À TÉLÉCHARGER



Dès 30.-

LIFE AFTER GOOGLE THE FALL OF BIG DATA AND THE RISE OF THE BLOCKCHAIN ECONOMY

Par George Gilder
(Simon and Schuster, 2018)

« L'âge de Google », dans lequel nous vivons aujourd'hui, est arrivé à son terme naturel. Fondé sur la domination d'internet par quelques géants et le principe de la gratuité des services en échange de la monétisation des données personnelles, il s'achève dans une insécurité informatique permanente et l'insatisfaction générale face à l'omniprésence des publicités et les fuites de données. Voilà en quelques mots la thèse du célèbre économiste américain George Gilder exposée dans son dernier livre, pour qui l'avènement de la blockchain marque le début d'une décentralisation bienvenue du web et la fin du système « aggregate and advertise » qui a fait la fortune de Google.



Dès 40.-

CAPITALISM WITHOUT CAPITAL THE RISE OF THE INTANGIBLE ECONOMY

Par Jonathan Haskel et Stian Westlake
(Princeton University Press, 2018)

Amazon, Facebook, Google ou encore Microsoft: ces géants du capitalisme moderne ont tous en commun de ne fabriquer aucun produit tangible. Partant de ce constat, les auteurs de *Capitalism without Capital* décrivent cette nouvelle forme de capitalisme (des biens reproductibles à l'infini sans autres frais que l'investissement de départ), tout en posant des questions d'une brûlante actualité: comment comptabiliser et taxer les biens intangibles? Quel avenir pour les droits d'auteur? Comment survivre à la désindustrialisation?



600 minutes
gratuites
Apple Store
Google Play

OTTER VOICE NOTES LA PRISE DE NOTES AUTOMATIQUE

Voici l'app qui veut révolutionner la prise de notes en retranscrivant en direct sous forme de texte les conversations qu'elle enregistre, tout en identifiant les intervenants. Et le résultat est plutôt bluffant, même si l'AI peut (et va) encore s'améliorer. Seul bémol: l'application ne fonctionne pour le moment qu'avec l'anglais.



Gratuit
Apple Store
Google Play

TAB CHACUN POUR SOI

Ceux qui, au terme d'un bon repas, redoutent le moment de l'addition accompagnée d'interminables délibérations entre convives, s'empresseront d'installer Tab. Cette application très simple d'emploi scanne la facture et permet aux invités d'indiquer d'un clic leurs consommations respectives. La somme due par chacun s'affiche aussitôt.



Gratuit
Google Play

TOR BROWSER L'INTERNET MOBILE EN TOUTE DISCRÉTION

Tor Browser, le navigateur web permettant d'accéder au fameux réseau anonyme, n'existait pas encore sur smartphone. Une lacune désormais comblée avec la sortie de cette version alpha sur Android. Ses développeurs annoncent une version stable et autonome pour début 2019.



Gratuit
Apple Store
Google Play

SKIPLAGGED FILOUTER LES COMPAGNIES AÉRIENNES

C'est l'application de billets d'avion à bas coût que détestent les compagnies aériennes. Contrairement à ses concurrents, Skiplagged prend également en compte les « vols cachés ». Exemple: au lieu de proposer un vol vers New York depuis Zurich, l'app va dénicher un billet moins cher de Zurich à Miami avec une escale à New York, qui servira de destination finale au voyageur.

L'expérience est essentielle pour s'orienter.



Une bonne gestion de fonds possède les qualités de l'éléphant : prudence, expérience et sens de l'orientation. Ces qualités sont le fondement même des stratégies à long terme et d'une allocation des classes d'actifs définie avec soin. Découvrez par vous-même les qualités des fonds d'allocation d'actifs d'ETHENEA. ethenea.com



ETHENEA
managing the Ethna Funds

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

VOYAGE

Venise en hiver

Les gondoliers, la place Saint-Marc et le pont des Soupirs font le miel des touristes. Mais Venise cache bien d'autres secrets.

