

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

LUXE

Lalique, du cristal à l'hôtellerie

E-COMMERCE

Shopify, le canadien qui défie Amazon

K-BEAUTY

Renouveau sur le marché des cosmétiques

DOSSIER

STREAMING IS COMING

Séries TV, talk-shows, jeux vidéo, podcasts... L'industrie du divertissement fait sa révolution.

Peter Dinklage, alias Tyrion Lannister, l'un des personnages principaux de la série « Game of Thrones ».

ISSN 1663-8379



▶ NETFLIX ▶ ROKU ▶ DISNEY ▶ SIRIUSXM ▶ APPLE ▶ AMAZON ▶ SPOTIFY ▶



PATEK PHILIPPE
GENEVE

FONDEZ VOTRE PROPRE TRADITION



JAMAIS VOUS NE POSSÉDerez COMPLÈTEMENT UNE PATEK PHILIPPE.
VOUS EN SEREZ JUSTE LE GARDIEN, POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES.

CHRONOGRAPHE À QUANTIÈME ANNUEL RÉF. 5905R

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

Content is King



Par Marc Bürki,
CEO de Swissquote

Dans le train, dans une salle d'attente ou même assis sur les toilettes, on écoute de la musique sur Spotify, on regarde des séries sur Netflix ou on joue sur Apple Arcade. Avec la multiplication des appareils mobiles et le déploiement des réseaux 3, 4 et maintenant 5G, les divertissements se consomment partout et tout le temps. Résultat : porté par le **streaming**, le marché global de l'entertainment (vidéo, musique, jeux vidéo) ne s'est jamais aussi bien porté. En 2021, il devrait atteindre 439 milliards de dollars.

p. 28

Une myriade de firmes, parfois éloignées de leur modèle de base, se jettent dans la bataille. En 2019, Apple a lancé une offre de **jeux vidéo** et une autre de vidéo à la demande ; Google a mis sur orbite son service de **cloud gaming** (Stadia) et Disney a fait une entrée fracassante dans le streaming vidéo. Une avalanche loin d'être achevée : 2020 sera au moins aussi riche avec l'arrivée de nouvelles plateformes de films et séries TV (HBO Max et Peacock) et de jeux vidéo (Microsoft xCloud et Amazon cloud gaming). Cette profusion de services énergivores n'est d'ailleurs pas sans poser des **défis écologiques**.

p. 61

Pour lutter contre les géants américains, la SSR va lancer une nouvelle plateforme de streaming en 2020. Suffisant ? Le directeur du groupe suisse, **Gilles Marchand**,

p. 40

interviewé dans cette édition, veut y croire. Il explique pourquoi la qualité des séries TV *made in Switzerland* va s'améliorer.

Si l'on oppose souvent Disney à Netflix ou Spotify à Amazon Music, la guerre du streaming n'est en réalité pas un affrontement par secteurs - vidéo contre vidéo ou musique contre musique - mais une guerre totale : tous contre tous pour s'approprier « l'économie de l'attention », pour reprendre l'expression d'Herbert Simon, Prix Nobel d'économie en 1978.

Et pour capter cette attention, pas de meilleur appât que le contenu. « Content is King », énonçait déjà Bill Gates en 1996 ! Près de vingt-cinq ans plus tard, l'assertion du cofondateur de Microsoft n'a jamais été aussi vraie. Il suffit de voir les sommes déboursées par Netflix pour s'en convaincre : en 2020, le numéro un du streaming va dépenser plus de 17 milliards de dollars pour produire des contenus originaux. Avec de tels montants engagés, la rentabilité sera difficile à atteindre pour l'ensemble des acteurs. À tel point que certains spécialistes redoutent un « peak content », autrement dit une bulle du contenu. « Nous sommes en compétition avec le sommeil », affirmait déjà en 2017 Reed Hastings, le patron de Netflix. Le temps d'attention n'est pas extensible à l'infini.

Bonne lecture !

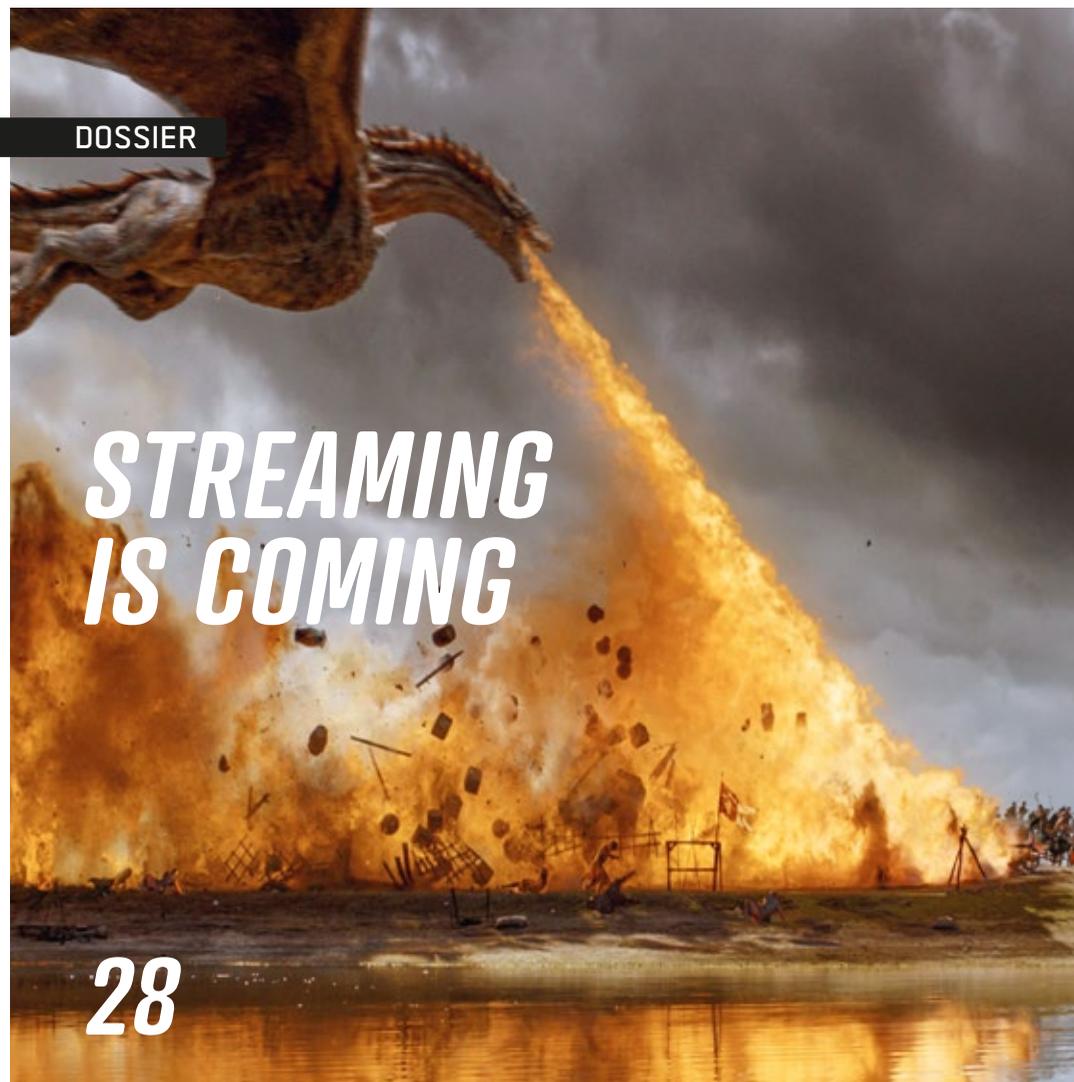
URWERK
UR-105

THE UR-105 CT
HOUR SATELLITE INDICATION WITH
AUTOMATIC WINDING REGULATED BY TURBINES

URWERK®
BY BAUMGARTNER + FREI

UR-105 CT | REF

WWW.URWERK.COM



SOMMAIRE

- 3. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki
- 6. **SCANS**
Panorama de l'actualité économique
- 18. **L'INTERVIEW**
« Le risque d'une correction est bien présent aux États-Unis »
- 20. **FOCUS**
L'avenir assombri du nucléaire
- 22. **PORTRAIT**
Lalique, du cristal à l'hôtellerie
- 26. **RÉPUTATION**
Hong Kong, un champs de mines pour les entreprises

28. DOSSIER : *Streaming is coming*

- 34 Infographie : le streaming à la conquête du monde
- 36 La vieille télé se rebiffe
- 40 L'interview de Gilles Marchand, directeur général de la SSR
- 44 Une révolte nommée Podcast
- 46 Jeux vidéo : la dernière marche
- 49 Twitch et la télé du futur
- 50 Le sport, nouvel eldorado du stream
- 52 Les rois du streaming
- 61 La vidéo, un gouffre énergétique

- 64. **K-BEAUTY**
Renouveau sur le marché des cosmétiques
- 68. **E-COMMERCE**
Shopify, le canadien qui défie Amazon
- 72. **LEADERSHIP**
Masayoshi Son, le visionnaire mégalomane
- 76. **AUTOMOBILE**
Range Rover Evoque : s'il ne devait en rester qu'un
- 80. **J'AI TESTÉ**
Devenir livreur pour Uber Eats

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, Ludovic Chappex, Benjamin Keller, Raphaël Leuba, Martin Longet, Angélique Mounier-Kuhn, Grégoire Nicolet, Gaëlle Sinnassamy, Julie Zaugg

Mise en page
Natalie Bindelli, Caroline Fischer, Romain Guerini (CANA atelier graphique)

Couverture
HBO

Photographies
Olivier Vogelsang, AFP, Keystone, Getty images, Istockphoto, Newscom, Reuters

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

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

WEMF
REMP 2019 : 53'752 / Tirage : 60'000 ex



MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C016067

imprimé en suisse

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

LALIQUE: ISAAC LAWRENCE / AFP; MOVIES STILL, YONHAP NEWS/AN/NEWSCOM, KEYSTONE

SCANS

alimentaire
L'ESSOR DU SURGELÉ CHINOIS

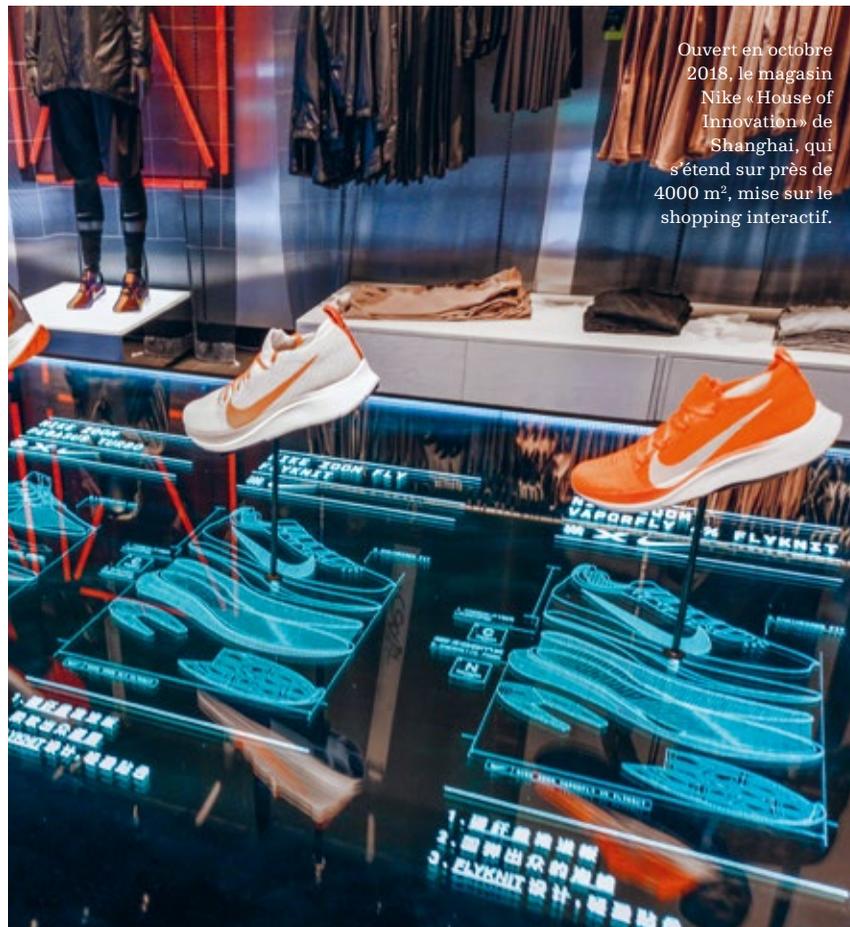


Malgré les scandales, les Chinois sont de plus en plus demandeurs de produits surgelés. Dans un pays où ces denrées ne représentent que 5% du marché alimentaire, contre 60-70% dans les pays développés, la marge de progression est considérable. Quatre marques locales se partagent les deux tiers des ventes: Sanquan, Sinian, Longfeng et Wan Chai Ferry. La dernière, créée à Hong Kong, fait partie de General Mills, mais c'est surtout Sanquan, cotée à la Bourse de Shenzhen, qui devrait intéresser les investisseurs, puisque ses produits sont maintenant exportés partout dans le monde. GIS 002216



«La consommation mondiale de viande devrait diminuer de 50% et celle des produits laitiers de 20%»

Emmanuel Faber,
CEO de Danone,
dans une interview accordée
au média russe RBC pro.



Ouvert en octobre 2018, le magasin Nike « House of Innovation » de Shanghai, qui s'étend sur près de 4000 m², mise sur le shopping interactif.

mode
NIKE SE PASSE D'AMAZON

La stratégie actuelle de Nike basée sur un modèle de vente directe au consommateur (Direct-to-Consumer) vient de connaître un nouveau virage. La firme a en effet annoncé que ses produits ne seront plus proposés sur Amazon, mettant ainsi fin à un partenariat de deux ans. Il s'agit de sa dernière initiative en date visant à éliminer les distributeurs intermédiaires. Le numéro un mondial de la vente de produits de sport a investi massivement dans les applications et les plateformes de vente en ligne. Cette stratégie se traduit également par la création de magasins phares baptisés « House of Innovation » combinant le shopping traditionnel avec une application mobile interactive. New York et Shanghai possèdent déjà le leur, le prochain devrait ouvrir ses portes à Paris cette année.

— NKE — AMZN

XIAO GANG / NEWS.COM



«Il y aura des discussions difficiles et chacun fera ce qui est le mieux pour lui. Ça ne sera pas simple.»

Dans un discours à la London School of Economics, **Ursula von der Leyen**, la nouvelle présidente de la Commission européenne, a reconnu que les négociations avec Londres sur les modalités du Brexit seraient difficiles à boucler en moins d'un an.

pharmacie

ZUR ROSE VOIT LA VIE EN ORANGE

Des médicaments vendus entre deux produits M-Budget? C'est le pari de Zur Rose. Depuis deux ans, le grossiste et distributeur en ligne de médicaments s'est associé à Migros pour tester le concept de pharmacies implantées à l'intérieur même des supermarchés du géant orange. Après le succès rencontré lors de la phase pilote, menée à Berne, à Bâle et à Zurich, Zur Rose entend désormais répliquer l'idée dans l'ensemble de la Suisse. D'ici

à la fin février 2020, une pharmacie ouvrira dans le centre commercial de Crissier (VD) et d'autres sites sont à l'étude. Entré en Bourse en 2017, Zur Rose a par ailleurs finalisé de manière anticipée le rachat pour 197,8 millions de francs de son homologue Medpex, présenté comme la troisième plus grande pharmacie en ligne d'Allemagne. Avec cette acquisition, le groupe suisse poursuit sa stratégie d'expansion sur le marché outre-Rhin. — ROSE



ZUR ROSE

libre-échange

LES ENTREPRISES NORD-AMÉRICAINES À SURVEILLER EN 2020

Le nouvel accord Canada-États-Unis-Mexique (USMCA), qui complète l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA), devrait profiter de nombreuses compagnies, notamment celles basées aux États-Unis. D'après le magazine financier *Barron's*, le secteur automobile avec Tesla, General Motors et Ford, ainsi que l'industrie agroalimentaire avec Danone North America et Tyson Foods seraient les principaux gagnants de ce nouveau traité. Le magazine conseille également aux investisseurs de garder un œil sur les producteurs d'acier United States Steel et Nucor, puisque l'accord prévoit des quotas plus élevés en acier nord-américain dans la construction des véhicules. — TSLA — GM — F — DANON — TSN — X — NU

RANKING

EFFICACITÉ DES IA EN RECONNAISSANCE D'IMAGES
Part d'images reconnues correctement

GOOGLE CLOUD VISION
81,7%

AWS REKOGNITION (AMAZON)
77,7%

MICROSOFT AZURE
75,8%

IBM WATSON
55,6%

Source: Statista/JDN

TERMES LES PLUS RECHERCHÉS SUR GOOGLE EN 2019
(monde entier)

1. INDIA VS SOUTH AFRICA
2. CAMERON BOYCE
3. COPA AMERICA
4. BANGLADESH VS INDIA
5. IPHONE 11

Source: Google

VENTES DE VOITURES DANS LE MONDE
(sur les trois premiers trimestres 2019)

CHINE
14'963'000

USA
12'709'100

EUROPE
12'115'900

JAPON
3'441'200

INDE
2'177'500

Source: Verband der Automobilindustrie



«Je pense que les riches devraient payer plus d'impôts qu'ils ne le font actuellement, et cela inclut Melinda et moi»

Bill Gates dans une note publiée sur son blog, GatesNotes, le 30 décembre.

automobile

GOOGLE PAUFINE SA VOITURE AUTONOME



Depuis octobre 2019, des taxis autonomes de Waymo, filiale de Google, circulent sans chauffeur à leur bord dans certaines zones de Phoenix.

GOOGLE

Après avoir conclu un partenariat exclusif avec Renault-Nissan en 2019, Waymo, le projet de voiture autonome d'Alphabet, a acquis Latent Logic, une compagnie britannique sortie du département d'informatique de l'Université d'Oxford et spécialisée dans les logiciels de simulation. Latent

Logic devrait aider Waymo à rendre ses essais virtuels plus réalistes en utilisant une forme d'apprentissage automatique par imitation. Cette acquisition marque également le lancement du premier centre européen d'ingénierie de Waymo qui sera basé à Oxford. — GOOGL

industrie

REVIREMENT STRATÉGIQUE CHEZ DÄTWYLER



Un employé de la division emballage pharmaceutique de Dätwyler.

DÄTWYLER

Le groupe urais Dätwyler s'est séparé de ses deux entreprises actives dans la distribution de produits électroniques, Distrelec et Nedis, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 300 millions de francs en 2018. Le fournisseur industriel de Suisse centrale a en effet décidé de se concentrer sur les solutions d'étanchéité (notamment dans la santé, l'automobile ou encore la construction), un secteur en pleine croissance. Les deux unités ont été vendues à l'allemand Aurelius, un groupe en gestion d'actifs qui possède déjà plusieurs entreprises de distribution à travers l'Europe, dont Calumet Photographic, le plus grand distributeur européen d'équipement photographique. — DAE — AR4



28,5 MIO

Le nombre d'Apple Watch vendues dans le monde en 2019, selon une estimation du quotidien *Le Temps*, alors que la Suisse a exporté un peu moins de 21 millions de montres la même année.



250 MIO

C'est le nombre de burgers végétariens que Beyond Meat devrait écouler chaque année aux États-Unis grâce au partenariat noué avec McDonald's, selon la banque UBS, soit un revenu annuel de 325 millions de dollars pour Beyond Meat.



«Je suis déçu du résultat de la COP25. La communauté internationale a perdu une occasion importante de faire preuve d'une ambition plus grande.»

Antonio Guterres, secrétaire général de l'ONU dans un communiqué.

KICKSTARTER



ORBA

ORBA, UN ORCHESTRE DANS LA MAIN

La start-up américaine Artiphon est une habituée des Kickstarters. En 2015, son premier produit – un instrument de musique numérique répondant au doux nom de «Instrument 1» – avait reçu un financement participatif de plus d'un million de dollars, avant d'être sacrée meilleure invention musicale par le journal *Times Magazine*. Orba, son nouvel appareil de création musicale au design minimaliste, est en train de vivre la même success-story avec déjà près de 1,5 million de dollars levés. Composé de huit touches, ce petit boîtier de la taille et de la forme d'une demi-orange tient dans la paume de la main. Il embarque à la fois un synthétiseur, un looper et un contrôleur MIDI qui permettent à chacun de faire de la musique de manière ludique, même sans avoir joué d'un instrument auparavant.

assurance

UNE FACTURE MOINS SALÉE POUR LES ASSUREURS



SAEED KHAN / AFP

Quinze catastrophes naturelles ont causé plus d'un milliard de dollars de dégâts en 2019. Ici, les dramatiques incendies qui ont ravagé l'Australie.

Dans son dernier rapport, le réassureur Swiss Re estime que le coût des catastrophes naturelles et d'origine humaine s'est élevé à 56 milliards de dollars en 2019, contre 93 milliards en 2018, soit une baisse de 40%. La facture supportée par le secteur de l'assurance et de la réassurance continue ainsi de diminuer depuis le pic de 2017, où elle avait atteint la somme record de 144 milliards de dollars. Selon l'ONG britannique Christian Aid, 15 catastrophes naturelles ont causé plus d'un milliard de dollars de dégâts l'an dernier, dont sept plus de 10 milliards, chacune d'entre elles ayant un lien avec le changement climatique. — SREN

FONDS LEVÉS
\$1'442'074DISPONIBILITÉ
AVRIL 2020



21'400 m²

La superficie du nouveau quartier général et centre R&D de la compagnie Blue Origin de Jeff Bezos, dans le Kent, à proximité du quartier général d'Amazon.

hydrocarbures

LE PÉTROLE RUSSE COULE À FLOT



Le pétrolier Chukotkamd dans le port d'Egvekinot, en Russie, en octobre 2019.

ISTOCK

La Russie a établi un nouveau record de production depuis la chute de l'Union soviétique avec 11,25 millions de barils de brut produits par jour en 2019, soit 560,2 millions de tonnes, en hausse de 0,8% par rapport à 2018. Elle atteint donc presque les chiffres de l'année 1987 avec ses 11,416 millions de barils

par jour et ce résultat a été obtenu malgré l'accord de limitation avec l'OPEP (OPEP+ deal) qui prévoyait une réduction de la production russe au cours de l'année 2019. En 2020, le Ministère russe de l'énergie envisage une production de 555 à 565 millions de tonnes.

son

LES ENCEINTES CONNECTÉES VEULENT PARLER LA MÊME LANGUE

Le nombre d'enceintes connectées dans le monde devrait dépasser celui des tablettes en 2021, selon le cabinet américain Canalys. Pour capitaliser sur cette tendance de fond, les poids lourds du secteur ont décidé d'unir leurs forces afin de développer un standard ouvert pour tous les appareils domestiques intelligents, appelé « Connected Home over IP ». Ce projet, qui rassemble notamment Google, Apple et Amazon, vise à créer une norme de connectivité basée sur le protocole internet (IP). Cette norme devrait entre autres aider les fabricants à développer des produits qui fonctionnent avec n'importe quels assistants, que ce soit par exemple Alexa, Siri ou Google Assistant.