PAR SALOMÉ KINER

Il faut imaginer une ville impériale drapée dans un manteau de brume. L'aube est encore timide, la nuit s'attarde dans les ruelles. Au loin, la chaîne des Dolomites et ses sommets blanchis se découpent dans le soleil levant. Venise sommeille. Ses terrasses sont vides, ses ponts sont dégagés. À peine reconnaît-on le bruit des vaporetti qui s'amarrent aux plateformes des stations lagunaires. Ou serait-ce une volée de cloches ?

Encensée par les artistes et les écrivains, prise d'assaut par les touristes du monde entier, la

Sérénissime n'aurait plus de secrets. Pourtant, à chaque hiver, Venise semble se réinventer. Comme si l'accalmie touristique lui permettait de faire peau neuve, de renouveler ses charmes, de recharger ses légendes. Pour ceux qui ne craignent pas le brouillard, cette saison est le meilleur moment pour découvrir Venise sous un aspect plus authentique, rendue à sa féerie mystérieuse. Inutile cependant de se voiler la face : même par période d'« acqua alta », soit d'inondations, la place Saint-Marc est foulée par des grappes de touristes en bottes de pluie. À Venise, les périodes creuses ne sont jamais complète-

ment désertes. Pour profiter de la ville sans piétiner, il faut mettre le cap sur les quartiers excentrés, négligés par les guides classiques.

À la pointe nord-ouest de la ville, le Cannaregio est le quartier le plus étendu et le plus peuplé de la ville. C'est ici que vécurent en leur temps des personnalités comme Marco Polo, le Titien ou le Tintoret. Sur les palais, des plaques mentionnent encore la résidence de ces illustres locataires. Très connu pour avoir abrité le ghetto juif de Venise, Cannaregio reste le quartier des synagogues et du Museo Ebraico, bien que la communauté ait été décimée pendant la Seconde



Gondoles enneigées au bord de l'île de San Giorgio, à l'entrée du Grand Canal.



Les façades orangées du quartier de Cannaregio, à l'écart des circuits touristiques.

VOYAGE

JEAN-LUC BOHIN / NEWSCOM

qui abrite par ailleurs un chaleureux bed&breakfast, moins cossu qu'un hôtel, mais qui propose une véritable expérience vénitienne.

Hors saison, la station balnéaire du Lido a quelque chose des romans de Patrick Modiano

Le Vaporetto 5.1 relie le quartier de Cannaregio à celui de Castello, à l'extrême sud-est, en moins de trente minutes, en longeant l'hôpital et l'Arsenal, ancien chantier naval de la ville. Cette balade dévoile des paysages plus rugueux, plus industriels que la carte postale idyllique du Grand Canal. Elle vaut le détour. Pour bien saisir l'humeur du Castello, cette partie qui héberge notamment la Biennale de Venise, il faut flâner le long de la Via Giuseppe Garibaldi. Cette artère, étonnamment large en regard des proportions locales, est bordée de commerces usuels, de boulangeries et de restaurants où, pour une fois, l'italien résonne d'avantage que les différentes langues des touristes. Via Garibaldi, du

Guerre mondiale. En s'enfonçant dans les ruelles, on tourne bientôt le dos aux lieux de culte et aux restaurants casher. Inutile d'avoir une carte, il suffit de se laisser porter par les façades rouges-orangées, les jardins privés et les cours intérieures. À Cannaregio, une surprise se cache à tous les coins de rue: c'est notamment là qu'on trouve certains des derniers ateliers de réparation de gondoles.

En quittant cette cave, vous ne serez qu'à quelques pas du Ponte Chioldo, un des rares ponts de Venise qui soient restés dans son état original, c'est-à-dire sans parapet. C'est sur ce genre de ponts qu'avaient autrefois lieu les rixes et les jeux opposant les différents sestieri, les six fameux quartiers de Venise. Celui-ci mène à une maison particulière

On finit par déboucher sur le Fondamenta Misericordia. Un nom évocateur pour un quai le long duquel se succèdent plusieurs bars à cicchetti, ces tapas italiennes qui se présentent généralement sous la forme de croquettes et de tartines. Pour cumuler les plaisirs, le Paradiso Perduto, reconnaissable à sa façade bleue excentrique, fait également club de Jazz. À quelques pas de là, les œnophiles se donnent rendez-vous au Vino Vero, peut-être le seul endroit de la ville qui met un point d'honneur à ne pas servir de Spritz, tant sa carte regorge de merveilles.



Un abri de pirate fait de déchets de bois rejetés par la mer. Les Vénitiens s'y installent en été pour pique-niquer.

SALOME KNER



VOYAGE

Le charme intact du grand canal.

ISTOCK

linge pend aux fenêtres. C'est bien le signe que la vie, bruyante, savoureuse, palpète dans les immeubles de cette rue. Autre indice: le marchand de fruits et légumes, en équilibre sur sa péniche, amarrée au début du canal, fera fondre les amateurs de scènes cinématographiques dont les Italiens semblent avoir le secret.

Si le temps le permet, il faut s'offrir une glace à déguster dans les Giardini della Biennale, entre les étudiants et les promeneurs de chiens. Pour changer des fresques de la Renaissance, on peut visiter la Serre des Jardins, respiration végétale dans ce royaume des eaux. À l'heure de dîner, il faut ensuite trouver son chemin jusqu'à la Trattoria dai Tosi, reconnaissable à la gondole encastrée dans le mur de sa façade. Dans cette affaire de famille, les plats sont simples mais savoureux. La nonna règne sur la cuisine, son fils est au bar et ses petites-filles assurent le service. Un sans-faute.

Venise est une ville de marcheurs: elle ne se goûte qu'en s'y perdant. Toutefois, les espaces se déploient différemment au Lido. À seulement

quelques minutes de bateau, ce mince cordon de terre de 12 km de long est l'escapade des Vénitiens qui fuient les grandes chaleurs estivales pour venir se baigner dans la mer Adriatique. Hors saison, cette station balnéaire a quelque chose des romans de Patrick Modiano. Avec ses villas Liberty, son village de pêcheurs, ses plages désertes, il s'en dégage une forme de charme suranné, comme le vestige d'une époque révolue.

À quelques minutes de l'arrêt du Vaporetto, le Venice Bike Rental loue des vélos et des tandems à l'heure ou à la journée. C'est le meilleur moyen de transport pour découvrir cette île, depuis l'ancien cimetière juif jusqu'à la vieille église romane de Malamocco. En prenant la Via Giovanni Pavidor au niveau de Pane, Libri e Cappuccino, un étonnant café littéraire qui fait aussi pâtisserie et cave à vins, on peut rejoindre les bains publics. C'est ici que se cachent les fantastiques cabanes de pirates, constructions cahotantes bricolées à partir des déchets de bois rejetés par la mer, et sur lesquelles les Vénitiens s'installent en été pour pique-niquer. ▲

À LIRE AVANT DE PARTIR

Carnaval noir
Metin Arditi, Grasset, 2018

Fable de Venise
Hugo Pratt, Casterman, 1981

Y ALLER

Vols directs au départ de Zurich et Genève
Dès 100 francs par personne environ.

SE LOGER

Castello:
Hotel Bucintoro
210 francs par nuit pour 2 personnes
hotelbucintoro.com

Canareggio:
Hotel Ai Mori d'Oriente
156 francs par nuit pour 2 personnes
morihotel.com
Ponte Chioldo
Dès 100 francs par nuit pour 2 personnes
pontechioldo.it

Pour louer un appartement dans le quartier de votre choix: venisejetaime.com



AUTO

McLaren dégaine l'hypercar du futur

Trois sièges, 400 km/h et un prix de 1,75 million de livres hors taxe. La Speedtail arrive.

PAR BLAISE DUVAL



Les passionnés d'automobile, âgés de 30 ans et plus, se souviennent sans nul doute de la McLaren F1. Cette supercar parue en 1993 affichait des performances affolantes pour l'époque (627 ch, 1140 kg et 391 km/h en pointe). La firme britannique vient de présenter à la fin octobre à Londres sa digne héritière, baptisée Speedtail. Signe caractéristique : le siège du conducteur – il faudrait plutôt parler de poste de pilotage – est placé au centre de l'habitacle. Deux sièges passagers, en léger retrait, complètent ce cocon high-tech, comme c'était déjà le cas dans la F1.