— AMZN — GOOGL — AAPL

LE FLOP

Les parcomètres new-yorkais et le bug de l'an 2020

Vingt ans après l'hystérie du bug de l'an 2000, les avions ne tombent toujours pas, mais des dizaines de milliers d'horodateurs sont par contre tombés en panne à travers la ville de New York en raison d'un bug 2020. Des milliers d'automobilistes se sont ainsi vu refuser leur carte de crédit au moment du paiement. Les autorités ont admis que le logiciel faisant fonctionner les compteurs

avait une date de fin fixée au 1^{er} janvier 2020 et que celui-ci n'avait pas été mis à jour par le fabricant français Parkeon, leader mondial des horodateurs appartenant à l'un des plus grands fonds d'investissement européens Astorg Partners. Les contraventions ont, quant à elles, continué à être distribuées comme d'habitude et l'on ne sait toujours pas si celles-ci seront annulées.

chimie

SYNGENTA BIENTÔT COTÉ EN CHINE ?



« Libra sous cette forme a échoué »

Ueli Maurer, conseiller fédéral aux Finances, dans une interview à la SRF répondant à une question sur les chances de réussite de la cryptomonnaie de Facebook.



SYNGENTA

Les conglomérats chinois ChemChina et Sinochem ont annoncé au début janvier qu'ils allaient réunir leurs activités agrochimiques dans une nouvelle holding. Cette réorganisation concernera le groupe agrochimiste bâlois Syngenta, racheté pour près de 45 milliards de francs en 2016 par ChemChina. La nouvelle entité s'appellera Syngenta Group et sera basée à Bâle. Elle aura comme directeur financier Chen Lichtenstein, l'actuel CEO de la compagnie Adama Agricultural Solutions, cotée à la Bourse de Shenzhen, qui sera également intégrée au nouveau groupe Syngenta. Selon Reuters, cette réorganisation vise à faciliter l'introduction en Bourse du nouveau groupe sur la plateforme de négoce Star Market à Shanghai en 2020. Une affirmation néanmoins réfutée par ChemChina, qui a accusé l'agence de presse de « désinformation ».

— 600500/000553

transport

LES LOUEURS D'AVIONS DE LIGNE SUR UN NUAGE



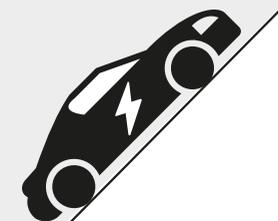
GARY HE / REUTERS

Près de 800 exemplaires du 737 Max sont immobilisés dans le monde. Ici sur le tarmac d'une usine Boeing à Seattle.

Si les mésaventures du 737 Max, cloué au sol depuis mars 2019, coûtent très cher à Boeing – on parle d'une facture d'au moins 10 milliards de dollars à ce jour – d'autres entreprises se frottent les mains. C'est le cas notamment des loueurs d'avions. Afin de minimiser l'impact de l'immobilisation du 737 Max sur leurs finances, les compagnies aériennes sont en effet obligées de recourir à des

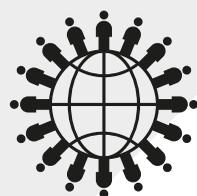
appareils de location. Une aubaine pour les trois géants du secteur, Air Lease, AerCap et GE Capital Aviation Services, qui n'hésitent pas à gonfler leurs tarifs. La location du 737NG, prédécesseur du 737Max, est passée de 230'000 dollars par jour en janvier 2019 à 300'000 en septembre et ces modèles sont déjà tous réservés pour le début de cette année.

— BA — AL — AER — GECAS



+158%

La hausse des ventes de voitures électriques en Suisse en 2019 par rapport à 2018, soit un total de 13'000 véhicules écoulés, dont 6000 Tesla.



1 MRD

Le nombre de Terriens supplémentaires d'ici à dix ans d'après un rapport de Bank of America Merrill Lynch.



«Je suis habitué aux missions impossibles»

Carlos Ghosn,

lors de sa conférence de presse organisée à Beyrouth le 8 janvier, après sa rocambolesque évasion du Japon.

espace

MAXAR, LA DÉCHÉANCE D'UN FLEURON DE L'ESPACE



Un satellite de télécommunication construit par Maxar Technologies.

MAXAR

Malgré un léger rebond en 2019, le titre de l'entreprise Maxar Technologies a perdu près de 70% de sa valeur depuis janvier 2018. Il faut dire que le spécialiste des infrastructures spatiales, autrefois surnommé «le fleuron de l'industrie aérospatiale canadienne», traverse des turbulences avec une dette de 3,1 milliards de dollars en septembre. Afin de regagner le ciel étoilé, la société devenue américaine en 2019 a annoncé fin décembre la vente de son unité

canadienne MacDonald, Dettwiler and Associates (MDA) pour un milliard de dollars canadiens (765 millions de dollars). Spécialiste entre autres de robotique spatiale, MDA est connue pour avoir aidé à construire une partie de la Station spatiale internationale. Quant à Maxar, elle conservera sa division de robotique spatiale basée aux États-Unis, responsable de développer les systèmes robotiques utilisés dans le rover Mars 2020 de la NASA. —~ MAXR



SAISISSEZ L'OPPORTUNITÉ D'INVESTIR DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'Intelligence artificielle (IA) est une tendance en plein essor qui permet aux grandes industries de se transformer et offre aux consommateurs de nouvelles opportunités. Des voitures sans chauffeur aux villes intelligentes, en passant par la sécurité et la protection contre la fraude, l'IA offre des possibilités illimitées. Mais alors que la technologie d'IA offre un potentiel d'investissement fascinant, investir dans l'IA requiert une expertise approfondie de ce secteur en pleine expansion afin d'identifier les meilleures sociétés d'IA cotées en bourse dans le monde.

WisdomTree s'est associée avec des experts dans ce domaine, NASDAQ et la Consumer Technology Association (CTA). Cela nous a permis de mettre au point une stratégie sur mesure permettant d'identifier et de classer les sociétés directement impliquées dans la chaîne de valeur de l'IA, offrant ainsi une exposition thématique très ciblée.

Pour en savoir plus sur les moteurs de croissance de ce secteur et la structure de la chaîne de valeur de l'IA, rendez-vous sur

WisdomTree.eu/AI



WisdomTree Ireland Limited est agréée et réglementée par la Central Bank of Ireland. Notre Politique sur les conflits d'intérêts et notre Inventaire sont disponibles sur demande. La valeur des investissements peut fluctuer et la performance passée ne constitue pas nécessairement une indication des performances futures.

L'ENTRÉE EN BOURSE

UNE CHAÎNE DE RESTAURATION AU MENU

Après avoir volé la tête d'affiche en 2019 à ses principaux rivaux de New York et du Nasdaq, la Bourse de Hong Kong continue sur sa lancée et a accueilli pour sa première IPO de l'année l'un des géants chinois de la restauration : Jiumaojiu international Holdings. Ce groupe basé à Guangzhou exploite 328 succursales en Chine sous cinq marques différentes. Les deux principales,

Jiumaojiu et Tai Er, ont contribué à 98% de son chiffre d'affaires. La première, Jiumaojiu, arbore des restaurants décorés dans le style de la province de Shanxi et la seconde, Tai Er, a connu un véritable succès avec une spécialité aux poissons. L'entrée en Bourse devrait permettre au groupe de tripler son nombre de succursales d'ici à 2021, ainsi que de rembourser une partie de sa dette. —~ 9922



+3,25%

C'est la croissance mondiale attendue en 2020, contre 3% en 2019, selon les prévisions d'Aviva Investors.

TRENDS



la personnalité
DAVID L. CALHOUN

Un nouveau pilote pour Boeing

Fonction
CEO

Âge
62 ans

Nationalité
américaine

Après son annus horribilis, Boeing s'est séparé de son patron Dennis Muilenburg. C'est un financier qui a repris sa direction le 13 janvier. Jusqu'ici, David L. Calhoun était en effet directeur général de la société d'investissements Blackstone. Cet ancien étudiant en comptabilité à l'Université Virginia Tech a passé l'essentiel de sa carrière – près de vingt-six ans – chez General Electric, avant de rejoindre le groupe de mesure d'audience et d'études Nielsen en 2006, puis le fonds Blackstone en 2014. Chez Boeing, il devra redresser une entreprise toujours empêtrée dans la tourmente du 737 Max. De nombreux analystes estiment toutefois que son expertise, penchant davantage du côté de la finance que de l'ingénierie, est insuffisante pour relever ce défi. Mais David L. Calhoun possède une bonne connaissance de l'avionneur américain : il siège au conseil d'administration de Boeing depuis 2009 et en assure la présidence depuis octobre 2019.



le pays
LE MAROC

Zones franches et emplois qualifiés

Le Maroc, pays auquel *Swissquote Magazine* avait consacré un dossier spécial en 2016, continue sa politique d'accélération industrielle. Indispensables à cette stratégie, les zones franches ne cessent d'apparaître partout dans le pays pour attirer entre autres les acteurs du secteur de l'aéronautique et de l'automobile. Les sociétés s'y installant bénéficient d'avantages fiscaux ainsi que douaniers. Renault depuis 2012 déjà ou PSA durant l'été 2019 figurent par-

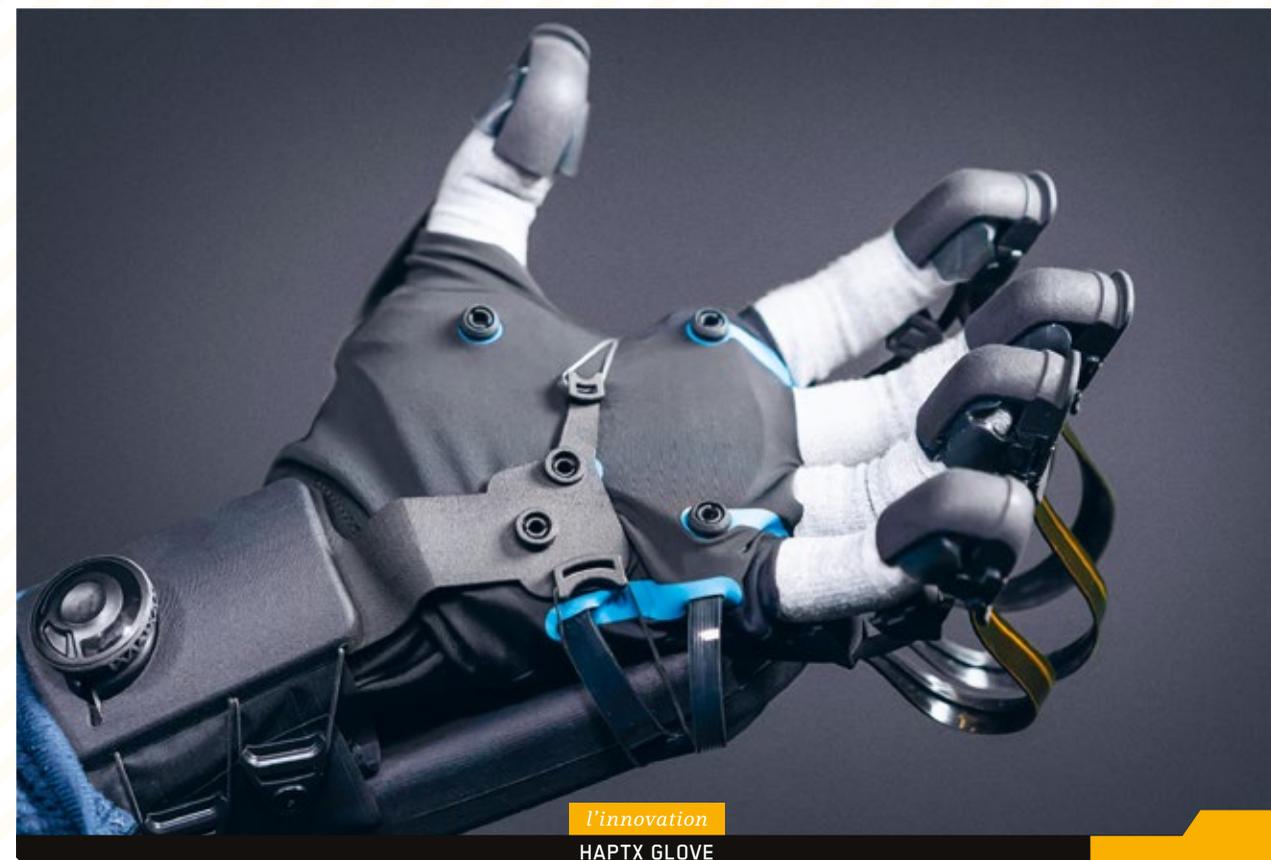
mi les grands noms à avoir franchi le pas. Cette politique permet de créer des emplois dans un pays où le taux de chômage chez les jeunes atteint 25%. Mais il n'est pas certain que cette stratégie sur le long terme soit payante ; le Maroc se trouve toujours sur la liste grise des paradis fiscaux de l'Union européenne et le constructeur canadien Bombardier s'est retiré récemment du pays après avoir cédé ses usines à l'américain Spirit Aerosystems.

Population
36'029'138
(2018)

PIB par habitant
\$3'257 (2018)

Croissance
+3% (2018)

Principaux secteurs de l'économie
agriculture, tourisme, textiles et cuir, phosphates



l'innovation
HAPT X GLOVE

HAPT X GLOVE

Les gants du futur

Après deux ans de test, la start-up HaptX vient de lever 12 millions de dollars pour développer la prochaine génération de ses gants haptiques destinés à la réalité virtuelle et à la télérobotique. Cette levée de fonds s'accompagne également d'un partenariat avec la société Advanced Input Systems, spécialiste des interfaces homme-machine.

Le premier prototype sorti fin 2018 a déjà conquis de nombreux gros clients, comme Nissan ou All Nippon Airways. Ces gants possèdent la particularité de rendre les sensations de toucher ultra-réalistes grâce à un exosquelette et à un liquide traversant les gants dont le débit et la pression sont régulés par 130 dispositifs, dénommés

actuateurs microfluidiques. Ces deux systèmes combinés permettent de simuler non seulement la pression d'un objet sur les doigts et dans la main, mais également sa texture, sa forme, ses volumes ou encore sa température.

Entreprise
HaptX

Lancement
Non communiqué

Coût estimé
Non communiqué



Lieu de force

USM représente un design intemporel, retenu mais expressif. La simplicité laisse une liberté créatrice et la réduction crée de l'espace pour la classe authentique.



Configurez votre propre meuble USM Haller en ligne !

Visitez nos partenaires commerciaux, nos salles d'expositions ou choisissez votre meuble préféré dans notre boutique en ligne.

ANALYSES

LE POINT DE VUE DES SPÉCIALISTES

L'INTERVIEW

« Le risque d'une correction est bien présent aux États-Unis »

Après des années de sous-performance, les marchés européens semblent les mieux placés pour tirer parti du rebond conjoncturel attendu cette année. Peu chères, les valeurs cycliques sont à privilégier.

PAR ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

L'adage boursier veut que les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel. Or, d'après la société de recherche Morningstar, les actions américaines ont déjà progressé près de six fois plus que les actions du reste du monde depuis la fin du dernier grand krach boursier en mars 2009. Conséquence, l'écart de valorisation entre les États-Unis et les marchés étrangers n'a cessé de se creuser au cours des dix dernières années. Les actions américaines sont donc chères. Est-il temps de s'en détourner pour privilégier d'autres marchés ? Éléments de réponse avec Manfred Schlumberger, responsable de la gestion de portefeuille chez StarCapital. L'équipe de recherche de cette société de gestion, filiale allemande de l'établissement suisse Bellevue Group, a fait de l'étude des liens entre niveaux de valorisation et performance boursière son domaine de prédilection.

Partagez-vous le constat de plus en plus répandu selon lequel la Bourse américaine est désormais trop chère ?

Quels que soient les indices fondamentaux pris en compte, les valorisations des actions américaines sont non seulement

beaucoup plus élevées que celles du reste du monde, mais en outre, en comparaison historique, elles s'établissent désormais à des niveaux supérieurs à ceux qui avaient été atteints dans les semaines précédant le krach de 2007. Ainsi, le Price to Book moyen aux États-Unis (ndlr : le ratio capitalisation boursière sur valeur comptable des capitaux propres d'une société) s'affiche à 3,4 aujourd'hui contre 2,5 en 2007 – alors qu'il n'atteint que 1,8 en Europe, 1,3 au Japon ou 1,7 en moyenne dans les pays émergents. Le risque d'une correction est donc bien présent aux États-Unis.

Toutefois, il semble peu probable qu'il se matérialise dès 2020. Pour que le marché se retourne, il faudrait que la conjoncture économique se détériore significativement, que les grandes banques centrales interrompent leurs politiques monétaires accommodantes, ou bien encore que les tensions commerciales sino-américaines

s'aggravent. Aucune de ces hypothèses n'est présente dans notre scénario central. Nous anticipons au contraire un redressement de la croissance mondiale et la poursuite des politiques de soutien des banques centrales.

« Compte tenu de sa faible valorisation actuelle, le marché japonais semble prometteur »

Comment s'expliquent les écarts de valorisation entre les États-Unis et le reste du monde ?

Le principal facteur explicatif est la profitabilité des entreprises américaines, qui dépasse de loin celle des entreprises étrangères. Tant que cette profitabilité restera aussi élevée (ndlr : selon Factset, les bénéficiers par action des sociétés du S&P 500 ont en moyenne progressé de 9,1% ces dix dernières années), les menaces qui pèsent sur le marché américain ne se concrétiseront pas.

Cette profitabilité est largement alimentée par un facteur technique : en 2019, les plus gros acheteurs d'actions américaines n'ont été ni les investisseurs institutionnels ou privés, ni les fonds passifs, mais les entreprises américaines elles-mêmes par le biais de leurs programmes de rachats d'actions. En réduisant le nombre d'actions en circulation, ces programmes, qui ont atteint un nouveau record en 2019, dopent mécaniquement les bénéficiers par action.

Vous misez sur un rebond de la croissance en 2020. À quels marchés profitera-t-il le plus ?

L'Europe semble bien placée pour surperformer le reste du monde, d'une part parce que les valorisations y sont faibles, d'autre part parce que les indices européens sont très exposés aux valeurs cycliques. Dans certains secteurs comme l'indus-

trie, l'énergie, les matériaux ou la finance, certaines valorisations sont tellement basses que la moindre amélioration du côté de la conjoncture économique se traduira par une progression des cours. Compte tenu de sa faible valorisation actuelle, le marché japonais semble lui aussi prometteur. En revanche, même si leurs niveaux de valorisation sont attractifs, la progression des marchés émergents s'annonce limitée tant que le dollar restera vigoureux et que les relations commerciales entre les États-Unis et la Chine ne se seront pas apaisées.

Où se situe le marché suisse en termes de valorisation ?

Il est cher au regard d'autres marchés européens, tels que le marché allemand, qui devrait mieux performer dans les mois qui viennent. Cette survalorisation peut toutefois s'expliquer par la présence de nombreuses valeurs très qualitatives et non cycliques dans l'indice SMI, comme Nestlé, dans le secteur des biens de consommation essentiels, ou Roche et Novartis dans celui de la santé.

L'essentiel de votre recherche s'intéresse au long terme. Quelles sont vos anticipations au-delà de l'année 2020 ?

Notre recherche interne aussi bien que des études externes démontrent que les rendements des marchés à long terme peuvent être prédits à partir des niveaux de valorisation actuels. Dans un horizon de cinq ou dix ans, nous estimons que ce sont les marchés émergents qui enregistreront les meilleures performances. Ce devrait notamment être le cas de la Russie, dont les titres font les frais de la conjoncture politique et sont aujourd'hui extrêmement bon marché, mais aussi celui de la Chine et des marchés de l'Asie du Sud-Est. ▲



MANFRED SCHLUMBERGER
RESPONSABLE DE LA GESTION DE PORTEFEUILLE
STARCAPITAL

FOCUS

L'avenir assombri du nucléaire

Les perspectives du secteur sont plombées par l'explosion des coûts et la concurrence des énergies renouvelables.

PAR ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

Pour l'Autriche et le Luxembourg, il était hors de question que le nucléaire soit considéré comme une énergie durable. La France, la Hongrie ou le Royaume-Uni, au contraire, se sont mobilisés pour qu'il soit reconnu comme tel. C'est le genre de bataille dont l'Union européenne est coutumière. Le 18 décembre dernier, après moult bras de fer politiques et querelles de lobbys, les Vingt-Huit ont enfin approuvé le projet de « taxonomie » des activités durables. Un mot barbare pour un enjeu capital: donner au continent les moyens d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, grâce à une classification harmonisée des activités respectueuses de l'environnement. En clair, cette « taxonomie » doit aiguiller les flux financiers vers l'économie verte. Elle va encore être étouffée par la Commission avant d'entrer en vigueur début 2022.

Pour l'heure, l'atome – de même que le gaz – n'est ni formellement inclus ni formellement exclu de la nomenclature alors que les combustibles fossiles solides comme le charbon en ont été bannis. Il est en effet admis que le nucléaire émet

peu de CO₂. Selon ses partisans, il constitue à ce titre une source d'énergie indispensable pour lutter contre le réchauffement climatique. En revanche, les incertitudes soulevées par la gestion des déchets nucléaires sont loin d'être résolues.

« Il fallait que les États trouvent un compromis pour ne pas bloquer l'intégralité de l'accord sur la taxonomie, c'est pour cela que le nucléaire se retrouve dans une sorte de zone de quarantaine », explique Nicolas Redon, expert en finance verte au média Novethic. La Commission européenne se donne désormais deux ans pour évaluer les risques que font peser ces déchets sur ses objectifs environnementaux et décider, en conséquence, de l'inclusion ou non du nucléaire dans la taxonomie. Dans les faits, l'investissement dans les sociétés opérant dans le nucléaire est déjà proscrit par la plupart des labels européens de finance durable, qui ont fixé des seuils d'exclusion dès que cette activité excède 5% du chiffre d'affaires.

Quelle que soit la décision européenne, elle s'inscrira dans une tendance globale qui s'est révélée

foncièrement défavorable au nucléaire depuis la catastrophe de Fukushima en mars 2011. « Les préoccupations liées à la sûreté des centrales nucléaires et au stockage des déchets, le vieillissement du parc nucléaire mondial (ndlr: plus de 30 ans d'âge moyen) et l'augmentation massive des coûts de plusieurs nouveaux projets ont plombé le secteur », notait récemment Standard & Poor's.