À l'instar de son aïeule, la Speedtail sera produite à 106 exemplaires, tous déjà vendus pour la coquette somme de 1,75 million de livres hors taxe, cela sans compter les innombrables options, susceptibles d'alourdir la facture de près d'un demi-million de livres. Chaque modèle est personnalisable dans

les moindres détails, jusqu'au logo McLaren ornant la carrosserie, qu'il est possible de faire graver en or blanc, ou autre matériau noble.

Mais là n'est pas l'essentiel, n'est-il pas ? Les heureux possesseurs de ce vaisseau spatial sur roues, qui recevront leur véhicule dès le début 2020, sont d'abord heureux de savoir qu'ils auront chacun quelque 1036 ch à disposition. De quoi voir venir. Le 0 à 100 km/h ? McLaren lâche le chiffre de 2,6 secondes, sans s'y attarder vraiment, préférant axer sa communication sur le 0 à... 300 km/h, avalé en 12,8 secondes. Il n'est pas précisé en revanche si un abonnement pour le circuit est offert aux clients.

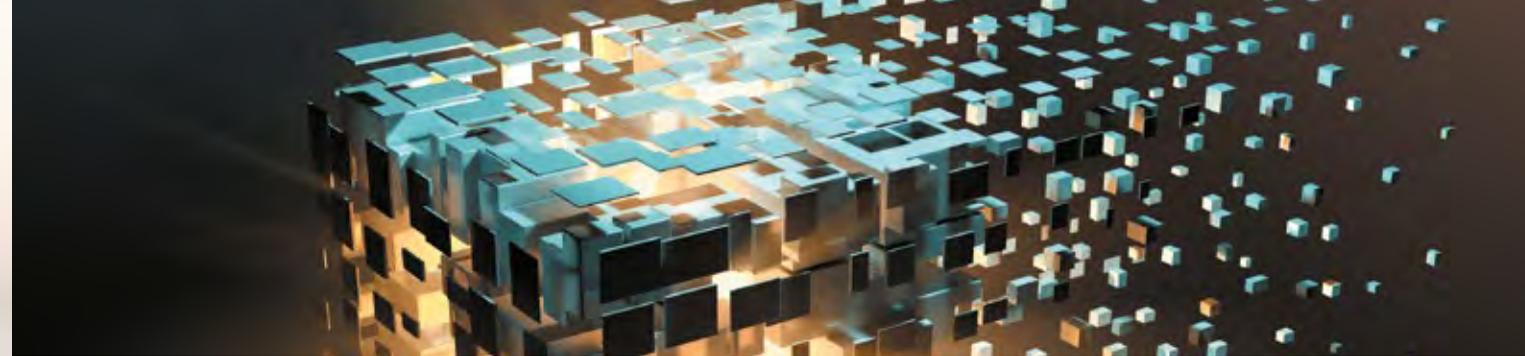
Ce qui frappe en le découvrant, c'est sa ligne hors du commun. 5,13 m de long pour un coupé sport à portes papillon

Sous le capot, on sait simplement pour l'heure qu'un moteur thermique classique tiendra le rôle principal, secondé par un ou plusieurs moteurs électriques, sans plus de précisions. McLaren devrait s'en remettre au V8 4.0 l maison dans une variante d'environ 750 ch, complété par un groupe électrique d'environ 300 ch.

Voilà pour les performances brutes, auxquelles on ne saurait résumer le joyau de McLaren. Car ce qui frappe en le découvrant, c'est sa ligne hors du commun. 5,13 m de long pour un coupé sport à portes papillon, sérieusement ? Il fallait oser, mais ce porte-à-faux arrière très effilé confère à la Speedtail une incontestable majesté. Son designer Robert Melville dit s'être inspiré d'une comète en la dessinant.

Un soin tout particulier a été apporté à l'aérodynamique. Pas de rétroviseurs mais des caméras dédiées à la rétrovision; pas d'appendices aérodynamiques mais une caisse qui s'abaisse jusqu'au ras du sol en mode grande vitesse. Plus original : des caches fixes sur les roues avant qui permettent d'optimiser l'aérodynamique et l'écoulement des flux d'air. De quoi taquiner les 400 km/h en pointe. Sur circuit.

Les propriétaires qui auront la bravoure (ou l'inconscience) de s'aventurer sur la route aux allures légales avec leur speedtail verront leurs oreilles choyées, ce qui devrait contenir en partie les frustrations. Le conducteur étant assis au centre du véhicule, McLaren a en effet saisi l'occasion de sublimer la partie audio, en s'associant à l'anglais Bower & Wilkins, réputé pour ses installations très haut de gamme. Magique. ▲



GENEVA ANNUAL
BLOCKCHAIN
CONGRESS

21.01.2019 | PALEXPO | GENEVE
FROM LAB TO MARKET

WWW.GENEVABLOCKCHAINCONGRESS.COM

En abordant la technologie blockchain sous l'angle des applications concrètes destinées au marché, le Geneva Annual Blockchain Congress est un congrès majeur qui rassemble clients existants et futurs prestataires.

Ainsi, les dirigeants d'entreprises, des pouvoirs publics et des ONGs pourront profiter de cette journée pour envisager l'évolution de leur modèle d'affaire, la légalité et l'éthique des perspectives présentées et la formation de leurs collaborateurs.

MATIN

Ouverture

Patrick Odier, Associé, **Banque Lombard Odier** - CH

Introduction à la révolution de la blockchain

Don Tapscott, Co-Fondateur et Président du **Blockchain Research Institute** – CEO du **Tapscott group** – co-auteur du livre *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing the World*.

Comment Genève peut-elle devenir un hub international de la blockchain ?

Interview de Don Tapscott par Carlos Moreira, CEO **WISeKey**

Cybersécurité et blockchain font-elles bon ménage ?

Interview croisée

Philippe Thévoz, eGovernment Systems Vice-President, **SICPA** - CH

Jarod Koopman, Directeur du cybercrime, **Internal Revenue Services, Criminal Investigation** - USA

Séance plénière

« Ethique et perspectives de l'IOT et de la blockchain dans l'économie de marché »

Krzysztof Gagacki, Fondateur, **IOVI.io** - PL
Paul Lee, Fondateur et CEO, **MIND.ai** - USA
Toufi Saliba, CEO, **Toda.Network** - USA
Modérateur: Dejan Nikolic

APRÈS-MIDI (Exemples de workshops parmi les 5 ateliers discutés durant l'après-midi. Plus d'informations et programme complet sur le site officiel)

Les FinTechs Blockchain dans l'entreprise : cas pratiques, cadre légal et performances

Daniel Haudenschild (**Swisscom Blockchain**), Pawel Kuskowski (**Coinfirm**), Alexis Roussel (**Bity**), Antoine Verdon (**Proxeus**).

Au-delà de la question « mon entreprise peut-elle accepter des paiements en crypto-monnaie ? », quelles sont les applications concrètes qui utilisent la blockchain pour l'entreprise ?

- **La comptabilité** : solution de comptabilité et finances de l'entreprise utilisant les smart contracts de la blockchain.
- **La tokenisation des actifs** : en quoi est-ce un atout déterminant pour ma société, quelle garantie puis-je avoir de la réussite et de la sécurité de ces opérations ? Enfin, où puis-je me renseigner ?
- **La protection des tokens et la création, en Suisse, de crypto-wallets** : quid de la sécurité des serveurs ? Je refuse que mes crypto-monnaies soient hébergées à l'autre bout du monde, quelles solutions au niveau national ?

Commodity trading et Supply chain : la blockchain peut-elle résoudre le cauchemar de la chaîne d'approvisionnement ?