Dans la dernière version de l'étude qu'elle consacre annuellement à la question, la banque Lazard calcule pour sa part que les coûts actualisés de l'énergie (Levelized Cost of Energy en anglais, soit la mesure du coût complet de production de l'électricité sur toute la durée de vie d'un système donné) ont chuté de 70% dans l'éolien au cours des dix dernières années et de 80% dans le solaire, sous l'effet, notamment, des investissements massifs de la Chine. « Sur la même période, le coût du nucléaire a augmenté de 26% », insiste Mycle Schneider, le coordinateur du World Nuclear Industry Status Report, document de référence sur le parc nucléaire mondial. En cause, notamment, le renforcement des

mesures de sûreté post-Fukushima. Dans sa dernière version, le World Nuclear Report met en lumière un rapport de force très défavorable à la filière nucléaire, qui représente encore 10% du mix énergétique mondial, par rapport aux énergies renouvelables. « Protéger le climat, c'est réduire les émissions de carbone au minimum, à moindre coût et le plus rapidement possible », dit le rapport. Il ajoute de façon accablante: « Le nucléaire est lent. Il ne répond à aucun besoin technique ou opérationnel que ses concurrents bas carbone ne puissent satisfaire, mieux, moins cher et plus rapidement. »

En 2018, le montant connu des décisions d'investissements pour la construction de réacteurs nucléaires s'élevait à 33 milliards de dollars, pour environ 6,2 GW, soit moins du quart des investissements dans l'éolien ou le solaire. Alors que les retards et abandons de projets se multiplient, le nombre de réacteurs en construction dans le monde est par ailleurs en recul pour la sixième année consécutive. Ainsi, 46 réacteurs étaient en chantier à mi-2019 – dont 10 en Chine – contre 68 fin 2013.

« Il n'y a plus aucune rationalité économique derrière le nucléaire, qui ne subsiste que pour des considérations politiques et grâce aux subventions »

Mycle Schneider, coordinateur du World Nuclear Industry Status Report

Autre signe des temps, dans dix des 31 pays exploitant des centrales nucléaires, la production à partir de sources renouvelables (hors-hydro) a désormais dépassé la production nucléaire, qui reste, au niveau mon-



Signe des temps, la centrale nucléaire de Mühleberg, dans le canton de Berne, a été mise à l'arrêt le 19 décembre dernier. Son coût d'exploitation était devenu trop élevé étant donné les investissements requis.

dial, inférieure à ce qu'elle était en 2008. L'Allemagne, qui se désengage du nucléaire d'ici à 2022, vient ainsi d'annoncer qu'elle avait généré en 2019 plus d'électricité publique à partir des énergies renouvelables (46%) qu'à partir du charbon et du nucléaire cumulés (43%).

« Qu'il s'agisse de prolonger le nucléaire existant ou de construire de nouvelles installations, l'atome n'est pas un moyen efficace pour faire face à l'urgence climatique. Au contraire même, il détourne les investissements d'options renouvelables nettement plus compétitives. La réalité est qu'il n'y a plus aucune rationalité économique derrière le nucléaire, qui ne subsiste que pour des considérations politiques et grâce aux subventions », conclut sans appel Mycle Schneider.

Profitabilité en berne, retards de livraison et explosion des coûts :

la Bourse, elle aussi, donne la mesure de cette déroute. En 2019, l'indice MVIS Global Uranium & Nuclear Energy, qui regroupe 25 sociétés tirant plus de 50% de leurs revenus du nucléaire, a reculé de 2% quand le RENIXX (Renewable Energy Industrial Index), composé des 30 plus grosses sociétés au monde dans le secteur des renouvelables, gagnait près de 60%.

Depuis 2007, la contre-performance totale du MVIS nucléaire frôle les 80% par rapport à un benchmark global tel que le MSCI World. À cette époque, les opérateurs nucléaires ont vu leurs cours plafonner à des niveaux qui paraissent hors de portée pour beaucoup d'entre eux, comme l'action de la française EDF qui vaut aujourd'hui neuf fois moins qu'en 2007 ou celle de l'allemande RWE, dont le cours est toujours quatre fois plus faible que son pic historique de janvier 2008. ▲

LALIQUE

Du cristal à l'hôtellerie

Whisky, parfums, hôtellerie ou encore produits de beauté : le groupe zurichois, spécialiste des objets décoratifs en cristal, se diversifie pour croître. Portrait.

PAR BENJAMIN KELLER



ous ne connaissez pas Lalique ? Normal : la plupart de ses produits sont réservés aux ultra-riches. Comptez jusqu'à 60'000 euros pour un vase en cristal et 730 euros pour une pendulette ornée d'hirondelles. Lalique, c'est aussi la bouteille de whisky la plus chère de l'histoire (628'000 dollars chez Sotheby's en 2014), ainsi que les décorations du mythique Orient-Express, pour ne citer que quelques-unes de ses réalisations les plus spectaculaires. Une cristallerie légendaire, mais pas immuable. Lalique a fortement évolué ces dernières années.

Le groupe domicilié à Zurich, coté au Six Swiss Exchange depuis 2018, ne fabrique plus uniquement des bijoux, des objets décoratifs et des pièces architecturales. Il a fortement étoffé sa gamme de produits et possède désormais dans son portefeuille parfums, cosmétiques, whiskys ou

encore hôtels-restaurants-showrooms. Cette diversification est inévitable pour continuer de grandir. Car Lalique a un problème de taille : le cristal ne croît plus. « C'est un marché difficile », explique René Weber, analyste à la banque Vontobel. Or le cristal, c'est l'ADN de Lalique.

UNE MAISON ANCIENNE

Lorsqu'il appose pour la première fois les lettres « RL » sur ses créations et donne par la même occasion naissance à la griffe en 1888 à Paris, le joaillier français René Lalique privilégie d'abord le verre. Il l'associe à d'autres matériaux comme l'or, les pierres précieuses, la nacre, l'ivoire, la corne ou encore l'émail, brisant les codes de l'époque. À son décès en 1945, son fils Marc opère un tournant et fait entrer la marque dans l'ère du cristal.

Quand elle reprend les rênes de l'entreprise en 1977, la petite-fille de René Lalique poursuit sur la même

voie. Marie-Claude décide en outre de développer ce qui deviendra l'une des activités phares de l'entreprise : la parfumerie. En 1994, la société entre dans le giron du Français Pochet, spécialisé dans le packaging de luxe. Elle est finalement rachetée en 2008 par le groupe suisse Art & Fragrance, renommé Lalique Group. Objectifs du repreneur : développer la marque à travers le monde, augmenter ses capacités de production et... diversifier.

L'entreprise collabore avec certains des artistes contemporains les plus « bankable », comme Damien Hirst

« Au moment du rachat, Lalique était en difficulté », raconte le CEO Roger von der Weid. La nouvelle >

EN CHIFFRES

136,4 MIO

Le chiffre d'affaires 2018 en euros.

720

Le nombre d'employés.

1888

La date de création.

1

Le nombre de manufactures, à Wingen-sur-Moder en Alsace.

Le bar de la Villa René Lalique, en Alsace. Les lieux abritent un hôtel 5 étoiles, un restaurant classé 2 étoiles au Guide Michelin et une cave à vin. Ils font office de show-room pour la marque.

direction élabore alors un projet de restructuration. «Ce plan prévoyait, pour l'essentiel, un contrôle serré et efficace des coûts, le redimensionnement des réseaux de distribution, des investissements dans la modernisation de l'usine, la diversification de l'offre, accompagnée de l'ouverture de nouveaux points de vente dans des marchés stratégiques.» Au total, 30 millions d'euros ont été investis dans la maison Lalique, hors établissements hôteliers et gastronomiques. Le groupe a en effet inauguré récemment trois hôtels de luxe avec leurs restaurants étoilés dans des anciens domaines, deux en Alsace et un à Bommès, près de Bordeaux. Ils font aussi office de vitrine pour les produits Lalique.

ART CONTEMPORAIN

Aujourd'hui, la marque Lalique repose sur six piliers, tous issus du cœur de métier qu'est la création d'objets en verre de cristal : objets décoratifs, architecture d'intérieur, parfums, bijoux, art et hôtellerie/gastronomie. Dans le domaine de l'art, l'entreprise collabore avec certains des artistes contemporains les plus «bankable», comme Damien Hirst. L'artiste (et homme d'affaires) britannique s'est associé à Lalique pour créer une collection qui inclut, entre autres, ses fameux crânes, déclinés sous toutes les formes.

Tous les produits Lalique en cristal sont fabriqués depuis 1921 dans la manufacture historique de Wingen-sur-Moder en Alsace, région de tradition verrière où un musée Lalique a été inauguré en 2011. Ce site rassemble certains des meilleurs artisans de France, mêlant des procédés de fabrication anciens, tels que la cire perdue (procédé de moulage à partir d'un modèle en cire), et des procédés modernes comme la numérisation et l'impression 3D.

Lalique reste le numéro deux mondial du cristal derrière le français Baccarat (en mains d'un fonds

chinois). La marque éponyme représente 60% du chiffre d'affaires du groupe. L'autre moitié provient de la division Beauté, qui comprend les parfums Lalique, mais aussi Jaguar, Bentley, Samourai, Grès, Alain Delon et bientôt Brioni avec qui la société vient de signer un contrat de licence exclusive pour la création d'une collection de parfums. La division Beauté intègre aussi les produits solaires Ultrasun, qui affichent une forte croissance (lire l'encadré ci-dessous).

WHISKY ÉCOSSAIS

Enfin, la firme zurichoise a annoncé en mars 2019 la reprise partielle de la plus ancienne distillerie de whisky single malt d'Écosse encore en activité, The Glenturret. «Nous nous apprêtons à relancer la marque en 2020 dans le segment «super-premium», suite à

un rebranding complet», indique Roger von der Weid. L'acquisition a été réalisée à travers une joint-venture avec l'entrepreneur suisse Hansjörg Wyss, dans laquelle chacune des deux parties détient 50%.

Le but affiché par le CEO est d'établir Lalique comme une entreprise de luxe «lifestyle», «autrement dit, de savoir-vivre à la française». Et si Lalique reste indéniablement perçue comme très haut de gamme, selon lui, le dirigeant souligne que la stratégie de diversification permet également de «démocratiser» et de «rajeunir la marque» avec des objets plus accessibles et/ou fonctionnels, tels le parfum et le bijou fantaisie. «Notre offre démarre à 65 euros pour une bougie parfumée.» Ce n'est pas encore à la portée de Monsieur et Madame Tout-le-Monde, mais presque. ▲ LLD

L'AVIS DES ANALYSTES

LES PRODUITS SOUS LICENCE SAUVENT LA MISE

Le groupe Lalique a dégagé des résultats en demi-teinte au premier semestre 2019. L'entreprise a accusé une perte nette de 0,8 million d'euros, contre un gain de 1,3 million un an plus tôt. Le chiffre d'affaires a cependant progressé de 5%, à 70 millions. Ces résultats sont en dessous des attentes des analystes.

La perte s'explique notamment par les coûts d'acquisition de la distillerie de whisky écossais The Glenturret. Les ventes de produits de la division Lalique ont diminué de 3%, à 35,5 millions. Le cristal s'en est bien sorti (+4%), mais les parfums Lalique ont dégringolé de 25%, en raison des conditions de marché difficiles au Moyen-Orient et de l'embargo iranien. Les tensions à Hong Kong pèsent également sur le bilan. «Le groupe étend son réseau de magasins de produits en cristal au Japon, mais cela prend plus de temps et coûte plus cher que prévu», ajoute Daniel Bürki, analyste à la Banque cantonale de Zurich.

La division Beauté en revanche se porte beaucoup mieux. Les ventes des produits solaires Ultrasun ont bondi de 18%, à 15,5 millions. Et les revenus de tous les parfums sous licence (Jaguar, Bentley, etc.) se sont inscrits en hausse. Pour René Weber, analyste à la banque Vontobel, c'est bien Ultrasun et les produits sous licence qui vont porter la croissance future de Lalique, ainsi que les parfums Lalique. Un avis partagé par Daniel Bürki, qui ajoute que le whisky pourrait également rapporter beaucoup.

Le groupe a revu ses prévisions à la baisse pour l'année en cours, anticipant une marge Ebit de 1,5%, contre 4,5% en 2018. «Nous tablons sur une augmentation graduelle de notre rentabilité dès 2020», dit le CEO Roger von der Weid. Les marchés prioritaires sont la Chine, le Japon et l'Asie du Sud-Est. Les analystes conseillent de conserver le titre. Ils le jugent un peu cher actuellement.

THE WORLD AHEAD OF US

WE'RE CLEANING UP OUR ACT.



Worldwide from July 2020, our ships will exclusively use marine gas oil with a maximum sulphur content of only 0.1 %. We are thus going above and beyond the statutory provisions and – thanks to forgoing heavy fuel oil – are reducing the sulphur emissions of our fleet by 80 %. In this way, we are setting standards for the cruise industry and protecting that which fascinates both us and our guests.



Catalytic converter technology, cold ironing and forgoing heavy fuel oil. More about this and other environmental protection measures at www.hl-cruises.com.

Hong Kong s'est mué en champ de mines pour les entreprises

Tandis que les manifestations se poursuivent dans la cité portuaire, plusieurs firmes se retrouvent impliquées dans le conflit.

PAR JULIE ZAUGG, HONG KONG

« Vous ne vous sentez pas coupables quand vous sirotez votre café ? » L'accusation a été taguée en majuscules jaunes sur la façade d'un Starbucks au centre-ville de Hong Kong début décembre, en marge d'une manifestation qui a réuni près de 800'000 personnes. L'enseigne a également été mise à sac, ses vitrines brisées et ses canapés renversés, gisant sur le sol au milieu des débris de tasses à café.

La colère des manifestants, qui protestent depuis plus de sept mois contre l'érosion de leurs libertés par Pékin, était en fait dirigée contre le groupe Maxim's, qui gère l'antenne locale de Starbucks. En septembre, la fille du fondateur de cet empire de la restauration, Annie Wu, avait dénoncé les protestataires et appelé Pékin à les écraser lors d'un discours devant le Conseil des droits de l'homme de l'ONU à Genève.

Starbucks n'est que l'une des marques à avoir attiré l'ire des contestataires. Les restaurants des chaînes Genki Sushi, Cheesecake Factory et Shake Shack, eux aussi gérés par Maxim's à Hong Kong, ont été recouverts de graffitis ou saccagés. Tout comme les enseignes

de la marque japonaise Yoshinoya, dont le gérant a pris part à une marche pro-Pékin, ou celles des groupes d'électronique chinois Huawei et Xiaomi. Plusieurs antennes des banques étatiques Bank of China et China Construction Bank ont été incendiées.

Être assimilé au camp pro-Pékin peut avoir des implications qui vont bien au-delà du marché hongkongais

« Les manifestants ont visé en priorité les marques qui bénéficient d'une forte association avec la Chine ou qui ont activement cherché à leur mettre des bâtons dans les roues », note Terence Chong, professeur d'économie de l'Université chinoise de Hong Kong, citant le cas de HSBC. En décembre, le groupe bancaire britannique a gelé un compte contenant 70 millions de HKD (8,7 millions de francs) qui devait servir à payer les frais légaux des manifestants. Dans les semaines qui ont suivi, ses établissements ont été vandalisés et incendiés à plusieurs reprises.

Mais il n'y a pas que la violence. « Les protestataires sont très disciplinés et bien organisés, notamment sur les réseaux sociaux, ce qui leur a permis de boycotter plusieurs marques avec une redoutable efficacité », relève Terence Chong. Une carte de la ville a ainsi vu le jour avec des codes couleur : les établissements pro-manifestants sont marqués en jaune, ceux qui s'opposent au mouvement en bleu. Certains commerces bleus ont vu leur chiffre d'affaires décliner de plus de 40%.

Être assimilé au camp pro-Pékin peut avoir des implications qui vont bien au-delà du marché hongkongais. Le géant américain du jeu vidéo Activision Blizzard s'est retrouvé au cœur du maelström en octobre lorsqu'il a annoncé avoir suspendu le joueur professionnel Blitzchung pour avoir soutenu les manifestants. Des milliers de clients ont aussitôt posté des captures d'écran sur Twitter

prouvant qu'ils avaient annulé leur abonnement au jeu *World of Warcraft* avec le hashtag #BlizzardBoycott, des sénateurs américains ont critiqué la firme et un groupe d'employés de Blizzard a fait grève.

Les marques qui ont choisi de soutenir les protestataires ne sont guère mieux loties, à l'image de la compagnie aérienne Cathay Pacific. Cette firme locale s'était attiré les faveurs des manifestants après qu'un pilote a repris l'un de leurs slogans lors d'une annonce aux passagers, et qu'un syndicat a publié un communiqué de soutien. Mais la lune de miel fut de courte durée. Début octobre, Pékin annonçait que les employés de Cathay ayant pris part aux manifestations seraient bannis des vols vers la Chine. Un appel au boycott de la firme a également circulé sur les réseaux sociaux chinois. Résultat : Cathay Pacific a fait marche arrière, licenciant une vingtaine d'employés

liés au mouvement et poussant son CEO vers la porte.

La marque de luxe Tiffany's a pour sa part dû publier un démenti après qu'une publicité montrant un mannequin chinois se couvrant l'œil droit de la main (un symbole adopté par les manifestants en soutien à une jeune femme blessée à l'œil par la police) a suscité une tempête sur les réseaux sociaux en Chine.

AUTOCENSURE DES MARQUES

Pour éviter de fâcher Pékin, de nombreuses entreprises ont choisi l'autocensure. La marque de baskets californienne Vans a ainsi spontanément retiré d'un concours de design de chaussures un motif reprenant les symboles adoptés par les manifestants (les parapluies, les masques à gaz et le drapeau de Hong Kong). Google et Apple ont pour leur part supprimé de leurs shops virtuels un jeu vidéo inspiré par le mouvement

de contestation hongkongais ainsi qu'une app permettant de traquer les mouvements de la police dans la cité portuaire.

« Ces cas rappellent que même les grands groupes ne sont pas à l'abri du bras long de l'État », souligne Irving Schenkler, spécialiste de la communication managériale à la Stern Business School de l'Université de New York. Ces marques avancent en terrain miné, car en accédant aux demandes d'un gouvernement autoritaire, elles risquent de mettre à mal leur réputation dans les pays démocratiques. « Or les milléniaux y sont de plus en plus nombreux, et ce segment de la population apprécie tout particulièrement les marques qui défendent leurs valeurs », relève Irving Schenkler.

Ce contexte particulier les place face à un choix cornélien : assurer leur accès au gigantesque marché chinois ou préserver leurs acquis en Europe et aux États-Unis. L'Association nationale de basketball américaine (NBA) en a fait les frais lorsque Daryl Morey, le gérant des Houston Rockets a publié un tweet en faveur des manifestants hongkongais, aussitôt suivi d'une série de communiqués embarrassés de la part de la NBA pour s'en distancier. Suite à ce pataquès, la ligue a perdu la plupart de ses contrats en Chine, tout en se mettant à dos une bonne partie du public américain.

Il est rare qu'une marque parvienne réellement à capitaliser sur ses prises de position politiques, pense Irving Schenkler. « Cela ne marche que si ce positionnement correspond aux valeurs de base défendues par l'entreprise, aux opinions de ses principaux dirigeants et à son image publique. » Dans le cas des manifestations de Hong Kong, la seule marque réputée pour son activisme, Starbucks, qui a fait de la cause LGBT l'un de ses chevaux de bataille, s'est cette fois retrouvée malgré elle prise pour cible. ▽



Un Starbucks Coffee de Hong Kong, victime collatérale des manifestations anti-Pékin (2 novembre 2019).

AHMAD MASOOD / REUTERS

La plateforme de streaming vidéo HBO Max sera lancée en mai prochain aux États-Unis. Elle accueillera notamment la série « House of the Dragon », préquel de la légendaire série « Game of Thrones ».

DOSSIER

STREAMING IS COMING

Du cinéma aux jeux vidéo, les plateformes de streaming disponibles se multiplient. Une prolifération qui bouleverse notre manière de consommer les biens culturels.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

- 34. **Infographie: le streaming à la conquête du monde**
- 36. **La vieille télé se rebiffe**
- 40. **L'interview de Gilles Marchand, directeur général de la SSR**
- 44. **Une révolte nommée Podcast**
- 46. **Jeux vidéo: la dernière marche**
- 49. **Twitch et la télé du futur**
- 50. **Le sport, nouvel eldorado du stream**
- 52. **Les rois du streaming**
- 61. **La vidéo, un gouffre énergétique**

Dossier réalisé par:
Bertrand Beauté,
Ludovic Chappex et
Grégoire Nicolet

Les amateurs de Mickey peuvent se frotter les mains. Le géant du divertissement Walt Disney lancera son service de streaming en Suisse le vingt-quatre mars prochain pour 9,90 francs par mois. Disponible depuis novembre 2019 aux États-Unis, Disney+ a connu un démarrage en fanfare. Seulement 24 heures après son lancement, la plateforme comptait déjà 10 millions d'abonnés. Ils seraient désormais près de 25 millions.

« Le succès de Disney+ montre l'appétence de la population pour les services dits à la demande, souligne Thomas Coudry, analyste pour la banque d'affaires Bryan, Garnier & Co. En quelques années, le streaming a révolutionné notre manière de consommer des divertissements, que ce soit la musique, les vidéos et, de plus en plus, les jeux vidéo. » Preuve de ce retournement: en juin dernier, Apple a acté la fin d'iTunes, son emblématique logiciel symbole du téléchargement, pour se concentrer sur ses applications de streaming: Apple Music, Apple Podcasts et Apple TV.

Pionnière en la matière, l'industrie musicale a été renversée par le streaming qui génère aujourd'hui près de la moitié des revenus mondiaux de la musique enregistrée – un chiffre qui grimpe à plus de 80% aux États-Unis grâce au leader mondial Spotify.

Le cloud gaming, lui, n'en est qu'à ses balbutiements, avec un chiffre d'affaires d'environ 500 millions de dollars en 2019, quand l'industrie du jeu vidéo dans son ensemble pèse 150 milliards de dollars. Mais le lancement en novembre 2019 de Stadia, l'offre de cloud gaming du géant Google, promet d'accélérer les choses (lire en p. 46).

Le nombre d'abonnements à un service de vidéo à la demande va passer de 508 millions en 2018 à près d'un milliard d'unités en 2024

Entre la musique et les jeux vidéo, le streaming vidéo s'affiche en pleine croissance. Le succès planétaire de Netflix, qui cumule plus de 150 millions d'abonnés payants dans le monde au deuxième trimestre 2019 (+24% sur un an), montre que la télévision et le cinéma suivent le même chemin que la musique. Dans une étude publiée en juin dernier, le cabinet Digital TV estime que le nombre d'abonnements à un service de vidéo à la demande (SVOD, pour

«subscription video on demand») va ainsi passer de 508 millions en 2018 à près d'un milliard d'unités en 2024, soit une progression proche de 90% sur la période.