Sont confirmés à ce jour : Pascal Allot (**IBM**), Nathan Anderson (**Scantrust**), Jori Armbruster (**EthicHub**), Souleïma Baddi (**Komgo**), Vicken Bayramian (**Cryptolex**), Naoufel Cheikhrouhou (**HES-Ge**), **Microsoft**, Michael Sedenkov (**Philip Morris International**), Robert Zaremba (**Cerealia**).

- A l'échelle planétaire, la gestion du transport des biens doit tenir compte de paramètres complexes. Les consommateurs rendus sensibles à la question de la dépense énergétique, mais aussi aux questions liées à la traçabilité des biens manufacturés, c'est toute la chaîne qui voit son modèle évoluer vers plus de certification.
- Comment la blockchain peut-elle garantir que les marques ne font pas de greenwashing ou de fairwashing ?
- Au-delà des questions logistiques des multinationales, comment la Blockchain peut-elle soutenir l'industrie agroalimentaire et particulièrement les producteurs d'AOC, IGP ?

BOUTIQUE

LE TAPIS ÉCOLO ET CONNECTÉ

Plus besoin d'électricité, le Sprintbok est le premier tapis de course non motorisé. Entièrement fabriqué en France à partir de matériaux écologiques et recyclables, tels que le bouleau finlandais et le caoutchouc naturel, l'engin au design recherché dispose d'un compteur vitesse/distance/temps et d'une application simple et intuitive, permettant aux sportifs d'enregistrer leurs sessions d'entraînement, de mesurer leur fréquence cardiaque ou le nombre de calories dépensées.

sprintbok.com
9'210.-



CARTES BANCAIRES À L'ABRI

À l'origine du système Secrid Cardprotector, l'entreprise néerlandaise Secrid a créé un porte-cartes sécurisé, fabriqué en bâches de camion. Protégeant contre la lecture indésirable des puces RFID et NFC, l'étui en aluminium contient jusqu'à six cartes de crédit qui peuvent être extraites l'une après l'autre, sur simple pression d'un bouton. Il est également doté d'un étui pour monnaie et de deux poches supplémentaires.

secrid.com
Dès 69.-



LA LAMPE QUI LÉVITE

Une ampoule en lévitation qui s'allume lorsqu'on effleure son socle en bois, c'est la dernière création de la société suédoise Flyte. Conçue après plusieurs années de recherche autour de la sustentation magnétique et de l'induction, la lampe fonctionne sans pile, avec une technologie LED qui garantit 50'000 heures de luminosité. Baptisée en l'honneur du célèbre ingénieur Nikola Tesla, le modèle Nikola associe une base en noyer noble à une ampoule en chrome.

flyte.se
367.-

ORANGE TENDANCE

Peak Performance signe une seconde collection avec le styliste Nigel Cabourn, inspirée par les archives *vintage* du designer star britannique. Mention spéciale pour la Mountain down parka. Avec sa découpe typique des parkas des années 1960, le modèle en duvet de canard et Ventile, matière respirante haute performance utilisée à l'origine pour la confection de vêtements militaires, affiche un coloris orange citrouille, pile dans la tendance.

peakperformance.com
1700.-



LA MONTRE ÉTHIQUE SUR MESURE

Richemont bouscule le vieux monde de l'horlogerie avec Baume, sa nouvelle marque grand public. Le client configure lui-même son modèle sur internet, en choisissant chaque élément (cadran, aiguilles, bracelet, matériaux) parmi plusieurs options. La démarche se veut écoresponsable : ici point de pierres précieuses ou autre cuir animal mais des matériaux naturels ou 100% recyclables, comme le coton, le lin ou l'aluminium. Les options proposées ne manquent pas d'allure. Autre bon point : chaque montre est produite à la demande, ce qui évite tout stockage superflu.

baumewatches.com
Dès 470 €



EN CHANVRE DE BANANE

Fabriquer moins mais mieux, en investissant dans le durable, c'est la philosophie du label zurichois Qwstion, qui conçoit des sacs unisexes, à la fois éthiques et chics. L'entreprise innove avec le Bananatex, une fibre 100% biodégradable à base d'Abaca, plante de la famille des bananiers, qui donne lieu à une toute nouvelle collection. Parmi les modèles phares, le Roll pack se distingue avec ses poignets modulables et son compartiment intérieur rembourré pour ordinateur 15 pouces.

qwstion.com
340.-



LE PULL DU PLONGEUR

La griffe française Teorum propose des pulls en laine Mérinos twistés par des empiècements en néoprène, directement issus de combinaisons de plongée ou de surf hors d'usage, et aujourd'hui non recyclables. Le modèle Graphite évoque le gris rocaillieux des récifs bretons. Quant au discret logo de la marque, il s'inspire du pavillon alpha rouge que les plongeurs emploient pour indiquer leur position en mer.

teorum.fr
170.-



BOUTIQUE

GEEK

LE SON HI-FI AU FORMAT MINI

La marque Devialet s'est taillé une belle réputation dans l'univers de la haute-fidélité audio avec des produits qui conjuguent innovation et compacité. Sa nouvelle enceinte connectée, baptisée Phantom Reactor, franchit une nouvelle étape en termes de miniaturisation par rapport à la Phantom «classique», sa taille affichant une vingtaine de centimètres de long. Dotée d'un système d'amplification intégré, disponible en deux niveaux de puissance (600 ou 900 W), elle est en outre proposée à un tarif plus accessible que sa grande sœur.

devialet.com
Dès 1000.-



L'UPGRADE PHOTO POUR SMARTPHONE

Les capteurs intégrés des smartphones, bien que de plus en plus perfectionnés, demeurent un facteur limitant pour les amateurs de photo. Pour y remédier, l'entreprise suisse Smart Vision a développé une série d'objectifs dédiés qui ouvrent de nouvelles possibilités (grand angle, téléobjectif, macro ou fish eye) et améliorent le rendu d'origine. Chaque objectif se fixe en quelques secondes sur une coque dédiée, adaptée au modèle de smartphone de l'utilisateur (Apple et Samsung uniquement, pour l'instant).

smartevision.ch
Dès 68.-



L'ALCOOTEST DE POCHE

Imaginé et assemblé à Aix-en-Provence, l'alcootest connecté Ocigo de la start-up Olythe emploie une technologie de détection par spectroscopie infrarouge, similaire à celle des appareils fixes utilisés dans les postes de police, mais en version miniaturisée. Une app dédiée informe sur l'état exact de l'alcoolisation du conducteur et permet de calculer le temps nécessaire pour un retour à la normale ou, tout du moins, sous le seuil légal. La disponibilité de ce produit est annoncée pour le début 2019, dans un premier temps à destination des entreprises.

olythe.io
285.-



Donnons aux enfants malades la chance d'être des enfants avant d'être des malades.

Voir un vœu se réaliser donne plus de force à l'espoir et plus de magie à la réalité. La Fondation Make-A-Wish® de Suisse réalise les vœux d'enfants et de jeunes âgés de 3 à 18 ans vivant avec une grave maladie. Pour continuer d'offrir à ces enfants et à leur famille de grands moments de bonheur, nous avons besoin de vous. www.makeawish.ch

Faire un don: IBAN CH26 0027 9279 2794 5940Y

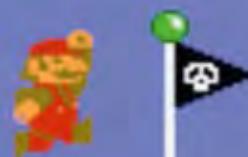
Make-A-Wish®
SWITZERLAND

J'AI TESTÉ

SUPER MARIO NE MEURT JAMAIS

PAR MARTIN LONGET

De retour au début des années 1990, *Swissquote Magazine* a testé *Street Fighter II*, *Donkey Kong Country* et *Sonic the Hedgehog*.



«*Haduken*» ! Infatigable, Ryu lance une énième boule de feu bleue, réagissant au quart de tour aux commandes de la manette (bas, bas-avant, avant, poing, pour ceux qui auraient oublié). Un magnifique «*Shoryuken*» vient achever Honda qui s'écroule sur le carrelage du bain public qui l'a vu grandir – selon la légende. Le tout animé en deux dimensions, il va de soi.