Mais l'essor du streaming ne s'arrête pas là. Longtemps méprisés, les livres audio prospèrent désormais grâce à l'avènement de ce mode de diffusion. Selon une étude du cabinet Deloitte publiée en décembre, le marché des livres à écouter va progresser de 25% en 2020, à 3,5 milliards de dollars. Quant aux médias (presse écrite et radio), ils se convertissent massivement en multipliant les podcasts et les directs. Début janvier, la conférence de presse de l'ancien CEO de Renault-Nissan Carlos Ghosn, après sa rocambolesque exfiltration du Japon, était ainsi retransmise en direct et en streaming sur un nombre incalculable de sites web.

« Le live est la prochaine révolution du web, explique Romain Tixier, cofondateur de Yokotu, un cabinet de marketing numérique londonien. Nous travaillons, par exemple, avec Warner UK pour développer des concerts privés diffusés en direct sur internet. »

Des plateformes comme Mixer et Twitch, sans parler des réseaux sociaux Facebook ou Twitter, proposent ainsi de nombreux contenus live. Et Amazon Prime Video se lance aussi. ▶



Avec 28 milliards d'écoute, le chanteur canadien Drake est l'artiste le plus écouté de la dernière décennie sur Spotify. Ed Sheeran et Post Malone complètent le podium.

BETTY IMAGE

1993 Depuis Palo Alto, en Californie, le groupe de rock garage Severe TIRE Damage, formé par des informaticiens, se produit en direct sur internet. Une première mondiale.

1995 Le format RealAudio de l'entreprise RealNetworks est créé. Il devient un pionnier du streaming grâce à sa compression d'un flux audio et son usage des codecs.

1997 Naissance de Netflix. L'entreprise n'est alors qu'un service en ligne de location de DVD.

2001 Rhapsody, la première plateforme d'achat de musique en ligne, est créée. Elle propose une offre de musique à la demande à un tarif mensuel.

2003 Le réseau Myspace, où les musiciens peuvent librement publier leur musique, est lancé. Le succès est immédiat. Myspace devient pour un temps l'un des sites les plus visités au monde.

2005 Création de YouTube, l'incontournable plateforme de partage vidéo en ligne, par trois anciens employés de PayPal.



IMAGE PRESS AGENCY / NURPHOTO

Avec 34 nominations, Netflix a dominé de la tête et des épaules la course aux Golden Globes 2020, mais a finalement dû se contenter de deux petits prix, dont un pour l'actrice Olivia Colman, héroïne de la série « The Crown ».

Depuis décembre 2019, le géant de l'e-commerce américain diffuse en direct des rencontres du championnat de football anglais, brisant ainsi le monopole détenu par Sky et BT Sport. Entre 2019 et 2022, l'entreprise proposera ainsi 20 rencontres par an à ses abonnés. « Amazon va multiplier les achats de droits sportifs, prédit Romain Tixier. Et YouTube s'y intéresse de près. »

« En rendant disponibles en une seule fois tous les épisodes d'une série, Netflix a créé le binge-watching »

Olivier Glassey, sociologue à l'Université de Lausanne

Quant à la NBA, elle a décidé de se passer d'intermédiaire en annonçant en novembre 2019 sa propre chaîne de streaming par abonnement qui diffusera des matchs de basket en direct (lire également en p. 50).

De quoi remodeler l'univers des droits sportifs avant que d'autres secteurs ne soient touchés. « Il est encore un peu tôt pour en parler, mais la réalité virtuelle va arriver. Et elle sera streamée, souligne Julien Leegenhoek,

analyste actions technologiques à l'Union Bancaire Privée. Tous les fantasmes de la bulle internet sont en train de se réaliser grâce au streaming. »

Une révolution qui bouleverse nos modes de consommation. « En rendant disponibles en une seule fois tous les épisodes d'une série, Netflix a créé le *binge-watching* (le visionnage boulimique), sourit Olivier Glassey, sociologue spécialiste des nouvelles technologies à l'Université de Lausanne. C'est un peu ironique. Alors que la video-on-demand devait nous rendre plus libre, en nous permettant de regarder nos séries où et quand on le veut, elle nous incite à faire des marathons d'épisodes. D'autant que l'on cherche à éviter les spoilers au bureau. »

Afin de convertir un maximum de clients, les entreprises multiplient les modèles d'affaires différents. Dans la vidéo, par exemple, Netflix propose un service d'abonnement payant (SVOD) pour accéder à son catalogue. Amazon, en revanche, conçoit son service vidéo comme une partie d'un système plus large baptisé Prime, qui inclut des contenus vidéo, audio, mais aussi des livraisons plus rapides. Un modèle proche de celui d'Apple, dont le service Apple TV+ est gratuit pendant un an pour tous les acheteurs de l'un de ses produits (iPod, iPhone,

Mac, iPad, etc.). Quant à la future plateforme Quibi, qui sera lancée en avril, elle mise exclusivement sur les smartphones. Développée par Jeffrey Katzenberg, l'ancien cofondateur du studio d'animation DreamWorks, ce service de streaming proposera uniquement des programmes originaux de moins de dix minutes destinés à être consommés sur téléphone.

Pour exister face aux géants américains, l'entreprise japonaise Rakuten mise sur l'AVOD (Advertising Video on Demand), c'est-à-dire le streaming financé par la publicité, avec le lancement en Europe de son service Rakuten TV fin 2019. Assez pour faire vaciller Netflix, Apple ou Amazon ? « Hormis peut-être en Chine, où il existe des plateformes spécifiques comme Tencent, Alibaba ou iQiyi, l'industrie culturelle mondiale est dominée par les États-Unis, souligne Thomas Coudry. Et ce n'est pas près de changer car les barrières pour percer ce marché sont élevées. »

Pour résister à la bourrasque américaine, les chaînes françaises France Télévisions, M6 et TF1, par exemple, ont décidé d'unir leurs forces afin de lancer la plateforme Salto en 2020. Mais les 15 millions d'euros qu'elles projettent d'investir annuellement dans la production de contenus exclusifs font pâle figure face aux 15 milliards de dollars dépensés par Netflix en 2019. ▲

Une définition du streaming

D'un point de vue technique, le streaming caractérise un flux de données, permettant par exemple la lecture en continu d'une vidéo. Contrairement au téléchargement, les données ne sont donc pas stockées de manière permanente sur l'ordinateur ou le smartphone de l'utilisateur. On associe communément le streaming aux services de vidéo à la demande (Netflix, YouTube...) ou de musique à la demande (Spotify, Deezer...). Mais cette technique de diffusion est utilisée dans bien d'autres domaines comme les visioconférences (Skype), les émissions en direct sur internet (Twitch) ou encore la vidéosurveillance.

L'usage de ce terme a toutefois largement dépassé le cadre du vocabulaire informatique. Le streaming est devenu un phénomène culturel planétaire qui renvoie principalement à l'industrie du divertissement et des médias. C'est de cet aspect qu'il est plus particulièrement question dans ce dossier.

2006

Lancement de la plateforme américaine Scribd, qui propose des e-book et livres audio. Surnommée « le Netflix du livre », elle compte aujourd'hui plus d'un million d'utilisateurs.

2007

Netflix lance son service de location de vidéo à la demande sur ordinateur.

2008

Naissance de Spotify. Le portail suédois va devenir le leader mondial du streaming musical.

2014

Sony crée son service de jeu vidéo à la demande : le PlayStation Now.

2019

Google lance Stadia, son service de jeux vidéo en streaming, tandis que Disney et Apple débarque sur le marché désormais encombré de la vidéo à la demande.

2020

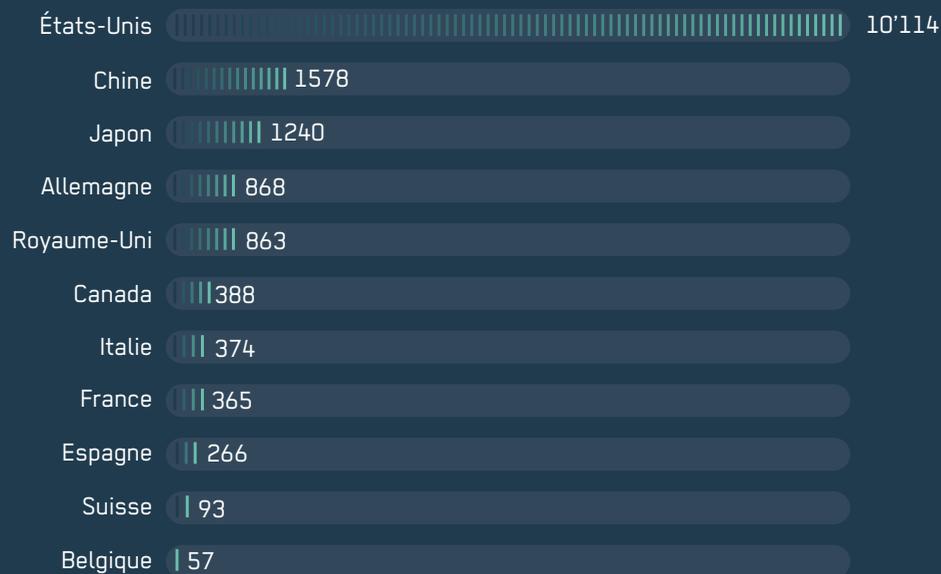
WarnerMedia arrive sur le marché de la vidéo à la demande avec son service HBO Max, tandis que Microsoft va lancer sa plateforme de jeux à la demande xCloud.

LE STREAMING À LA CONQUÊTE DU MONDE

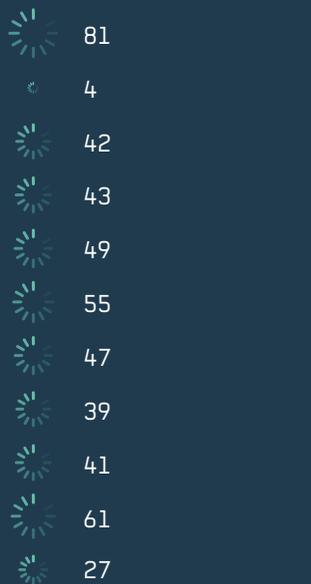
VIDÉO À LA DEMANDE : LES ÉTATS-UNIS LOIN DEVANT

Le marché américain est clairement le plus mature avec un chiffre d'affaires dépassant les 10 milliards d'euros en 2019.

CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2019 (en millions d'euros)



REVENU MOYEN PAR UTILISATEUR (en euros)



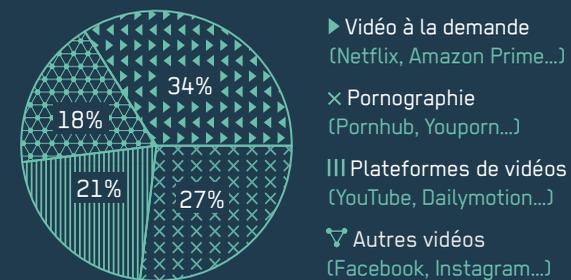
LES DIX SÉRIES LES PLUS REGARDÉES EN 2019

Netflix place trois de ses séries parmi les dix plus regardées aux États-Unis, mais quelques classiques font de la résistance.



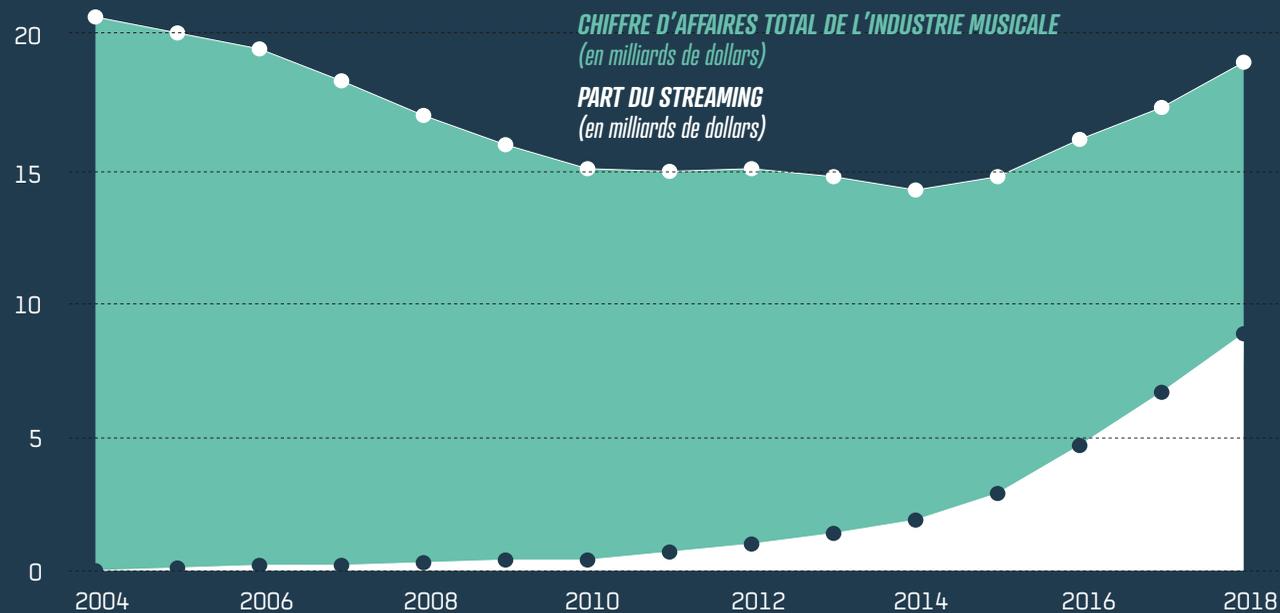
LE X, POIDS LOURDS DU STREAM

Juste derrière la VoD, les contenus pornographiques représentent plus d'un quart du flux vidéo streamé.



L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE SAUVÉE PAR LE STREAM

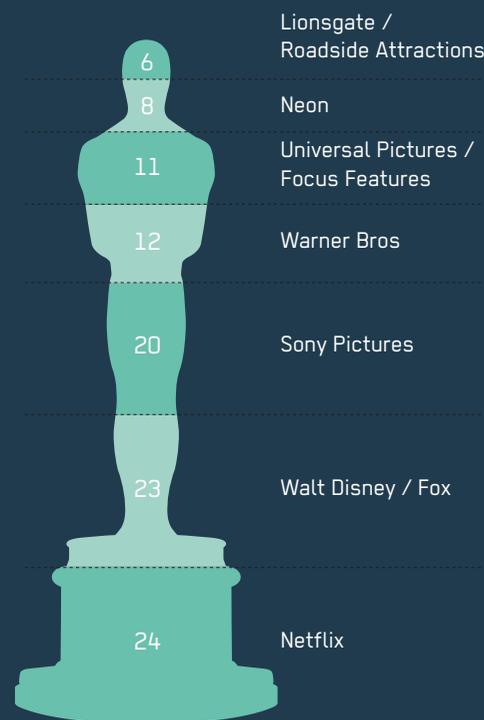
Les ventes mondiales de musique sont reparties à la hausse grâce au streaming.



LES OSCARS SE CONVERTISSENT

Pour la première fois, Netflix devient le producteur le plus nommé.

NOMBRE DE NOMINATIONS AUX OSCARS 2020



EN CHIFFRES

\$15 MRD **80%**

Le montant dépensé par Netflix en 2019 pour produire ses contenus originaux.

La part du streaming dans les revenus de l'industrie musicale aux États-Unis en 2019, contre 47% au niveau mondial.

60% **15'000**

La part du streaming vidéo dans le flux mondial de données, soit 1,05 mille milliards de milliards d'octets (1,05 zetta-octets) en 2018.

En kilomètres, la distance moyenne parcourue par une donnée numérique (octet), soit 37% du tour de la Terre dont la circonférence est de 40'000 kilomètres.

45 MIO **8 MRD**

Le nombre de serveurs qui stockent les données dans le monde.

Le nombre d'heures de vidéos streamées chaque mois aux États-Unis en 2018, soit l'équivalent de 900'000 ans.

Sources : Statista Digital Market Outlook, Recording Industry Association of America (RIAA), The Shift Project, The International Federation of the Phonographic Industry (IFPI), TV Time, Ademe

LA VIEILLE TÉLÉ SE REBIFFE

Bousculées par Netflix, Amazon Prime, Hulu et Apple TV+, les chaînes de télévision historiques préparent leurs offres de streaming.

PAR BERTRAND BEAUTÉ ET LUDDOVIC CHAPPEX

« Les jeunes ne regardent plus la télé », tranche Julien Leegenhoek, analyste actions technologiques à l'Union Bancaire Privée (UBP). En Suisse, le temps passé devant la télévision traditionnelle par les 15-29 ans a diminué de moitié en l'espace de dix ans (à peine plus de quarante-cinq minutes par jour en 2018), selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique.

Aux États-Unis, pays pionnier en matière de streaming, le désintérêt pour la télé à l'ancienne gagne presque toutes les couches de la population : selon la dernière note du cabinet Leichtman Research, les chaînes de télévision payantes y ont perdu plus de 10 millions d'abonnés au cours des dix dernières années. Plus frappant encore : 74% des foyers américains possèdent désormais un abonnement à l'un des trois plus gros services de vidéo à la demande (Netflix, Amazon et Hulu) – contre 52% en 2015.

« Le déclin de la télévision linéaire est inéluctable, confirme Thomas Coudry, analyste à la banque d'affaires Bryan, Garnier & Co. D'autant

que l'arrivée de nouvelles plateformes, comme celle de Disney, va étendre l'offre de SVOD et développer son usage. Cette tendance met sous pression les acteurs de la télévision traditionnelle, payante ou gratuite, qui se trouvent dans l'obligation de réagir. »

« La guerre vient juste de débuter. Et elle sera épique. »

Julien Leegenhoek, analyste à l'Union Bancaire Privée

À l'instar de la RTS en Suisse, de Canal+ (Canalplay) ou de HBO (HBO Now), toutes les chaînes ont commencé à lancer des offres de « replay » (rattrapage), c'est-à-dire la possibilité de visionner à la demande des émissions déjà diffusées sur leurs canaux (lire l'interview de Gilles Marchand en p. 40). Mais cela ne suffit plus à l'heure où Netflix et Amazon Prime multiplient les créations originales.

L'arrivée sur le marché du streaming de Walt Disney, qui a divertit des

générations d'enfants via sa chaîne de télévision Disney Channel, marque un tournant. Plus qu'une agrégation de ses anciennes productions, l'entreprise propose des contenus exclusifs sur sa plateforme Disney+, comme la série *The Mandalorian* dérivée de l'univers *Star Wars*. C'est l'une des premières réactions fortes des acteurs historiques.

Elle ne sera pas la seule. En décembre 2019, les américains CBS et Viacom ont finalisé leur union. Objectif de ce mariage ? Disposer de la force de frappe nécessaire pour développer l'audience de leur offre de streaming CBS All Access. « Nous devenons ainsi l'une des rares entreprises ayant le contenu et les moyens nécessaires pour façonner l'avenir de notre industrie », a assuré Bob Bakish, le CEO de ViacomCBS, dans un communiqué.

Netflix, la fin de l'âge d'or
Mais le gros de l'offensive reste à venir : NBCUniversal (Comcast) a annoncé le lancement en avril prochain de son service de SVOD baptisé Peacock. Suivra l'attendue HBO Max, du groupe WarnerMedia, prévue au printemps 2020, qui comptera dans son

Depuis décembre 2019, « Sex and the City 2 » est disponible sur Netflix. Sorti en 2010, le film est la suite de la série originale « Sex and the City » réalisé par Michael Patrick King.





Surnommée la reine des séries américaines, Shonda Rhimes a rejoint l'écurie Netflix en 2017. Cette showrunneuse star est notamment à l'origine du succès planétaire « Grey's Anatomy ».

Mais toutes les plateformes ne sont pas en concurrence frontale. Disney et Netflix, par exemple, possèdent des lignes éditoriales plutôt complémentaires, ce qui pousse les gens à souscrire à plusieurs abonnements. Aux États-Unis, par exemple, chaque foyer souscrit en moyenne à 1,7 service de SVOD. »

Dans le monde, les clients de la SVOD possèdent actuellement 1,43 abonnement en moyenne. Un chiffre qui passera à 1,78 service en 2024, selon Digital TV Research. Ce pronostic fait dire à plusieurs analystes qu'il n'y aura pas assez de place pour tout le monde. « À un moment, nous assisterons à une concentration du secteur », estime Thomas Coudry.

L'analyste Dan Rayburn du cabinet américain Frost & Sullivan voit les choses différemment : « La question n'est pas de savoir si les clients accepteront de souscrire à plusieurs abonnements. Ils n'auront tout simplement pas le choix s'ils veulent du contenu ! » L'analyste estime que les offres sont complémentaires, car elles proposent des menus très différents. « Je ne dis pas que demain chaque personne souscrira à six plateformes, mais vous verrez que de nombreux foyers disposeront bientôt de quatre ou cinq abonnements. »

En attendant, la bataille pour s'imposer a commencé. Et Disney sort l'artillerie lourde. En plus de proposer son épais catalogue de contenus à un tarif agressif (6,99 dollars par mois, soit bien moins que les prix pratiqués par Netflix), la firme de Bob Iger attaque sur tous les fronts. Depuis plusieurs semaines, par exemple, les publicités de Netflix sont bannies sur toutes les chaînes de télévision du groupe (ABC, Disney Channel, ESPN, etc.).

« Le prix est important, mais le nerf de la guerre sera le contenu », souligne Thomas Coudry. Netflix a ainsi prévu de dépenser 17,3 milliards

de dollars pour produire des séries et films originaux en 2020, contre 15,3 milliards en 2019, selon BMO Capital Markets. Des chiffres bien supérieurs à ceux de la concurrence (on parle de 9 milliards pour Amazon, 6 pour Disney+ et 6 pour AppleTV+).

« L'expression « guerre du streaming » (*streaming wars* en anglais), couramment utilisée, n'est pas qu'une façon de parler, souligne Julien Leegenhoek. Au regard des acteurs impliqués, du nombre de plateformes et des investissements colossaux qui sont prévus, elle vient juste de débuter. Et elle sera épique. »

Netflix pâtit déjà des lancements en novembre dernier d'Apple TV+ et surtout de Disney+. Au quatrième trimestre 2019, la firme californienne n'a engrangé que 550'000 nouveaux abonnés sur la zone nord-américaine (États-Unis et Canada), loin des 1,7 million de l'an passé. « Notre faible croissance en Amérique du

Nord est probablement due à nos récents changements de prix et au lancement de concurrents aux États-Unis », a reconnu la société dans un communiqué publié le 21 janvier.

Netflix a prévu de dépenser 17,3 milliards de dollars pour produire des séries et films originaux en 2020

« Pendant une dizaine d'années, Netflix était plus ou moins seule sur ce marché, poursuit Thomas Coudry. Aujourd'hui, l'entreprise doit faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs.

de dollars pour produire des séries et films originaux en 2020, contre 15,3 milliards en 2019, selon BMO Capital Markets. Des chiffres bien supérieurs à ceux de la concurrence (on parle de 9 milliards pour Amazon, 6 pour Disney+ et 6 pour AppleTV+).

Mais Netflix est confrontée à un problème de taille : l'entreprise californienne perd des programmes phares. L'emblématique sitcom *Friends*, inusable succès depuis les années 1990 et deuxième série la plus regardée sur Netflix en 2019, a ainsi disparu début janvier de son catalogue pour rejoindre celui de HBO Max. *The Office* et plusieurs séries à succès de NBCUniversal feront de même fin 2020 pour intégrer Peacock, la future plateforme de Comcast.

Une clientèle plus volage

Netflix n'a pas tardé à réagir à ces attaques. En août 2019, les showrunners de *Game of Thrones* - David Benioff et D.B. Weiss - ont claqué la porte de Disney, où ils préparaient une nouvelle trilogie *Star Wars*, pour rejoindre l'empire de Reed Hastings. Coût du transfert : 250 millions de dollars, selon la presse américaine. Avant eux, Shonda Rhimes, à qui l'on doit les

séries à succès *Grey's Anatomy* et *Scandal*, ainsi que Ryan Murphy (*Glee*, *Nip Tuck*) ont aussi rejoint Netflix.

« L'inflation sur la production de contenus est énorme, souligne Julien Leegenhoek de l'UBP. Chaque plateforme se doit de proposer des contenus phares. À ce niveau, Disney qui possède un énorme catalogue et des franchises fortes (Star Wars, Marvel, Pixar, National Geographic...) semblent partir avec un avantage important. Netflix et Amazon dans une moindre mesure veulent produire leurs propres blockbusters. Mais cette stratégie coûte très chère. »

Et elles posent un problème de taille aux sériophiles : face à l'offre pléthorique, les consommateurs devront faire des choix : *House of Dragons* (HBO Max) ou *The Mandalorian* (Disney) ? *The Witcher* (Netflix) ou la franchise *Le Seigneur des Anneaux* (Amazon Prime Video) ? « Comme les abonnements à la SVOD sont sans engagement, le public va probablement devenir plus volage, poursuit Julien Leegenhoek. Chaque mois, ils pourront s'abonner à un service, se gaver de contenus, puis passer à un autre le mois suivant. »

LES POIDS LOURDS AMÉRICAINS DU STREAMING

Netflix

Basic : \$8,99, Standard : \$12,99, Premium : \$15,99

Amazon Prime Video

\$12,99

L'accès à la plateforme est inclus dans l'abonnement à Amazon Prime qui propose d'autres avantages comme la livraison rapide.

Hulu

Basic : \$5,99, Premium : \$11,99

AppleTV+

\$4,99

L'abonnement est gratuit pour un an en cas d'achat d'un iPhone, iPad, Mac ou iPod touch.

Disney+

\$6,99

Peacock

Prix inconnu à ce jour. Lancement en avril 2020.

Quibi

Version avec publicité : \$4,99, Sans publicité : \$7,99. Lancement le 6 avril 2020.

HBO Max

\$14,99. Lancement en mai 2020.



Diffusée en 2019 sur Netflix, la série « Friends » débarquera sur HBO Max en 2020. Un transfert qui coûtera 425 millions de dollars sur cinq ans à WarnerMedia, selon la presse américaine.

LA SSR DANS LA BATAILLE DU STREAMING

Le groupe audiovisuel suisse proposera dès cet automne une nouvelle plateforme de contenus à la carte. Son directeur, Gilles Marchand, nous a reçus au siège bernois de la société.

PAR LUDOVIC CHAPPEX, PHOTOS: OLIVIER VOGELSANG

C'est donc ici, dans l'ancre de Gilles Marchand, autour de la grande table de conférence en bois qui lui sert aussi de bureau, que se joue une partie des destinées de la SSR. Dans un coin de la pièce, deux téléviseurs superposés sont branchés sur les canaux maison. En ce lundi 27 janvier, le tennis est à l'honneur, Rafael Nadal semblant prendre la mesure de Nick Kyrgios dans la nuit de Melbourne, volume éteint. « J'ai emporté cette table avec moi depuis la RTS », sourit le natif de Lausanne et ancien directeur de la Télévision suisse romande.

Nommé directeur général de la SSR en 2017, il officie désormais à Berne, au dixième étage du quartier général du groupe. L'homme est connu pour son sens de l'anticipation et sa connaissance pointue du monde médiatique suisse et étranger. Il dépeint l'avenir de la SSR, fortement teinté de streaming, et les enjeux digitaux de l'audiovisuel de demain.

La SSR va lancer à l'automne 2020 une grande plateforme de streaming. Quel est l'objectif de ce nouveau service ?

L'usage actuel des médias plaide pour davantage de propositions à la carte et moins de chaînes linéaires classiques. Avec ce projet, nous répondons donc à une demande forte du public. Il s'agira d'une étape marquante car pour la première fois de l'histoire de la SSR, les programmes ne seront plus organisés par régions linguistiques mais par thèmes.

Ils seront proposés en versions originales sous-titrées, pour toute la Suisse. Nous estimons en effet que de nombreux contenus sont susceptibles d'intéresser toutes les régions.

Quels seront les contenus proposés ?

Principalement des fictions et des documentaires. Ce sont deux genres qui se prêtent bien au visionnage à la carte et aux agrégations théma-

tiques. Par exemple, une recherche sur le mot « pandémie » – un thème d'actualité – pourra donner accès à des reportages réalisés dans les différentes régions linguistiques. Nous proposerons aussi des sélections issues d'événements dont nous sommes partenaires.

Une inscription gratuite sur la plateforme sera demandée au public pour qu'il puisse choisir la langue de son interface et que nous puissions lui adresser des propositions intéressantes. Les données récoltées seront sécurisées et non commercialisées. Le but est de mettre la technologie au service de notre mandat public.

Quid des événements sportifs et de l'information ?

Nous ne les placerons pas sur cette plateforme. Nous pensons que le mode de diffusion linéaire convient bien à ces thématiques. Mais vous pourrez continuer de regarder le tennis sur rts.ch, par exemple. Tous nos portails régionaux seront en effet maintenus en accès libre.

La nouvelle plateforme proposera-t-elle des contenus exclusifs ?

L'idée est plutôt d'offrir une autre manière de consulter nos productions. Tous les contenus seront diffusés via nos canaux linéaires habituels, puis mis à disposition à la

carte en streaming. Il sera possible d'accéder au catalogue de diverses façons : par internet ou par des applications, mais aussi via les téléviseurs classiques. Nous discutons actuellement avec les acteurs télécoms et tous ceux qui s'intéressent à la possibilité de proposer cette offre.

S'agissant de la production de fictions, peut-on rêver d'une SSR qui rivalise un jour avec les meilleures séries danoises ?

C'est tout le défi ! Au passage, n'oublions pas les Canadiens, les Belges et les Israéliens, qui proposent aussi des séries de qualité. Oui, il est possible de viser ce niveau

d'exigence. Mais jusqu'à présent en Suisse, le volume de production n'était pas suffisant pour acquérir assez de savoir-faire. L'augmentation de nos investissements dans la fiction, de même que les doublages ou sous-titrages systématiques, doivent permettre de pallier cette limitation, en étendant la diffusion d'une même série à toutes les régions du pays.

Une notoriété internationale est-elle réaliste pour la SSR ? Comment y parvenir ?

Lorsque nous sommes coproducteurs minoritaires d'une série avec des chaînes françaises ou allemandes, elle n'est jamais tournée chez nous, ▶



Le directeur général de la SSR veut hisser la barre en matière de VOD.



Gilles Marchand
devant le siège
bernois de la SSR.

et le casting est imposé par le pays qui fournit le plus gros apport financier. Or pour rayonner à l'étranger, il faut pouvoir produire en Suisse. C'est aussi l'un de nos objectifs que de raconter la Suisse autrement qu'à travers l'info. Cela fait partie d'une forme de « soft power » que nous essayons de développer, et qui correspond aussi à notre mandat pour l'étranger.

Les podcasts seront-ils intégrés à la nouvelle plateforme ?

Il s'agira essentiellement d'une plateforme vidéo. L'expérience utilisateur distingue assez clairement la vidéo et l'audio. Je n'exclus pas à terme une plateforme spécifique dédiée à l'audio. Mais le défi est encore plus grand que pour la vidéo car il est difficile d'imaginer une entrée commune à toutes les langues.

Au sein de la SSR, beaucoup d'innovations digitales émanent de la RTS. On peut citer en vrac l'émission « Nouvo », l'app Play RTS ou la nouvelle émission sur les jeux vidéo qui vient d'être

lancée sur Twitch, parmi beaucoup d'autres. Côté alémanique, on semble nettement moins friands d'expérimentations. Pourquoi ?

La Suisse romande a effectivement une tradition de pionnière. C'est par exemple le cas actuellement dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la gestion des archives. En ce qui concerne l'audiovisuel, je crois que cela tient à des raisons conjoncturelles. Les chaînes romandes sont davantage tournées vers l'international en raison de leurs liens avec la francophonie. Cela étant, la Suisse alémanique innove aussi beaucoup depuis quelques années. Elle est notamment à la pointe dans le domaine de l'audio. Et en Suisse italienne, RSI se positionne avec un studio ouvert aux youtubeurs.

Les habitudes de consommation des auditeurs sont-elles très différentes en Suisse alémanique et en Suisse romande ?

Cela arrive. Il est par exemple intéressant d'observer à quel point Instagram est puissant en Suisse

alémanique et moins en Suisse romande. A contrario, Facebook reste très présent en Suisse romande mais perd du terrain en Suisse alémanique. Il est possible que les influences culturelles respectives de la France et de l'Allemagne y soient pour quelque chose.

Pour en revenir aux plateformes de la SSR, quelle part du public visionne vos émissions via votre site internet ?

C'est une proportion en constante augmentation. Notre taux de pénétration via les canaux linéaires diminue, comme c'est d'ailleurs le cas partout en Europe, tandis que la consultation à la carte progresse. Cette situation nous pose d'ailleurs des problèmes car notre modèle de financement est mixte, soit historiquement 75% de recettes issues de la redevance et 25% de recettes commerciales. Or, comme il nous est légalement interdit de diffuser de la publicité sur les canaux digitaux, nous perdons des revenus. Sur ce point, nous sommes bloqués.

Cette situation vous paraît-elle injuste, dans la mesure où la plupart des médias produisent également de la vidéo et du son ?

Vous ne m'entendrez pas dire le contraire (*rires*). C'est en effet un sujet d'actualité. La vraie question qui se pose, plus largement, est celle de la coexistence des différents médias nationaux dans un marché minuscule attaqué par l'ensemble des acteurs internationaux.

Certains éditeurs ont considéré – peut-être voient-ils les choses un peu différemment aujourd'hui – que le développement de la SSR dans le digital aurait pour effet de leur faire perdre encore plus d'argent, donc ils ont bloqué cette option. Nous leur disons : nous ne sommes pas votre concurrent ; le vrai danger, ce sont les plateformes internationales venues des États-Unis.

Pour lutter contre les GAFAs qui siphonnent les recettes publicitaires, le moment ne serait-il pas venu d'enterrer la hache de guerre entre éditeurs suisses ?

J'appelle à une telle alliance de mes vœux depuis longtemps. Elle permettrait de mieux défendre la place médiatique suisse. Nous sommes trop petits pour nous déchirer. En mettant en commun les inventaires digitaux de la SSR avec ceux des autres éditeurs, nous pourrions attirer davantage de publicité suisse.

Cette évolution ne semble toutefois pas à l'ordre du jour...

Il faudrait que les éditeurs soient convaincus que cela représente une opération intéressante pour eux. Ce n'est pas encore complètement le cas aujourd'hui.

N'y a-t-il pas néanmoins des projets technologiques que vous pouvez mener en commun, des convergences possibles ?

Oui, c'est le cas. La SSR participe, par exemple, au projet d'alliance numérique suisse qui rassemble la NZZ, Ringier, Tamedia et CH Media.

Le but est de développer un système d'inscription unique permettant à l'utilisateur d'accéder aux titres des différents participants.

Autre cas très concret : le lancement en 2018 du Swiss Radioplayer. Cette application regroupe de très nombreuses radios publiques et privées de Suisse. Elle permet de créer une masse critique, utile par exemple pour convaincre les constructeurs automobiles de proposer par défaut nos programmes audio dans leurs véhicules.

« Quand vous voyez le catalogue de Disney, très honnêtement pour faire face à une telle avalanche, vous avez tout intérêt à réunir le meilleur de la production nationale »

Nous sommes par ailleurs partenaires de l'Initiative for Media Innovation (IMI), un centre de compétences à l'EPFL qui travaille avec différents éditeurs et des universités, ainsi que la RTS. Plusieurs projets sont en cours, notamment un travail très intéressant portant sur des algorithmes qui permettent de traquer les *fake news*. Cette innovation intéressera aussi bien la presse écrite que l'audiovisuel. Elle sera à la disposition de tous les partenaires.

Et au plan international, la SSR s'implique-t-elle dans des projets digitaux ?

TV5 Monde va développer cette année une grande offre numérique à la carte,

baptisée TV5 Monde+, à laquelle nous serons étroitement associés. Cette plateforme hébergera des émissions dont les droits monde seront libérés. Les Canadiens, notamment, sont très actifs dans ce projet. Dans une optique patrimoniale, c'est une manière de proposer le meilleur de la francophonie à la carte.

Quel regard portez-vous sur le projet de service de vidéo à la demande Salto, qui réunit les groupes audiovisuels français TF1, M6 et France Télévisions, et qui doit être lancé cette année ?

Je constate que les opérateurs nationaux, qu'ils soient privés ou publics, ont intérêt à s'allier pour résister au déferlement des catalogues mondiaux. Quand vous voyez le catalogue de Disney, qui est en train d'arriver, très honnêtement pour faire face à une telle avalanche, vous avez tout intérêt à réunir le meilleur de la production nationale.

Au chapitre de la concurrence exacerbée entre diffuseurs, comment voyez-vous l'avenir du sport à la SSR ? Le service public suisse proposera-t-il encore des compétitions de haut niveau dans cinq ans ?

Il faut distinguer les matières. Oui pour les JO, la Coupe du monde de football et les sports typiquement suisses tels que le ski. Mais ce sera très difficile pour la Ligue des champions de l'UEFA par exemple. Il y a actuellement une surenchère invraisemblable pour l'acquisition des droits TV, consécutive à l'arrivée de nouveaux acteurs, dont Swisscom.

De mon point de vue, les ayants droit ont tort de raisonner à très court terme. Le jour où le public devra payer systématiquement pour avoir accès aux matchs, l'audience va baisser. Ils auront alors un problème avec leurs sponsors, qui se plaindront de ne plus toucher autant de monde. ▲

« Notre croissance dans les podcasts est simplement phénoménale », a déclaré Daniel Ek en 2019. Pour le CEO de Spotify, ce format représente l'avenir de sa plateforme.



TORU YAMANAKA / AFP

UNE RÉVOLTE NOMMÉE PODCAST

S'estimant lésé dans le partage du butin musical, Spotify se lance dans les contenus audio originaux. Un secteur en plein boom qui attise la convoitise de nombreux acteurs.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

Champagne ! Contre toute attente, Spotify a dégagé un bénéfice lors du troisième trimestre 2019. En quatorze ans d'existence, ce n'est que la deuxième fois que le leader incontesté de la musique en ligne affiche des chiffres verts. Une éclaircie qui ne devrait pas durer. L'entreprise suédoise, qui publiera ses résultats en février, prévoit de retomber dans le rouge pour les prochains trimestres.

« Spotify reverse l'essentiel de ses revenus (entre 50% et 75% selon les labels, ndr) aux majors de la musique sous forme de royalties, rappelle Julien Leegenhoek, analyste actions technologiques à l'Union Bancaire Privée. Et cette situation ne lui plaît pas du tout. Il se sent lésé dans le partage des revenus. »

En effet, alors que l'industrie musicale retrouve le sourire, Spotify ne parvient pas à dégager de bénéfices malgré ses 250 millions d'utilisateurs mensuels, dont 113 millions d'abonnés payants, et un chiffre d'affaires annuel de près de 5,3 milliards d'euros en 2018.

Pour renverser la vapeur, le leader mondial du streaming musical, devant Apple Music (60 millions d'utilisateurs) et Amazon Music (55 millions), n'a d'autre choix que de trouver d'autres sources de revenus. Produire directement des musiciens ? Ce serait entrer en guerre avec les majors du disque Universal, Sony et Warner qui sont ses principaux partenaires. Organiser des concerts ? Le secteur est dominé par les géants Live Nation et Ticketmaster.

Alors, plutôt que de se lancer dans ces combats loin d'être gagnés, Spotify mise sur un format audio en pleine ébullition : le podcast. Mot-valise construit à partir de pod (comme iPod) et cast (de broadcast ou diffusion), il s'agit de contenus sonores streamés ou téléchargés, qui peuvent être des documentaires, des fictions ou des actualités. Créé en 2017, le podcast « The Daily » du *New York Times* réunit, par exemple, deux millions de personnes par jour.

Selon une étude de Deloitte publiée en décembre, ce marché devrait croître de 30% en 2020 pour atteindre 1,1 milliard de dollars de revenus. Un marché de niche donc, mais en très forte croissance. Pour s'y imposer, Spotify a annoncé en février 2019 le rachat de deux sociétés américaines spécialistes du secteur : Gimlet Media, pour 230 millions de dollars, et Anchor pour plus de 100 millions. Puis, en mars, l'acquisition d'une troisième entreprise : Parcast.

Créé en 2014, Gimlet produit de nombreux podcasts, notamment le très écouté thriller audio *Homecoming*, tout comme Parcast, également créatrice de contenus audio. Quant

à Anchor, elle développe des outils de production et de monétisation pour les créateurs de podcasts. Avec ces acquisitions, Spotify maîtrise désormais toute la chaîne de valeur : de la production avec Gimlet et Parcast à la diffusion avec la plateforme Spotify, en passant par la monétisation des contenus (Anchor). Et l'entreprise ne compte pas s'arrêter là : selon le *Wall Street Journal*, Spotify songe aujourd'hui à racheter The Ringer, un site de podcasts sportifs américains.

Selon une étude de Deloitte, le marché du podcast devrait croître de 30% en 2020

« Il s'agit vraiment d'étendre notre mission au-delà de la musique, à tout ce qui est audio », a expliqué le cofondateur et directeur général de la société, Daniel Ek, dans une interview sur CNBC. Une stratégie validée par Julien Leegenhoek de l'UBP : « Spotify ambitionne de devenir, en quelque sorte, le Netflix de l'audio, c'est-à-dire produire ses propres

contenus exactement comme Netflix tourne ses films et ses séries. Cela lui permettra de ne plus être obligé de reverser l'essentiel de son chiffre d'affaires aux ayants droit. » Selon Daniel Ek, le podcast devrait à terme représenter jusqu'à 20% du temps d'écoute sur Spotify.

De quoi s'inscrire durablement dans les chiffres noirs ? Dans sa lettre aux actionnaires, envoyée en octobre dernier, Spotify écrit que les podcasts permettent de convertir les utilisateurs gratuits en abonnés payants à un niveau « presque trop beau pour être vrai ». La firme, qui compte désormais plus de 500'000 podcasts disponibles, devra néanmoins faire face à un adversaire de taille : Apple.

Jusqu'ici, la firme à la pomme se contentait d'héberger et de distribuer des contenus audio sur sa plateforme Apple Podcasts. Mais, selon Bloomberg, l'entreprise de Cupertino serait actuellement en train de travailler à la création de podcasts en lien avec les séries originales diffusées sur Apple TV+. Objectif : créer un cercle vertueux entre la vidéo et l'audio. Google propose également, depuis juin 2018, sa propre application dédiée aux podcasts. Mais, pour l'instant, la firme de Mountain View ne fait qu'héberger des contenus. ▲

L'AUDIOBOOK GAGNE SES LETTRES DE NOBLESSE

« Le streaming a dominé cette édition. » En clôture de la 71^e Foire internationale du livre de Francfort, Juegen Boos, patron de la manifestation, n'a pu que le constater : les livres à écouter, ou audiobooks, grignotent de plus en plus de terrain sur l'édition papier grâce à l'avènement du streaming sur smartphone. Aux États-Unis, le livre audio s'accapare déjà près de 10% du marché de l'édition. Et, selon une étude du cabinet Deloitte le marché mondial de l'audiobook devrait croître de 25% en 2020, pour atteindre 3,5 milliards de dollars. Le numéro un du secteur n'est autre que Audible, rachetée par Amazon en 2008. La plateforme Scribd, souvent présentée comme le « Netflix du livre », se veut une alternative au géant de l'e-commerce. On retrouve également quelques audiobooks sur les plateformes de streaming musicales Spotify et Deezer.

JEUX VIDÉO : LA DERNIÈRE MARCHE

Après la musique et les séries TV, le jeu vidéo se profile comme la dernière grande industrie à renverser. Mais des obstacles techniques persistent.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

En novembre, Google a lancé Stadia, sa plateforme de jeux vidéo à la demande qui permet de jouer en streaming à 22 titres, dont « Assassin's Creed Odyssey ».

« Google Stadia est mort-né. » La critique émane de David Cole, le fondateur et CEO de DFC intelligence, cabinet d'analyse réputé dans l'industrie du jeu vidéo. Sa punchline, relayée par le site GameDaily.biz, résume en termes amers la défiance des gamers face au nouveau service de jeu en streaming de la firme de Mountain View, lancé en novembre dernier.

Il est vrai que Google avait placé la barre très haut avant le lancement de sa plateforme, promettant avec Stadia une expérience de jeu comparable à celle proposée par les consoles Xbox One de Microsoft ou PlayStation 4 de Sony, c'est-à-dire de pouvoir jouer aux derniers blockbusters en 4K et 60 images par seconde, dans le meilleur des cas, et à condition de disposer d'une bande passante suffisante.

Arguments à l'avantage de Stadia : une manette (fournie) et une connexion internet suffisent pour profiter du service. L'exécution du jeu (calcul en temps réel des graphismes, sons, etc.) s'effectue intégralement à

distance depuis de puissants serveurs, loin de l'utilisateur final. Mais contrairement au streaming d'une vidéo à la demande, telle qu'une série TV, ici l'utilisateur agit sur le flux de données. Toute interaction du joueur avec la manette va transmettre un signal via internet, censé se traduire aussitôt par l'action correspondante à l'écran. C'est là le cœur du problème : la latence, ennemie jurée du gamer, ces quelques dizaines de millisecondes de décalage perçues comme un défaut rédhibitoire pour un joueur assidu. Et un fléau plus intolérable encore dans le cas de jeux compétitifs à plusieurs.

« Nous sommes très sceptiques. Le cloud gaming est encore loin d'égaliser le jeu classique. »

Uwe Neumann, analyste chez Credit Suisse

Analyste spécialiste de ce secteur chez Credit Suisse, Uwe Neumann ne croit pas non plus au potentiel disruptif de Stadia, du moins pas à court terme : « Nous sommes très sceptiques. Cette technologie est encore loin d'égaliser le jeu dématérialisé classique en téléchargement. Il faudra au moins attendre 2021-2022 pour que les performances s'améliorent. » Une opinion répandue parmi les experts du secteur.