Cette scène de bagarre n'est pas tirée d'une VHS familiale poussiéreuse ou d'une vieille console miraculeusement épargnée par l'usure du temps, mais bien d'une machine toute neuve, fraîchement déballée et connectée en HDMI à mon écran plat. Une copie de la SNES d'origine, mais en trois fois plus petite. La Super NES Classic Edition, de son nom officiel, est la dernière contribution de Nintendo à la vague de retrogaming qui frappe actuellement le monde du jeu vidéo, n'en déplaise aux jeunes joueurs de *Red Dead Redemption 2*. Une tendance nostalgique portée tout d'abord par quelques geeks à l'aide d'émulateurs plus ou moins aboutis, avant d'être reprise par les éditeurs historiques des premières générations de consoles flairant le bon filon, Nintendo et Sony (PlayStation Classic) en tête.

« Les ventes sont excellentes », confirme le vendeur enthousiaste d'un grand magasin de produits

multimédias où nous sommes allés faire nos emplettes. « Surtout avant Noël », précise-t-il. Devant lui, une pile de cartons de consoles diverses, allant de l'Atari 2600 à la Megadrive de SEGA, cette dernière étant en réalité produite par le chinois AT Games. Impression curieuse d'avoir fait un bond dans le passé : emballages rétro, couleurs flashy, effigies de Mario ou Sonic : tout est fait pour coller au plus près des consoles originales. Le prix ? Compter entre 80 et 200 francs en fonction de la console et des accessoires.

Chaque console contient une bibliothèque d'une vingtaine de jeux pré-installés

Cette expédition effectuée, nous déballons sans plus attendre les précieuses reliques. La ressemblance est sidérante, surtout chez Nintendo qui a vraiment fait un excellent travail d'imitation. Concernant la connectique, c'est en revanche la loterie : la NES n'est équipée que d'une seule manette, alors que la SNES en a deux.

Certaines consoles sont fournies avec une alimentation électrique (simple câble USB), d'autres non. Aucune cartouche de jeux non plus, et pour cause : chaque console contient une bibliothèque d'une vingtaine de jeux préinstallés, en général les classiques du genre qui ont fait la renommée de ces machines durant leurs heures de gloire : *Street Fighter II*, *The Legend of Zelda*, *Super Mario* ou *Final Fantasy* chez Nintendo... *Sonic*, *Mortal Kombat* ou *Golden Axe* dans le camp Mega Drive Flashback, qui, elle, contient plus de 80 jeux.

À l'usage, la qualité est au rendez-vous. Le rendu graphique et sonore est en tout point identique aux consoles originales, avec tout de même quelques concessions faites à la modernité, telles que la possibilité de sauvegarder ses parties à n'importe quel moment.

De retour d'un week-end d'orgie et de régression technologique en 16 et 8 bits, si on apprécie les sensations retrouvées d'un temps que les moins de 20 ans ne peuvent pas connaître, on regrettera cependant une bibliothèque de jeux disponibles somme toute limitée et un choix arbitraire qui ne satisfera pas tous les fans. Les plus hardis d'entre eux pourront tenter d'en installer de nouveaux, moyennant le recours à certaines manipulations non couvertes par la garantie... ▽

Webinaires

Exploitez pleinement votre potentiel.

Apprenez avec nos experts.

Nous organisons chaque mois de nombreux webinaires sur différents sujets issus du domaine de la finance. Qu'il s'agisse de Forex, de Trading ou de la solution Robo-Advisory, développez vos connaissances avec nos experts, tirez parti des analyses techniques et bénéficiez de perspectives exclusives sur les marchés.

[swissquote.com/webinars](https://www.swissquote.com/webinars)

 **Swissquote**

TO BREAK THE RULES,
YOU MUST FIRST MASTER
THEM.

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



ROYAL OAK
TOURBILLON
CHRONOGRAPHE
SQUELETTE
EN CÉRAMIQUE

AUDEMARS PIGUET

Le Brassus

BOUTIQUES AUDEMARS PIGUET :
GENÈVE | ZÜRICH