Mais soyons justes : si en raison des soucis évoqués plus haut, ainsi que l'absence de contenu original, Stadia ne poussera pas les gamers purs et durs à revendre sans attendre leur PlayStation, Xbox ou PC de jeu, il s'agit malgré tout de l'offre de cloud gaming la plus aboutie et accessible sur le marché actuellement (Stadia est pour l'heure disponible dans 14 pays, dont la France et l'Allemagne, mais pas encore en Suisse). Les personnes qui ont testé le service

dans de bonnes conditions, c'est-à-dire avec une connexion internet filaire via la fibre, s'inclinent généralement devant la stabilité, la qualité graphique et la fluidité des jeux. En revanche, une fois connecté en Wi-Fi, ces qualités s'évaporent, sans parler de la fameuse latence qui devient alors catastrophique. Ironique pour un service qui cherche justement à s'affranchir d'un hardware fixe et à offrir une expérience nomade multi-support. C'est pourquoi beaucoup d'acteurs de cette industrie ont les yeux tournés vers la 5G, qui permet une latence très réduite.

Voilà le paradoxe de Stadia : il ambitionne de séduire les joueurs confirmés alors que les limites techniques actuelles du cloud gaming semblent plutôt destiner ce type de service aux joueurs occasionnels, dits « casual ». La start-up française Shadow, et quelques autres pionniers qui ont également choisi de cibler les gamers, rencontre les mêmes difficultés.

Mais les jeux ne sont pas faits. Les 9,90 euros mensuels réclamés par Google pour l'abonnement à Stadia Pro, donnant accès à l'intégralité du catalogue (22 jeux au lancement), ne paraissent pas déraisonnables. Les personnes qui ne disposent pas encore de consoles ou de PC récents chez eux pourraient se laisser tenter. D'autant qu'une offre gratuite, avec achat des jeux à l'unité, sera lancée courant 2020. Google a par ailleurs noué en janvier un partenariat avec l'opérateur britannique BT, qui propose désormais Stadia avec son offre d'accès à Internet. Ce modèle inédit pourrait bien faire des émules.

Si les projecteurs ont été braqués sur Stadia ces derniers mois, Google est pourtant très loin d'avoir le champ libre. Car bien qu'étant encore un marché naissant, le cloud gaming génère déjà un demi-milliard de dollars de chiffre d'affaires au plan mondial, et ses revenus pourraient dépasser les 4 milliards de dollars d'ici à 2024 ▶

selon diverses études. On est certes loin des 200 milliards de dollars de recette anticipés pour toute l'industrie du jeu vidéo à la même date, mais cela n'empêche pas les poids lourds du secteur de préparer activement le terrain.

Le cloud gaming génère déjà un demi-milliard de dollars de chiffre d'affaires au niveau mondial

Paradoxalement, Sony a été l'un des premiers à proposer une plateforme de streaming opérationnelle. Le PlayStation Now permet en effet depuis 2015 aux possesseurs de PlayStation 4 et de PC de streamer des centaines de jeux du catalogue PS2, PS3 et PS4 pour 9,99 euros par mois. Ce service compte plus

d'un million d'abonnés. Étonnant, car le géant japonais, qui mijote sa PlayStation 5 pour la fin de l'année, ne semble pas réellement miser sur l'envol du cloud gaming à moyen terme. Uwe Neumann de Credit Suisse : « Nous avons pu discuter avec des gens de Sony récemment. Selon eux, le jeu en streaming ne s'imposera pas avant 2025. » Rien n'empêche toutefois d'expérimenter, n'est-ce pas ?

C'est probablement aussi l'avis de Microsoft, qui a officiellement dévoilé l'an dernier le projet XCloud, permettant de streamer les jeux Xbox. Sortie prévue en 2020. Nvidia planche de son côté sur la plateforme GeForce Now, au stade de la bêta, alors que l'éditeur de jeux « Electronic Arts » a lui aussi annoncé son propre service. Quant à Nintendo, fidèle à son habitude, il préfère temporiser.

Plus inattendu, les géants américains de la tech sont aussi de la partie. Presque tous y vont de leur projet, plus ou moins abouti. Apple s'est lancé l'an dernier avec sa plateforme Apple Arcade, qui permet de jouer à une centaine de jeux via un système d'abonnement. Dans ce cas, l'étiquette casual est clairement assumée, l'offre étant surtout destinée aux jeux mobiles sur iOS. Au rayon rumeurs et conjectures, il se dit qu'Amazon pourrait également entrer dans la ronde en 2020. Le propriétaire de Twitch (lire en p. 49) aurait en tout cas de quoi bâtir un écosystème intéressant pour les joueurs. Enfin, Facebook a lui aussi fait un pas vers le *cloud gaming* en acquérant à la fin décembre l'entreprise espagnole PlayGiga, pionnière de ce secteur, pour 70 millions d'euros. Pour rappel, la firme de Mark Zuckerberg est propriétaire de la société Oculus, qui commercialise des casques de réalité virtuelle... » ▲



Développé par Ubisoft, le jeu Just Dance 2020 est disponible sur les consoles Wii, PlayStation 4, Xbox One, Nintendo Switch, ainsi que sur la plateforme de streaming Google Stadia.

GOOGLE STADIA

TWITCH ET LA TÉLÉ DU FUTUR

Autrefois cantonnées au gaming, les plateformes de streaming vidéo en direct s'ouvrent désormais à toutes les thématiques.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

La nouvelle a surpris. Le 10 octobre, Donald Trump a lancé sa chaîne Twitch. Déjà très actif sur Twitter, le président des États-Unis entend faire de la plateforme de vidéo l'un des fers de lance de sa campagne. Pourtant, à maintes reprises Donald Trump a accusé les jeux vidéo d'être responsables des tueries qui ensanglantent l'Amérique. Or Twitch n'est autre que la plateforme préférée des gamers...

Créée en 2011, l'entreprise propose aux fans de jeux de partager leurs parties. Mais contrairement aux YouTubeurs, qui diffusent des vidéos montées à l'avance, les aficionados de Twitch, les streamers, émettent en direct. « Davantage que le live, c'est l'interactivité qui fait la force de Twitch, explique Romain Tixier, président de l'agence Esport Strategy et cofondateur du cabinet Yokotu. Les spectateurs peuvent dialoguer avec les joueurs, via un chat, et influencer sur les parties en commentant et conseillant les streamers en direct. »

Très vite, le concept rencontre un succès phénoménal : trois ans après sa création, Twitch est alimenté par un million d'utilisateurs qui rassemblent 45 millions de spectateurs uniques par mois. Des chiffres énormes qui poussent Amazon à déboursier 970 millions de dollars pour l'acquérir en 2014.

Devant cette réussite, la concurrence réagit : en 2015, Google lance YouTube Gaming, suivi par Microsoft avec Mixer en 2016. Mais la comparaison avec le pionnier est sans appel. En 2018, plus de 10 milliards d'heures ont été visionnées sur Twitch, ce qui représente une part de marché de 75%, devant YouTube Gaming (17%), Facebook Gaming (4%) et Mixer (3%). Pour revenir dans la partie, Mixer a recruté en août le plus gros streamer de Twitch, l'expert du jeu *Fortnite* « Ninja », suivi par 14 millions d'abonnés. Même stratégie chez Google, qui a réussi à débaucher deux streamers stars made in Twitch en 2019 : « CouRage » et « Lachlan ».

« Jusqu'ici, ces transferts n'ont pas changé les rapports de force, car les gamers sont très attachés à la plateforme, constate Romain Tixier. Mais l'important pour Microsoft n'est pas l'audience immédiate, mais plutôt de se faire connaître. Quand les prochaines Xbox sortiront, elles intégreront Mixer. Il sera alors important que les joueurs sachent de quoi il s'agit. » L'audience de Mixer devrait donc augmenter en parallèle de la vente de consoles.

Mais Twitch n'entend pas se laisser faire. Pour résister, le pionnier commence à faire des infidélités aux gamers en s'ouvrant à d'autres programmes. Ont été ainsi tolérés puis

catégorisés les talk-shows autour du jeu, les shows d'artistes, le « social eating »... On trouve désormais de tout sur Twitch. Et même des horreurs, comme l'attaque contre une synagogue en Allemagne retransmise en direct en octobre dernier.

Mais la recette fonctionne, ce qui a incité Google à suivre le même chemin. En mai, la firme de Mountain View a fermé YouTube Gaming pour l'intégrer à YouTube. « L'idée est de développer le direct dans tous les domaines, une pratique qui va exploser », prédit Romain Tixier. Selon l'expert, cette forme de direct préfigure la télé de demain : une télé interactive où tous les spectateurs pourront commenter en direct les émissions et influencer leur déroulé.

Le succès de *Bandersnatch*, épisode spécial de la série *Black Mirror* sur Netflix, montre l'intérêt des gens pour ce type de format. Dans cet épisode, les spectateurs avaient la possibilité de décider de l'avenir du héros en répondant à des questions à la manière des livres dont vous êtes le héros. Après ce galop d'essai, Netflix a poursuivi dans cette veine en lançant, en avril 2019, la série interactive *You vs Wild*, dans laquelle les spectateurs sont invités à partir à l'aventure avec le célèbre aventurier Bear Grylls. De leurs choix dépend la survie de l'expédition. ▲



LE SPORT, NOUVEL ELDORADO DU STREAM

Le 24 janvier dernier, un match de NBA s'est tenu à Paris. Une première. La partie, qui a opposé les Charlotte Hornets aux Milwaukee Bucks, était retransmise en direct sur le site de streaming NBA TV.

Après avoir révolutionné le visionnage des films et des séries, les plateformes s'intéressent de plus en plus à la diffusion d'événements en direct, en particulier les compétitions sportives.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

« Jamais, jamais, jamais. » Reed Hasting est ferme sur la question : « Nous ne ferons pas d'émissions en direct, nous ne retransmettrons pas de compétitions sportives », affirmait en substance le CEO de Netflix, en 2018. S'il n'a pas changé d'avis depuis, la concurrence,

elle, est prête à s'engouffrer dans la brèche laissée vacante par le numéro un mondial du streaming vidéo.

Depuis 2017, par exemple, Amazon Prime Video diffuse des matchs de football américain (NFL) en direct sur sa plateforme. Et le géant de l'e-commerce a également acquis des droits pour couvrir différents sports comme le tennis (Roland-Garros, ainsi que d'autres tournois ATP), le football (20 matchs de Premier league par an) ou encore le golf.

« Amazon va multiplier les retransmissions sportives, prédit Romain Tixier, cofondateur de Yokotu, un cabinet de marketing numérique londonien. D'autres acteurs, comme YouTube et Twitter s'y intéressent également, parce que c'est le contenu qui passionne le plus les gens. » En 2019, huit des dix meilleures audiences de la télévision américaine ont ainsi été des événements sportifs. Des plateformes spécialisées commencent aussi à se lancer, à l'image de l'anglaise DAZN, qui rêve de devenir le « Netflix du sport ».

« Amazon va multiplier les retransmissions sportives »

Romain Tixier,
cofondateur de l'agence Yokotu

Mais les pure players de la VOD vont devoir batailler avec des géants. Fin juillet, le CEO de l'opérateur de télécommunications AT&T, Randall Stephenson, a annoncé que le sport en direct serait « un élément important » de la plateforme HBO Max qui sera disponible au printemps. Selon les médias américains, HBO Max diffusera notamment les rencontres de basket universitaire, très populaire aux États-Unis.

Maison mère d'ESPN, mais aussi de la chaîne ABC, le groupe Disney

LE PIRATAGE EN PLEIN REBOND

Un match de NBA? Une rencontre de Champions league? La finale de Wimbledon? En quelques clics, il est possible de regarder gratuitement et illégalement n'importe quelle affiche sportive sur internet. Un phénomène qui n'épargne pas les séries et les films. Seulement quelques jours après son lancement sur Disney+, la série *Mandalorian*, par exemple, était déjà disponible sur le site The Pirate Bay.

Si l'ampleur de la fraude reste difficile à quantifier, le dernier rapport de Sandvine, un expert canadien des réseaux, estime que le piratage vidéo repart à la hausse depuis deux ans. En cause: l'éparpillement de l'offre. À la différence du secteur musical où les services comme Spotify ou Apple Music permettent d'écouter tous les titres existants, les industries de la VOD et du sport avancent divisées. Un spectateur qui voudrait regarder à la fois *La Casa de Papel* (Netflix) et *The morning Show* (Apple TV+) doit donc contracter deux abonnements ou... pirater. Pour Cam Cullen, vice-président de Sandvine, cité par *Les Echos*: « La tendance au piratage va s'accélérer en 2020 avec l'arrivée de Disney+, Peacock et des autres services. »

dispose d'un portefeuille de droits sportifs unique au monde. Et l'empire du divertissement ne compte pas passer à côté du streaming sportif. Le groupe n'a pas hésité à déboursé 2,6 milliards de dollars en 2017 pour prendre le contrôle de la société BAMTech, spécialisée dans la technologie de diffusion en direct d'événements sportifs sur internet. Disney a depuis lancé ESPN+, version streaming de son réseau ESPN et propose depuis novembre dernier une formule combinée qui inclut Disney+, ESPN+ et Hulu pour 12,99 dollars par mois, soit le prix de la formule standard de Netflix.

De quoi ouvrir un nouveau front dans la guerre du streaming. Pour autant, Thomas Coudry, analyste pour la banque d'affaires Bryan, Garnier & Co, se montre prudent: « Pour les spécialistes de la VOD, c'est un vrai défi que de se lancer sur le marché du sport. La diffusion en direct ne fait pas partie de leur ADN et, par ailleurs, les droits sportifs sont un univers très fragmenté dont les prix ont explosé. Cela rend la rentabilité très difficile à atteindre avec ce type de contenus. Pour Amazon, le sport

est selon moi un coup marketing, un produit d'appel destiné à attirer de nouveaux clients vers leurs autres services. »

Pour les majors comme Disney et WarnerMedia, propriétaire d'HBO Max, la situation est un peu différente. Ces acteurs, qui possèdent des chaînes de télévision traditionnelles dédiées au sport, ne veulent pas basculer dans le tout streaming, pour éviter de cannibaliser leur audience. Mais en même temps, ils développent leur offre de streaming sportif afin de couper l'herbe sous le pied de la concurrence.

Une concurrence qui pourrait venir des fédérations sportives elles-mêmes. En novembre 2019, le championnat de basket américain, la célèbre NBA, a annoncé le lancement de sa propre chaîne en streaming par abonnement, NBA TV, pour 6,99 dollars par mois ou 59,99 dollars par an. Une première pour une ligue sportive de premier plan qui pourrait faire des émules. Selon le *Financial Times*, l'UEFA étudie la possibilité d'opérer elle-même la diffusion de sa compétition phare, la Champions League, via sa plateforme UEFA TV. ▲

Les rois du stream

Le marché du streaming est dominé par une poignée de géants américains. Mais quelques acteurs, principalement en Asie, se démarquent. Tour d'horizon.

PAR BERTRAND BEAUTÉ, LUDDOVIC CHAPPEX ET GRÉGOIRE NICOLET

Netflix, l'international du divertissement

Champagne et cotillons. Le 17 janvier, il y avait du beau monde pour l'inauguration des locaux de Netflix à Paris. Le CEO de l'entreprise, Reed Hastings, en personne, est venu dans la capitale française pour poser aux côtés d'Anne Hidalgo, la maire de Paris, et Franck Riester, le ministre de la Culture. Si le patron de Netflix s'investit autant dans ce qui n'est finalement que l'ouverture d'une petite succursale, c'est que la croissance en dehors de la zone nord-américaine est devenue essentielle pour le leader de la VOD. Le lancement de Disney+ a en effet impacté les résultats de l'entreprise. Au quatrième trimestre 2019, la firme n'a engrangé que 550'000 nouveaux abonnés aux États-Unis et au Canada, loin des 1,7 million de l'an passé.

C'est donc à l'étranger qu'elle se console. Fin 2019, Netflix a dépassé pour la première fois la barre des 100 millions d'abonnés hors de son territoire, contre 67 millions en Amérique du Nord. Cela représente près de 28 millions de clients de plus en un an, dont 14 millions venant de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Des chiffres bien supérieurs aux prévisions des analystes.

Une des raisons de ce succès: Netflix produit des contenus partout où il est présent à l'image des séries *La Casa de Papel* en Espagne, *Dark* en Allemagne, *Atelier* au Japon, 3% au Brésil ou *Le Seigneur de Bombay* en Inde. Pour renforcer cette stratégie, Netflix a notamment annoncé en novembre 2019 un accord de production avec le coréen CJ ENM. Dans sa lettre aux actionnaires, publiée le 21 janvier, Netflix constate que «les productions locales ont été les contenus les plus populaires dans beaucoup de pays dont l'Inde, la Corée, le Japon, la Turquie, la Thaïlande, la Suède et le Royaume-Uni».

S'ils comptent venir taquiner Netflix partout dans le monde, Disney+ et Apple TV+ tournent peu hors des États-Unis. Seul Amazon le fait mais dans une moindre mesure. Reste que si Netflix compte plus d'abonnés à l'étranger qu'aux États-Unis, ces derniers représentent toujours la plus grande part de son chiffre d'affaires. En moyenne, un client américain rapporte 151 dollars par an, contre 124 dollars en Europe. Une majorité d'analystes recommandent d'acheter ou de conserver le titre, à l'image de Bernie McTernan de Rosenblatt Securities, même si certains redoutent la concurrence grandissante.

FONDATION
1997

SIÈGE
LOS GATOS (US)

EFFECTIF
6700

CHIFFRE D'AFFAIRES
2019
\$20,1 MRD

CAPITALISATION
\$150,3 MRD

NFLX



L'acteur américain Gatlen Matarazzo joue le rôle de Dustin dans la série phare de Netflix, «Stranger Things» dont la quatrième saison sera diffusée fin 2020 ou début 2021.

ET AUSSI...

SPOTIFY

LE LEADER INCONTESTÉ
Avec 113 millions d'abonnés payants, en hausse de 31% sur un an, Spotify est de loin le leader mondial du streaming musical, devant Apple Music (60 millions d'utilisateurs) et Amazon Music (55 millions). Mais à la différence de ses confrères, l'entreprise suédoise ne peut dissimuler ses pertes derrière d'autres activités. Si la firme a nettement amélioré sa rentabilité, elle a encore perdu 78 millions d'euros en 2018.

FONDATION: 2006

SIÈGE: STOCKHOLM (SE)

EFFECTIF: 3500

CA 2018: € 5,259 MRD

CAPITALISATION: \$25 MRD

SPOT

THE TRADE DESK

LE PUBLICITAIRE

L'entreprise fournit une plateforme permettant aux acheteurs de publicité de gérer leurs campagnes numériques sur une multitude d'appareils. D'après les analystes, The Trade Desk devrait bénéficier de l'essor du marché de la VOD.

FONDATION: 2009

SIÈGE: VENTURA (US)

EFFECTIF: 1200

CA 2018: \$477 MIO

CAPITALISATION: \$12,3 MRD

TTD

TENCENT MUSIC

LE GÉANT CHINOIS

Coté à New York depuis 2018, Tencent Music possède les trois plus grands services de streaming musical chinois: QQ Music, Kugou et Kuwo. Même si QQ Music a de plus en plus d'utilisateurs, la croissance de Tencent Music est surtout portée par ses services de divertissement, notamment sa plateforme karaoké WeSing ou ses applications Kugou Live et Kuwo Live, qui permettent de visionner en direct des concerts et des émissions.

FONDATION: 2016

SIÈGE: SHENZHEN (CN)

EFFECTIF: 2400

CA 2018: \$2,76 MRD

CAPITALISATION: \$20,85 MRD

TME

Apple, le grand rattrapage

Avec l'annonce en juin 2019 de la mort d'iTunes, Apple envoie un signal fort : fini le téléchargement, place au streaming ! Le célèbre logiciel à la pomme va être remplacé par trois applications : Apple Music, Apple TV+ et Apple Podcasts. Dévoilé en 2001, iTunes avait bouleversé l'industrie musicale. Mais l'arrivée du streaming, avec la création de Pandora en 2000, Spotify (2006) ou Deezer (2007) a mis fin à l'hégémonie de la pomme. Si Apple Music, arrivé en 2015 sur le marché, est parvenu à se hisser au deuxième rang mondial du streaming, avec 50 millions d'utilisateurs, ce service reste loin du leader incontesté, Spotify, et ses 113 millions d'abonnés.

Dans le domaine de la SVOD, Apple se retrouve dans la même situation. Lancé bien après Prime Video et Netflix, Apple TV+

est en retard. Il n'y a finalement que dans l'univers du podcast que la pomme fait figure de pionnière. Dès 2005, la firme de Cupertino a lancé un onglet dédié dans son logiciel iTunes. Mais l'entreprise s'est endormie sur ses lauriers, se contentant du rôle de diffuseur. Si avec 550'000 podcasts disponibles Apple reste le leader du secteur, l'entreprise est désormais talonnée par Spotify (500'000 podcasts).

Toutefois, à la différence des pure players, Apple possède un atout : le streaming reste une activité annexe qui vise surtout à enfermer ses clients dans son écosystème. Presque gratuite, la plateforme Apple TV+ est ainsi offerte à tous les acheteurs d'un iPhone, iPad, Mac et autres. Une majorité d'analystes conseillent d'acheter le titre.

FONDATION
1976

SIÈGE
CUPERTINO (US)

EFFECTIF
137'000

CHIFFRE D'AFFAIRES
2018
\$265,6 MRD

CAPITALISATION
\$1393 MRD

AAPL



Sur le tournage de la série « See », l'un des contenus originaux disponibles sur Apple TV+ depuis le lancement de la plateforme en novembre 2019.

APPLE



L'équipe de la série Homecoming, un thriller psychologique à succès disponible sur Prime Video.

Amazon, la puissance prime

Vingt-six ans après la fin de *Star Trek The Next Generation*, Patrick Stewart ne voulait plus remettre le costume de Jean-Luc Picard et remonter à bord de l'Enterprise. Mais il faut croire qu'Amazon a su se montrer convaincant puisque l'acteur britannique est de retour dans la série *Star Trek Picard*, dont le premier épisode a été diffusé sur Prime Video le 24 janvier. L'air de rien, le leader de l'e-commerce est devenu en quelques années un acteur majeur du streaming.

Comment ? Grâce à Prime. Lancé en 2005 aux États-Unis, ce service (non disponible en Suisse) proposait à l'origine une livraison rapide des achats réalisés chez le cybermarchand en échange d'une souscription à un abonnement annuel. Facturé aujourd'hui 119 dollars par an aux États-Unis, le programme s'est depuis enrichi d'autres avantages. Tous les abonnés bénéficient d'un accès gratuit à Prime Video et à Prime Music. En 2018, le programme Prime a franchi la barre symbolique des 100 millions d'utilisateurs dans le monde. Dans sa lettre aux actionnaires, Jeff Bezos, le patron d'Amazon, souligne que c'est l'envie de consommer des séries et films disponibles sur Prime Video qui draine l'essentiel des inscriptions à Amazon Prime et fidélise les clients du site d'e-commerce.

Depuis 2018, les abonnés de Prime peuvent également télécharger gratuitement des jeux vidéo, via Twitch Prime. Un service qui pourrait basculer en streaming prochainement, puisqu'il se murmure qu'Amazon lancera sa plateforme de *cloud gaming* en 2020. Les analystes de Jefferies recommandent l'achat du titre avec un objectif de 2300 dollars le titre, contre 1850 actuellement.

FONDATION
1994

SIÈGE
SEATTLE (US)

EFFECTIF
750'000

CHIFFRE D'AFFAIRES
2018
\$232,9 MRD

CAPITALISATION
\$906 MRD

AMZN

RAKUTEN

LE SOSIE D'AMAZON

Connu en Europe pour avoir racheté PriceMinister en 2010, le géant de l'e-commerce japonais Rakuten suit les traces d'Amazon jusqu'à se lancer lui aussi dans le streaming. Son service de vidéo à la demande Viki, au contenu très asiatique, est très populaire auprès des jeunes. En octobre dernier, le groupe a par ailleurs lancé Rakuten TV en Europe, un service de VOD gratuit financé par la publicité (AVOD).

FONDATION: 1997

SIÈGE: TOKYO (JP)

EFFECTIF: 17'214

CA 2018: \$10,117 MRD

CAPITALISATION: \$10,86 MRD

4755

IHEARTMEDIA

LE STREAMING RADIO

Géant américain de la radio, iHeartMedia est dans le dur. En 2018, l'entreprise a frôlé la faillite avant de redresser légèrement la tête. Sa plateforme de streaming, iHeartRadio, compile le contenu des 850 stations de radio détenues par le groupe, ainsi que des centaines d'autres provenant de médias variés.

FONDATION: 1972

SIÈGE: SAN ANTONIO (US)

EFFECTIF: 18'300

CA 2018: \$6,33 MRD

CAPITALISATION: \$1,17 MRD

IHRT

WWE

LE CATCHEUR ONLINE

Spécialisée dans l'organisation d'événements de divertissement, principalement du catch, World Wrestling Entertainment possède son propre service de streaming : WWE Network. Cette plateforme a néanmoins connu une baisse du nombre de ses abonnés en 2019, tout comme l'action du groupe, elle aussi en recul.

FONDATION: 1952

SIÈGE: STAMFORD (US)

EFFECTIF: 800

CA 2018: \$930,2 MIO

CAPITALISATION: \$4,94 MRD

WWE



Le cours de Roku a plus que doublé en un an.

FONDATION
2002

SIÈGE
LOS GATOS (US)

EFFECTIF
1100

CHIFFRE D'AFFAIRES
2018
\$743 MRD

CAPITALISATION
\$14,9 MRD

ROKU

Roku, la nouvelle télé

Encore méconnu en Europe, Roku s'est fait une place aux États-Unis dans un secteur où gravitent des géants comme Google et Apple. Son créneau ? Permettre aux consommateurs de regarder simplement un large éventail de contenus web sur un téléviseur grâce à son boîtier connecté. Concrètement, grâce à des partenariats signés avec des acteurs du streaming comme Netflix ou Hulu, le système de Roku permet de passer d'un service à l'autre presque aussi facilement qu'on change de chaîne.

Avec la multiplication des plateformes de SVOD, les analystes prévoient que les consommateurs vont de plus en plus souscrire à plusieurs abonnements. Actuellement, les clients de la vidéo à la demande possèdent en moyenne 1,43 abonnement dans le monde. Un chiffre qui devrait grimper à 1,78 en 2024, selon le cabinet Digital TV Research. Une hausse qui devrait profiter à Roku. Les analystes, qui recommandent en majorité d'acheter le titre, estiment que les revenus de l'entreprise pourraient passer de 743 millions de dollars en 2018 à 1,6 milliard en 2020.

Disney, l'ogre de l'entertainment

« Disney est une entreprise incroyable. Nous les admirons. » Beau joueur, Reed Hastings n'a pas caché son admiration au moment d'évoquer son nouveau concurrent Disney+, lancé en novembre 2019 : « Je vais m'abonner, ils ont des émissions super », a même ajouté le patron de Netflix. Pour le leader de la vidéo à la demande avec abonnement (SVOD), Disney a pourtant tout d'un épouvantail.

On a souvent tendance à l'oublier, mais la maison mère de Mickey n'est pas novice en matière de streaming. Propriétaire des plateformes Hulu, ESPN+ et FX+, elle est déjà un acteur qui compte aux États-Unis. Le lancement de Disney+, la nouvelle étoile de l'empire, démultiplie cette offre avec un catalogue riche de toutes les franchises de la galaxie Disney : Marvel, Pixel, Star Wars, National Geographic et tous les Walt Disney depuis la création du studio en 1923. Le tout à un tarif ultra-compétitif de 6,99 dollars

par mois aux États-Unis, contre 12,99 dollars pour l'abonnement standard de Netflix.

Avec un tel positionnement, Disney+ apparaît comme un ogre pour Netflix et pour tous les futurs acteurs tels que HBO Max et Peacock. « Il va y avoir pas mal de joueurs sur le terrain, a expliqué à l'AFP Clark Spencer, président des studios d'animation de Disney. Mais je pense qu'avec l'étendue de notre catalogue et les auteurs talentueux que nous avons, nous allons vraiment nous démarquer. » Disney vise un parc mondial d'abonnés de 65 à 90 millions d'abonnés à sa plateforme d'ici à cinq ans. Un objectif qui sera dépassé selon les analystes, qui recommandent l'achat du titre. Bernie McTernan de Rosenblatt Securities estime que la firme dépassera les 35 millions d'abonnés d'ici à septembre déjà. Selon Digital TV Research, Disney+ comptera 100 millions d'abonnés en 2025, contre 236 millions pour Netflix.

FONDATION
1923

SIÈGE
BURBANK (US)

EFFECTIF
200'000

CHIFFRE D'AFFAIRES
2019
\$69,6 MRD

CAPITALISATION
\$260 MRD

DIS



Disney+ propose un catalogue impressionnant, avec toutes les franchises de la marque. Ici, le film d'animation « Les Indestructibles », produit par Pixar.

IQIYI

LE YOUTUBE CHINOIS

Fondé par Baidu, le plus important moteur de recherche chinois, iQiyi est l'un des plus grands sites internet de streaming vidéo du monde, avec plus de 500 millions d'utilisateurs actifs mensuels. En 2018, la compagnie est entrée au Nasdaq en levant 2,25 milliards de dollars.

FONDATION: 2010
SIÈGE: PÉKIN (CN)
EFFECTIF: 8600
CA 2018: \$3,6 MRD
CAPITALISATION: \$16,36 MRD

SIRIUS XM

LA WEBRADIO AMÉRICAINE

Qui se souvient de Pandora ? Lancée en 2000, cette plateforme était à l'époque un pionnier du streaming musical avec sa webradio dont la programmation s'adapte aux goûts des auditeurs. Mais l'avènement de Spotify a plongé Pandora dans le rouge. En septembre 2018, le leader américain de la radio par satellite a décidé de racheter l'entreprise pour 3,5 milliards de dollars. Objectif pour Sirius : se convertir au streaming.

FONDATION: 2008
SIÈGE: NEW YORK (US)
EFFECTIF: 2500
CA 2018: \$5,8 MRD
CAPITALISATION: \$31,54 MRD

COMCAST

LE RÊVE EUROPÉEN

Entré tardivement dans le streaming puisque son service de SVOD Peacock n'arrivera qu'au printemps, Comcast rêve d'une réussite internationale à la Netflix. Le groupe a racheté l'opérateur de télévision britannique Sky en 2018, ce qui lui permettra de disposer d'une force de frappe des deux côtés de l'Atlantique.

FONDATION: 1963
SIÈGE: PHILADELPHIE (US)
EFFECTIF: 184'000
CA 2018: \$94,5 MRD
CAPITALISATION: 200,35 MRD



Le CEO d'Alphabet
Sundar Pichai
en visite à Bruxelles
le 20 janvier 2020.

LAURIE D'EFFEMBACO / NEWS.COM

Alphabet, le frisson du « cloud gaming »

Google n'est pas exactement un novice en matière de streaming. La firme de Mountain View, faut-il le rappeler, a racheté YouTube en 2006 déjà. L'incontournable site d'hébergement de vidéos affole les statistiques avec ses milliards d'heures de vidéo visionnées quotidiennement dans le monde. Selon une étude de Statista, YouTube représentait ainsi 37% du trafic internet mondial sur mobile en mars 2019. Autant dire une domination écrasante. Difficile également de ne pas mentionner Google Play, autre produit phare de l'américain, riche en contenu (films, séries TV, musiques, livres...).

C'est toutefois d'une plateforme largement moins fréquentée qu'il a été beaucoup question ces dernières semaines, s'agissant de Google. La firme américaine subit en ce moment le contrecoup du lancement raté de Stadia, son service de jeux vidéo en streaming (lire aussi en p. 46), inauguré dans 14 pays en novembre dernier. Google se refuse pour l'heure à donner un chiffre officiel du nombre d'abonnements, mais on semble très loin des scores affichés par les ténors de l'industrie, Sony et Microsoft, lors du lancement d'une nouvelle console. Sur le papier, le projet semble pourtant séduisant. Pour 9,99 euros par mois, il est possible de

jouer en streaming à 22 jeux parmi les plus en vue du moment (*Red Dead Redemption 2*, *Destiny 2*, *NBA 2K*, etc.). Une manette et une mini-rondelle baptisée Chromecast à brancher sur la TV via USB sont fournies avec le pack Founder's Edition.

Mais voilà, la plateforme est sous le feu des critiques depuis son lancement. La réactivité du système ne serait pas aussi optimale qu'espéré, surtout avec une connexion Wi-Fi, et de nombreux utilisateurs se plaignent d'un manque de suivi. Google a annoncé qu'il prévoyait d'étendre à terme à plus de 120 le nombre de jeux disponibles, sans donner beaucoup plus de précisions à ce jour.

À condition de surmonter ces difficultés techniques, le jeu en streaming est toutefois susceptible d'ouvrir des perspectives fascinantes à Google. La collecte des données comportementales des utilisateurs de Stadia pourrait en effet servir de source de revenu principale : la publicité. Les jeux en ligne pourraient par ailleurs lui permettre de mieux comprendre l'état d'esprit d'une communauté et de rattraper son retard dans les réseaux sociaux - Google+ n'ayant pas réussi à concurrencer Twitter et Facebook.

FONDATION	2015
SIÈGE	MOUNTAIN VIEW (US)
EFFECTIF	98'771
CHIFFRE D'AFFAIRES 2019	\$161 MRD
CAPITALISATION	\$1007 MRD
	GOOGL

RealNetworks, la renaissance de l'inventeur

Une saga industrielle à l'heure d'internet. Voilà résumée l'histoire de RealNetworks. Retour en arrière. En 1994, un ex-employé de Microsoft, Rob Glaser, crée une start-up spécialisée dans l'édition de logiciels. Un an plus tard, l'entreprise introduit sa solution RealAudio, première pierre du streaming. Dès 2001, alors que Netflix n'est encore qu'un loueur de DVD, la start-up lance un service de vidéo sur abonnement payant, RealOne. Le forfait donne accès à un catalogue de contenus premium, fournis par ABC News et CNN. Suit en 2003 le lancement de Rhapsody - premier service de streaming musical sur abonnement aux États-Unis. Mais le streaming payant n'en est encore qu'à ses balbutiements et l'entreprise subit de plein fouet la montée en puissance de YouTube (Google), iTunes (Apple) et Windows Media Player (Microsoft). S'ensuit une traversée du désert de plus de dix ans.

En 2012, néanmoins, sa filiale Rhapsody rachète le site de streaming musical Napster. Plutôt que d'affronter Spotify, Rhapsody réoriente Napster dans la vente de sa technologie sous marque blanche. Son infrastructure devient la base de services de streaming comme iHeartRadio (lire en p. 55). Ce revirement stratégique est bénéfique. Depuis 2018, Rhapsody enchaîne les trimestres bénéficiaires. De quoi relancer RealNetworks qui possède 84% de Rhapsody ? Pour l'instant, les marchés n'y croient guère. La capitalisation de l'entreprise a fondu de moitié en 2019, pour atteindre 50 millions de dollars, quand elle fut de près de 3 milliards au plus fort de la bulle internet.

FONDATION	1994
SIÈGE	SEATTLE (US)
EFFECTIF	534
CHIFFRE D'AFFAIRES 2018	\$69,5 MIO
CAPITALISATION	\$55,3 MIO
	RNWK



Rob Glaser, le fondateur
et CEO de RealNetworks

JEFF CHRISTENSEN / REUTERS

VIACOMCBS

LE NOUVEAU GÉANT

En décembre 2019, le conglomérat Viacom et le réseau CBS ont uni leurs forces pour devenir ViacomCBS. Selon la banque UBS, cette fusion va permettre aux deux services de VOD du groupe (CBS All Access et Pluto TV) de rivaliser avec Netflix et Disney, grâce aux 13 milliards de dollars que le groupe pourrait dépenser dans la création de contenus, comparés aux 15 milliards de Netflix en 2019. ViacomCBS possède en plus un gigantesque catalogue de 140'000 émissions dont les séries *Les experts*, *Esprits criminels* et *The Big Bang Theory*.

FONDATION	2019
SIÈGE	NEW YORK (US)
EFFECTIF	NON DISPONIBLE
CA 2019	NON DISPONIBLE
CAPITALISATION	\$9,87 MRD
	VIAC

NAVER

LE GOOGLE CORÉEN

En Corée, les bandes dessinées ne se lisent plus sur papier mais sur smartphone. Le moteur de recherche Naver, surnommé le Google de Corée du Sud, est l'un des acteurs majeurs de ces *webtoons*. La société possède également un service de SVOD baptisé Naver TV Cast.

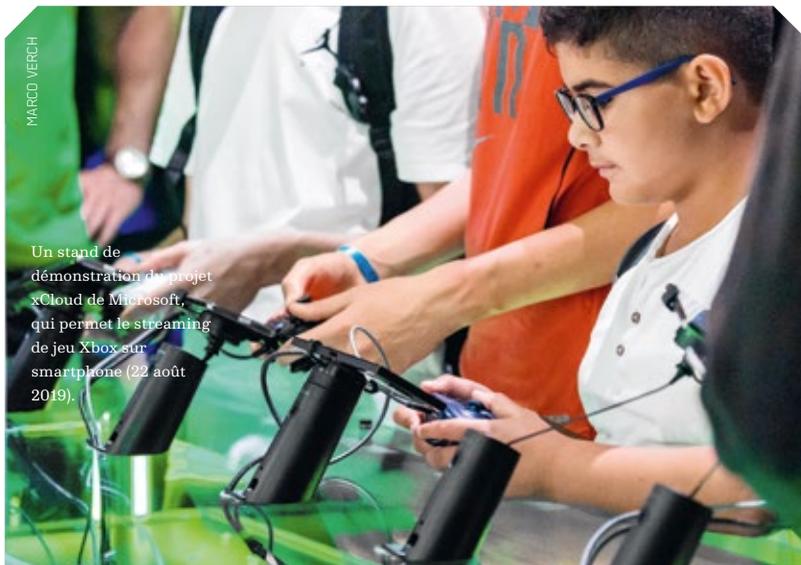
FONDATION	1999
SIÈGE	SEONGNAM (KR)
EFFECTIF	2800
CA 2018	\$4,75 MRD
CAPITALISATION	\$22,77 MRD
	035420

FACEBOOK

LE JOUEUR BLEU

En décembre dernier, Facebook a annoncé le rachat de la plateforme de *cloud gaming* espagnol PlayGiga. Si rien n'indique que cette acquisition préfigure le lancement d'un service de streaming de jeux vidéo, l'opération ferait sens. Le réseau de Mark Zuckerberg possède la chaîne de Facebook Gaming, qui peine à s'imposer dans un secteur ultra-dominé par Twitch.

FONDATION	2004
SIÈGE	MENLO PARK (US)
EFFECTIF	43'000
CA 2018	\$55,838 MRD
CAPITALISATION	\$612,75 MRD
	FB



Un stand de démonstration du projet xCloud de Microsoft, qui permet le streaming de jeu Xbox sur smartphone (22 août 2019).

Microsoft, le streaming au service des gamers

Installé depuis maintenant près de vingt ans dans le paysage vidéoludique (la sortie de la première Xbox remonte à 2001 déjà), Microsoft s'apprête à faire évoluer son offre en proposant de nouvelles options dans le cloud. La firme de Redmond a lancé l'an dernier en version bêta sa plateforme de jeu vidéo en streaming baptisée xCloud, qui est en quelque sorte le pendant de Stadia chez Google. Différence notable, les clients de Microsoft vont pouvoir bénéficier de son catalogue de titres, déjà très riche. Le service devrait être accessible à partir de cette année sur PC et smartphones Android et iOS.

Ce lancement pourrait permettre à Microsoft de bâtir un écosystème attrayant autour du jeu en streaming. L'Américain possède en effet la plateforme Mixer, une concurrente de Twitch sur laquelle les joueurs peuvent diffuser leurs parties en live. Mais Mixer se distingue en mettant l'accent sur les interactions possibles entre les utilisateurs et le diffuseur, ces derniers ayant la possibilité d'influencer le direct en prenant les commandes. Reste qu'à ce jour, Mixer représente moins de 5% des contenus visionnés, contre 70% pour Twitch, selon des données de Stream Hatchet.

Pour déployer ces nouveaux services, Microsoft a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur ses puissantes infrastructures maison dans le domaine du cloud computing, rassemblées sous le nom Azure. xCloud fonctionne ainsi grâce à 54 data centers de cette plateforme, répartis dans 140 pays.

FONDATION
1975

SIÈGE
REDMOND (US)

EFFECTIF
148'465

CHIFFRE D'AFFAIRES
2019
\$125,8 MRD

CAPITALISATION
\$1284 MRD

MSFT

DISCOVERY

LE PLEIN DE NATURE

Connu pour ses chaînes Discovery Channel ou Animal Planet, le groupe Discovery a acquis en avril 2019 les droits pour la VOD des documentaires de la division Natural History de la BBC (excepté au Royaume-Uni, en Irlande et en Chine). Cela permettra à Discovery de lancer en 2020 son service de SVOD dans un marché de niche: celui de l'histoire naturelle, des voyages et des sciences.

FONDATION: 1985

SIÈGE: NEW YORK (US)

EFFECTIF: 9000

CA 2018: \$10,533 MRD

CAPITALISATION: \$15,46 MRD

DISCA

NVIDIA

LE PRO DU GAMING

La plateforme de jeu vidéo en streaming de Nvidia, baptisée GeForce NOW, fait ses gammes en version bêta depuis plusieurs années. Cette phase d'expérimentation devrait déboucher sur une offre commerciale dans le courant de l'année 2020. Le service sera disponible via Windows, Mac ou smartphone Android, permettant aux utilisateurs de jouer à des centaines de jeux, accessibles depuis leur bibliothèque personnelle.

FONDATION: 1993

SIÈGE: SANTA CLARA (US)

EFFECTIF: 13'277

CA 2018: \$11,716 MRD

CAPITALISATION: \$147 MRD

NVDA

SONY

LE PIONNIER DU « CLOUD GAMING »

L'inventeur de la Playstation fut l'un des premiers à étrenner le concept du *cloud gaming*. Le PlayStation Now, lancé officiellement en 2017, permet aux possesseurs de PC et de PlayStation 4 de jouer en streaming à des jeux du catalogue maison, donc sans avoir à les installer. La fluidité de l'expérience est fonction de la vitesse et de la stabilité de la connexion internet.

FONDATION: 1946

SIÈGE: MINATO (JP)

EFFECTIF: 114'400

CA 2019: \$77,991 MRD

CAPITALISATION: \$87,33 MRD

6758



La vidéo à la demande, un gouffre énergétique

En pleine croissance, le streaming vidéo rejette autant de gaz à effet de serre dans l'atmosphère qu'un pays comme l'Espagne.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

En troquant nos DVD pour le streaming, nous pensions avoir réduit l'impact du divertissement sur l'environnement. Il n'en est rien. « La dématérialisation des loisirs numériques confère l'illusion qu'elle n'a pas d'effet sur le climat en rendant la pollution invisible pour les usagers, explique Frédéric Bordage, fondateur du cabinet de conseil Green IT. Mais quand ces derniers prendront conscience de l'impact réel du numérique, on assistera peut-être à un *tech bashing*, comme on observe actuellement une honte de l'avion. »

Car c'est indéniable, le secteur de l'IT pollue. Selon un rapport de The Shift Project publié en septembre 2019, le numérique émet aujourd'hui 4% des gaz à effet de serre mondiaux, soit davantage que le transport aérien civil. Une part qui pourrait doubler d'ici à 2025. Et le streaming dans tout ça ? S'il n'existe pas d'étude dédiée au sujet dans sa globalité, les vidéos en ligne sont pointées du doigt. En 2018, leur visionnage a généré 300 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit autant que l'Espagne, c'est-à-dire 1% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Avec des services comme Netflix, Amazon Prime et maintenant Disney+,

la vidéo à la demande sur abonnement est le plus gros émetteur de gaz à effet de serre dans le secteur de la vidéo (34%), suivi de près par les sites pornographiques comme YouPorn et Pornhub (voir l'infographie en p. 34). En cause: le poids des vidéos. Dix heures de film en haute définition représentent davantage de données à transférer que l'intégralité des articles en anglais de l'encyclopédie Wikipédia. À ce niveau, l'arrivée du *cloud gaming*, encore plus obèse en termes de contenus que les vidéos, est une mauvaise nouvelle.

« La meilleure solution consiste à emprunter des DVD à la bibliothèque »

Frédéric Bordage, fondateur de Green IT

Toutes les données sont en effet stockées dans des gigantesques fermes de serveurs réparties sur toute la planète, puis acheminées dans nos terminaux (ordinateur, smartphone, tablette, TV connectées...) par des réseaux (câbles, fibres optiques, modems, 4G...).

Or, tous ces processus sont gourmands en électricité.

Selon The Shift Project, l'utilisation des data centers est responsable de 19% de la consommation énergétique totale du numérique, les réseaux 16% et les terminaux finaux des utilisateurs 20%. Alors comment réduire notre impact ? « La meilleure solution consiste à emprunter des DVD à la bibliothèque, sourit Frédéric Bordage. Mais streamer n'est pas le principal problème. Le plus important est de conserver le plus longtemps possible nos appareils numériques. »

La production des smartphones, TV et autres tablettes est en effet responsable de 45% des émissions du numérique. Sans compter qu'elle épuise les réserves en métaux rares comme le cobalt (lire l'édition de *Swissquote Magazine* de novembre 2018). « L'arrivée de nouveaux services de streaming, couplée au déploiement de la 5G, est un formidable outil pour vendre de nouvelles machines, regrette Frédéric Bordage. Cette course à l'équipement est catastrophique: plus on possédera de gros tuyaux, plus les plateformes proposeront des contenus en haute définition, plus les gens remplaceront leurs téléviseurs. »

À LIRE, À TÉLÉCHARGER



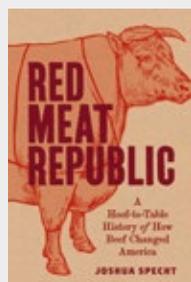
Oxford University
Press, 2019
CHF 25.-

BUILDING A RESILIENT TOMORROW

HOW TO PREPARE FOR THE
COMING CLIMATE DISRUPTION

Par Alice C. Hill et Leonardo Martinez-Diaz

Partant du constat qu'un bouleversement climatique mondial est en cours, dont seule l'ampleur exacte est inconnue, *Building a Resilient Tomorrow* s'attache à détailler les politiques à mener pour y faire face, ainsi que les coûts et les opportunités à venir. Le résultat: un livre cru et direct, mais essentiel pour les décideurs et les investisseurs avertis, et bourré d'exemples concrets que les auteurs tirent de leur expérience personnelle d'anciens hauts fonctionnaires dans l'administration de Barack Obama.



Princeton University
Press, 2019
CHF 30.-

RED MEAT REPUBLIC

A HOOF-TO-TABLE HISTORY OF
HOW BEEF CHANGED AMERICA

Par Joshua Specht

Depuis la fin du XIX^e siècle au moins, les Américains, riches comme pauvres, ont accès à du bœuf bon marché et à profusion, servi à chaque repas ou presque. Une abondance qui ne doit rien au hasard, mais tout à l'expropriation des Grandes Plaines par les colons, et à la puissance des « meat packers » de Chicago qui prennent le contrôle du marché du bœuf à l'aide des instruments du capitalisme moderne: management scientifique, standardisation des procédés, etc. Un pan méconnu mais passionnant de l'histoire du capitalisme raconté avec brio par le jeune historien Joshua Specht, dont c'est le premier ouvrage.



Google Play
Gratuit, achats
intégrés

1GALLERY

LA GALERIE AMÉLIORÉE

1Gallery fait partie de ce genre de petites apps sympas et pratiques qui se contentent de faire mieux que l'application par défaut qu'elles remplacent. Comme son nom l'indique, il s'agit ici de l'application de base de gestion de photos sur Android, que 1Gallery surpasse grâce à ses fonctions avancées, comme son éditeur intégré de photos et vidéos ou encore la possibilité de cacher certaines de ses photos dans un dossier crypté.



Google Play
Gratuit

BATTERYGURU

LE STÉTHOSCOPE DE LA BATTERIE

Certes, BatteryGuru n'est ni la première ni la dernière app à se lancer sur le marché du monitoring de batteries. Mais cette nouvelle app entièrement gratuite a le mérite d'offrir un design agréable, tout en intégrant l'ensemble des fonctionnalités que l'on attend d'un moniteur de batterie, telles que des statistiques détaillées et un état de santé complet.



Apple Store
Essai gratuit,
achats intégrés

WHAT THE GOLF

GOLF EN DÉLIRE

Davantage qu'un jeu d'arcade, *What the Golf* est une sorte d'improvisation délirante dans laquelle le golf n'est qu'un prétexte pour revisiter les règles de la gravité. Chats, voitures, pots de fleur ou encore vaches, tous les objets imaginables se succèdent et se heurtent dans une sorte de bowling fantaisiste et rafraîchissant haut en couleur.



Apple Store
Gratuit, achats
intégrés

MINDNODE 6

CARTOGRAPHIER LA PENSÉE

MindNode est une application de *mapmind*, autrement dit une façon de représenter de manière graphique un processus de pensée, comme un but à atteindre et les différents moyens d'y parvenir, qu'il s'agisse d'une recette de cuisine ou d'une réalisation financière sur une longue période. La sixième version de MindNode contient de multiples améliorations, comme un meilleur support des écrans externes.



HOW LONG IS FOREVER?

HYT
#HYTWATCHES



K-Beauty renouveau sur le marché des cosmétiques

Les produits de beauté venus de Corée du Sud ont pris d'assaut la planète. Ces marques à l'esthétique kawaii, composées d'ingrédients exotiques, plaisent tout particulièrement aux jeunes.

PAR JULIE ZAUGG, HONG KONG

Il y a des pots de crème en forme de mandarine, de panda ou de pieuvre. Et un kit d'ampoules à la bave d'escargot. Et aussi un masque à la rose qui a la texture d'un bain de bulles. Avec son look acidulé, la boutique TonyMoly de Hong Kong Station ressemble plus à un magasin de bonbons qu'à une enseigne vendant des crèmes et des lotions.

Elle est l'une des histoires à succès de la K-Beauty, une mode venue de Corée du Sud. Les exportations de produits de beauté coréens ont quadruplé entre 2014 et 2018, passant de 1,6 à 6,3 milliards de dollars. Au total, l'industrie vaut 13 milliards de dollars, selon le cabinet d'intelligence économique londonien Mintel.

« Pendant longtemps, ces marques sont restées confinées au marché domestique, explique le consultant Martin Roll, expert réputé des marques coréennes. Mais il y a une dizaine d'années, elles ont commen-

cé à s'exporter, d'abord au Japon, puis vers l'Asie du Sud-Est et, enfin, en Chine. Depuis cinq ans, on les trouve aussi en Occident. » Elles ont largement surfé sur la vague du Hallyu, un engouement pour la culture coréenne, bénéficiant de la popularité des groupes de K-Pop et des stars de séries TV à la peau parfaite.

« Les Coréennes portent une attention quasi obsessionnelle à leur teint »

Michael Hurt, expert de la culture coréenne à l'Université Hankuk des études étrangères

Aujourd'hui, le marché coréen reste leur principale source de revenus.

Le groupe AmorePacific, qui domine le segment avec plus de 30 marques, réalise 70% de ses ventes en Corée du Sud. « Mais ce marché est saturé, précise Martin Roll. À l'avenir, la croissance proviendra surtout de l'étranger, de la Chine notamment. » L'Empire du Milieu absorbe déjà 42% des exportations de la firme. Une telle dépendance au marché chinois n'est d'ailleurs pas sans risques (lire l'encadré en p. 66).

Ce succès, les produits cosmétiques coréens le doivent à une stratégie de marketing habile. « Leur esthétique colorée et ludique – presque enfantine – et leurs prix abordables les rendent très populaires auprès d'un public jeune », note l'analyste. Les groupes de K-Pop, souvent engagés comme ambassadeurs de ces marques, augmentent encore leur attrait auprès des ados. »



Les cosmétiques à la mode K-Beauty pèsent désormais 13 milliards de dollars.

LES ENTREPRISES À SUIVRE

AMOREPACIFIC

Le géant de la K-Beauty

Avec plus de 30 marques dans son portefeuille, le groupe coréen domine le marché de la K-Beauty. Il a donc été particulièrement affecté par le boycott chinois des produits coréens. Ses ventes ont chuté de plus de 20% entre 2016 et 2018. Mais il commence à redresser la tête. Il a prévu d'ouvrir 40 nouveaux comptoirs de la marque Sulwhasoo en Chine cette année, portant son total à 202, ainsi que 100 nouvelles enseignes Innisfree, note Woochang Chung, analyste chez Mirae Asset Securities. À cela s'ajoutent des magasins en ligne dédiés à ses marques sur les portails d'e-commerce chinois JD.com et Tmall.

SIÈGE: SÉDUL (KR)

EFFECTIF: 11'554

CA (2018): ₩ 5278 MRD (CHF 4,4 MRD)

KRX: 090430

La K-Beauty se distingue aussi par l'utilisation d'ingrédients surprenants, comme la fameuse bave d'es-cargot, l'huile de cheval, le ginseng ou le venin d'abeille, dont les vertus hydratantes ou anti-âge sont mises en avant.

Plusieurs marques jouent sur leur héritage coréen comme Innisfree avec ses crèmes à la roche volcanique et au camélia de l'île de Jeju ou Sulwhasoo avec ses potions à base d'herbes fermentées issues de la médecine traditionnelle coréenne.

À cela s'ajoutent plusieurs innovations qui ont révolutionné le monde de la beauté. « Les marques coréennes investissent beaucoup dans la recherche et le développement et ne cessent de mettre de nouveaux produits sur le marché, souligne Liz Flora, experte du marché asiatique des cosmétiques

pour le cabinet de recherche Mintel. On leur doit par exemple la crème BB (un mélange de lotion hydratante et de fond de teint, ndr), aujourd'hui devenue incontournable. »

Elles ont aussi inventé les boîtiers coussin – soit une éponge imbibée de liquide couleur chair – qui combinent les avantages du poudrier et du fond de teint liquide. Et plus récemment, les masques zombie – qui contiennent du blanc d'œuf et donnent au visage un air de mort-vivant.

Mais leur plus beau trait de génie fut de convaincre les consommateurs de s'adonner à une routine quotidienne en dix étapes, allant de l'émulsion lavante au sérum, en passant par le masque. Ce cérémonial est censé produire une « peau de verre », lumineuse et presque translucide.

Les stars du groupe japonais AKB48, converties à la K-Beauty, ici lors du KCON 2019, un événement annuel à la gloire de la culture coréenne (Chiba, Japon, 18 mai 2019).



KEIZO MORI / NEWS.COM

DES SOUCIS AVEC LA CHINE

En 2017, Pékin a décidé de boycotter les produits venus de Corée du Sud pour protester contre le déploiement par Séoul d'un système antimissile. Le nombre de touristes chinois en Corée du Sud a aussi dégringolé, passant de 8 millions en 2016 à 4,8 millions en 2018.

« Cet épisode a provoqué une forte chute des ventes des groupes de cosmétique coréens », relève Liz Flora, experte du marché asiatique des cosmétiques chez Mintel. Les entreprises Laneige, Sulwhasoo et Innisfree, trois marques phares de la K-Beauty, ont vu leur popularité chuter de 10% sur l'index Baidu, qui mesure la notoriété des marques sur le moteur de recherche chinois.

Des marques chinoises s'inspirant de la K-Beauty

ont aussi vu le jour, comme Caisy, Longrich ou Herborist. Moins chères et mieux implantées dans le terreau local, elles risquent de faire de l'ombre à leurs homologues coréennes, pense Woochang Chung, analyste chez Mirae Asset Securities.

Toutefois, après deux années de disette, le conflit sino-coréen s'est estompé et les ventes de cosmétiques coréennes ont repris sur le marché chinois, souligne Liz Flora.

Pour accroître leur empreinte dans l'Empire du Milieu, ces marques ont adopté une stratégie de vente agressive sur les réseaux sociaux comme WeChat et les portails de e-commerce comme Tmall. Elles ont aussi développé des produits spécifiquement dédiés à ce marché.

« Les Coréennes portent une attention quasi obsessionnelle à leur teint, indique Michael Hurt, expert de la culture coréenne à l'Université Hankuk des études étrangères, à Séoul. Il est inimaginable pour elles de quitter la maison sans s'être au préalable appliqué plusieurs couches de crèmes et de lotions. » Au travail, il est attendu d'elles qu'elles arborent un maquillage élaboré, ajoute-t-il.

La routine en dix temps s'appuie sur cette philosophie. Pour la populariser, les marques coréennes ont enrôlé des influenceurs qui produisent des tutoriels vidéo élaborés pour montrer aux consommateurs comment utiliser cette étourdissante gamme de produits.

Les firmes coréennes ont aussi développé une expérience d'achat unique. « La plupart des marques sont petites, relève Martin Roll. Même les

grands groupes comme AmorePacific sont en fait composés d'une multitude de petites marques rachetées au fil des années. »

Ces trois dernières années, L'Oréal, LVMH et Unilever ont chacun acquis une marque coréenne

Outre une poignée de maisons haut de gamme comme LaNeige ou Sulwhasoo, qui possèdent des enseignes aux airs de musée avec des spas et des salons de thé, leurs produits sont donc vendus dans des magasins multimarques.

Véritables cavernes d'Alibaba, ces échoppes regroupées dans certains quartiers de Séoul sont devenues des attractions pour les touristes, notamment chinois. « Le consommateur a la sensation de participer à une chasse au trésor, chinant parmi les centaines de marques dans les rayons pour découvrir de nouveaux produits », détaille Martin Roll.

La réussite des produits de beauté coréens n'est pas passée inaperçue du côté des maisons occidentales. La plupart ont introduit les innovations issues de la K-Beauty, comme les crèmes BB et les boîtiers coussin, dans leur assortiment. Ces trois dernières années, L'Oréal, LVMH et Unilever ont chacun acquis une marque coréenne. Fin novembre, Estée Lauder annonçait le rachat de Have & Be, la firme derrière la ligne culte Dr. Jart+. Lancée en 2004 par un dermatologue, elle a notamment donné naissance à la crème BB. ▽

F&F

Le spécialiste de la peau

Ce groupe détient la marque Banila, dont les cosmétiques permettent de façonner le « teint de verre » privilégié des amateurs de K-Beauty. Vendus dans des petits pots colorés, ces produits sont régulièrement promus par des stars de la K-Pop. La firme possède aussi plusieurs marques de sportswear, comme MLB ou Discover, très populaires en Corée du Sud, ainsi qu'un bar à vin appelé Lost Garden, au cœur de Séoul. Ces atouts ont rendu F&F moins vulnérable aux aléas du marché chinois que ses concurrents. En 2018, ses revenus ont progressé de 19%.

SIÈGE: SÉOUL (KR)

EFFECTIF: 221

CA (2017): ¥669 MRD (CHF 561 MIO)

KRX: 007700

ABLE C&C

Cosmétiques bon marché

Ce groupe possède plusieurs marques cultes qui ciblent le segment bon marché, dont Missha, A'Pieu et Honesi, ainsi qu'une ligne minimaliste destinée au marché chinois. Durement touchée par la baisse de ses ventes en Chine depuis 2017, elle a subi une perte de 19 milliards de francs (16 millions de dollars) l'an dernier. Néanmoins, une stratégie d'expansion agressive en Corée du Sud, avec notamment le lancement d'une enseigne multimarques appelée Nunc, ainsi qu'une poussée au Japon lui ont permis de faire croître ses ventes de 24% sur les neuf premiers mois de 2019.

SIÈGE: SÉOUL (KR)

EFFECTIF: 362

CA (2018): ¥346 MRD (CHF 290 MIO)

KRX: 078520



Shopify, le canadien qui défie Amazon

Vedette de la cote à Wall Street, la firme d'aide à la création de boutiques en ligne se lance à la conquête du monde. Portrait.

PAR ANGÉLIQUE MOUNIER-KUHN

Quel est le point commun entre Kylie Jenner – la demi-sœur de Kim Kardashian devenue milliardaire à 21 ans en commercialisant des cosmétiques – Budweiser, la reine des bières aux États-Unis, ou encore le très sérieux hebdomadaire britannique *The Economist* ? Tous les trois ont choisi d'héberger leur boutique en ligne chez Shopify.

Quinze ans après avoir lancé son premier logiciel d'aide à la création de sites d'e-commerce, la firme d'Ottawa, au Canada, a annoncé à l'automne 2019 avoir rallié sur sa plateforme plus d'un million de commerçants – des entreprises de toutes tailles, originaires de 175 pays différents. Pour un abonnement de base de 29 dollars par mois et 2% de frais par transaction, Shopify met sa plateforme et tous les outils nécessaires à la disposition de ses clients. L'entrepreneur particulier peut ainsi monter en quelques clics une boutique qui lui permettra de vendre ses produits via tous les canaux du web. Des formules plus chères offrent la possibilité aux PME et même aux grands groupes de gérer leurs stocks, les livraisons, de construire leur relation client et d'accéder à des outils d'analyse pour le suivi des affaires.

UNE CROISSANCE EXPRESS

En 2015, lorsque Shopify s'est introduit en Bourse à Toronto et à New York, la plateforme ne comptait que quelques dizaines de milliers d'abonnés. En 2018, elle a écoulé pour 41 milliards de produits, soit 1,5% des ventes mondiales en ligne. Si ses anticipations se confirment, la firme canadienne devrait clore ses comptes 2019 avec un résultat en hausse de 50%, à plus de 1,5 milliard de dollars.

« Le modèle de Shopify répond à un besoin très concret du marché : le Direct to Consumer. La volonté des producteurs de vendre directement à la clientèle est un changement

structurel qui se met en place », souligne Dominique Locher, ex CEO de LeShop.ch, spécialiste du commerce en ligne et administrateur dans plusieurs groupes de distribution étrangers. D'après la banque canadienne CIBC, la société disposerait d'un potentiel de 10 millions de clients entre les États-Unis, le Canada, l'Australie et l'Europe, et de plus de 50 millions dans le monde.

La firme canadienne devrait clore ses comptes 2019 avec un résultat en hausse de 50%

Ce contexte favorable a permis à l'action Shopify de devenir l'an passé l'une des vedettes de la Bourse américaine, en s'envolant de 187%, près de quatre fois mieux que la progression, déjà impressionnante, du sous-indice des valeurs technologiques du S&P 500. Introduite à 17 dollars au printemps 2015, elle valait

476 dollars fin janvier à Wall Street, soit 28 fois la mise initiale pour les souscripteurs de la première heure.

Avant de se retrouver sous le feu des projecteurs, c'était plutôt dans l'ombre que l'entreprise de B to B semblait s'épanouir. D'ailleurs, s'il a appris à maîtriser tous les codes du patron dans le vent, couvre-chef et allure décontractée de rigueur, Tobias Lütke, le cofondateur et CEO de Shopify, n'a jamais cédé aux sirènes de la Silicon Valley. Ce trentenaire d'origine allemande a préféré maintenir le siège de Shopify à Ottawa, où travaillent aujourd'hui un quart des 4000 collaborateurs salariés à travers le monde. Les Canadiens lui en sont reconnaissants : le succès fracassant de cette pépite technologique a, au moins en partie, réparé l'humiliation causée par l'effondrement du géant des télécoms Nortel en 2013 et par les revers à répétition de BlackBerry.

La légende raconte que l'idée de Shopify est venue à cet autodidacte de la programmation lorsque, faute de trouver une solution efficace sur le marché, il a dû lui-même développer un logiciel pour pouvoir créer la boutique de snowboard qu'il voulait lancer en ligne avec deux amis. ▶

L'AVIS DES ANALYSTES

UNE ACTION DÉJÀ BIEN VALORISÉE

Si le modèle d'affaires, en particulier la récurrence des revenus issus des abonnements, et la volonté d'expansion internationale de Shopify sont plébiscités par les analystes, le potentiel de hausse de l'action après sa progression stratosphérique, lui, ne fait pas l'unanimité. La société, dont la capitalisation (51 milliards de dollars) dépasse celle d'eBay, Twitter ou Spotify, voit certes ses revenus croître trois fois plus rapidement que le marché de l'e-commerce lui-

même. Mais elle ne devrait pas dégager de bénéfices avant 2022. Prudents, dans leur dernière note de recherche, les analystes de CIBC constatent que le niveau atteint par l'action reflète déjà de solides perspectives de croissance. Ils plaident pour la neutralité, avec une recommandation HOLD. « Il faudrait que l'évaluation revienne à des niveaux plus attractifs, écrivent-ils, pour que nous recommandions à nouveau aux investisseurs d'acheter Shopify. »

EN CHIFFRES

1 MIOLe nombre
d'entreprises clientes
abonnées de Shopify.**\$1 MRD**Le chiffre d'affaires
2018, en hausse de
59% sur un an.**+4000**

Le nombre d'employés.

\$51 MRDLa capitalisation
boursière du groupe.**+ \$1 MRD**Les ventes des
commerçants en ligne
dépassent ce montant
dans 12 pays.

Une première étape a été franchie en septembre dernier avec le rachat pour 450 millions de dollars de 6 River Systems, spécialiste américain de la gestion automatisée des entrepôts de stockage. « Shopify va devenir plus compétitif face à Amazon en permettant aux commerçants de livrer 99% du territoire américain en deux jours ou moins », a salué Goldman Sachs. Enfin, pour gagner du terrain à l'international, la plateforme se décline désormais en une vingtaine de langues, de l'allemand au chinois, en passant par le brésilien.  SHOP

Tobias Lütke, le créateur et actuel CEO de Shopify, adepte de la casquette béret. Ici lors d'une conférence technologique organisée par le « Wall Street Journal » (Laguna Beach, Californie, 2018).



COLLISION CONF

C'était en 2004. Le site pour mordus de la poudreuse a bel et bien vu le jour, mais Tobias Lütke a vite compris que son logiciel recelait plus de valeur, et, surtout, beaucoup plus de potentiel que le seul surf des neiges.

Shopify va devenir plus compétitif face à Amazon en permettant aux commerçants de livrer 99% du territoire américain en deux jours ou moins

« RENDRE LE COMMERCE MEILLEUR »

Forte de sa réussite, Shopify n'hésite pas à se positionner, auprès des commerçants tiers, comme une alternative à Amazon, leader jusque-là incontesté de la vente en ligne avec plus de 50% de part de marché aux États-Unis. Dans un langage

quasi messianique, la firme d'Ottawa affirme vouloir « rendre le commerce meilleur pour tout le monde » en aidant « les gens à devenir indépendants ». « Au-delà de sa très grande facilité d'utilisation et de la transparence des coûts, Shopify offre aux commerçants l'avantage très appréciable de pouvoir conserver leur identité de marque. Sur Amazon, ils perdent cette liberté et leurs articles sont en concurrence avec de nombreux produits similaires, poursuit Dominique Locher. Reste qu'Amazon est fréquenté par 150 millions de visiteurs uniques chaque mois, ce qui est considérable. »

Shopify semble plus que jamais déterminée à changer d'échelle. L'an dernier, la société a lancé sa toute première campagne publicitaire au Canada et aux États-Unis afin de mieux faire connaître son nom. Elle a également annoncé sa volonté d'investir un milliard de dollars sur cinq ans pour développer son propre réseau de gestion des commandes et d'expédition (en anglais, fulfilment network) aux États-Unis, à l'image du maillage territorial tissé par Amazon.

48^E SALON INTERNATIONAL DES INVENTIONS DE GENÈVE

SOUS LE PATRONAGE DE

LA CONFÉDÉRATION SUISSE – L'ÉTAT ET LA VILLE
DE GENÈVE – L'ORGANISATION MONDIALE DE LA
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE – OMPI

PROFITEZ D'UNE
PLATEFORME
INTERNATIONALE
POUR NOUER DES
CONTACTS AVEC DES
ACTEURS DU MONDE
DE L'INNOVATION.

**25-29
MARS 2020
PALEXPO**

INVENTIONS-GENEVA.CH

Bilan

LE TEMPS

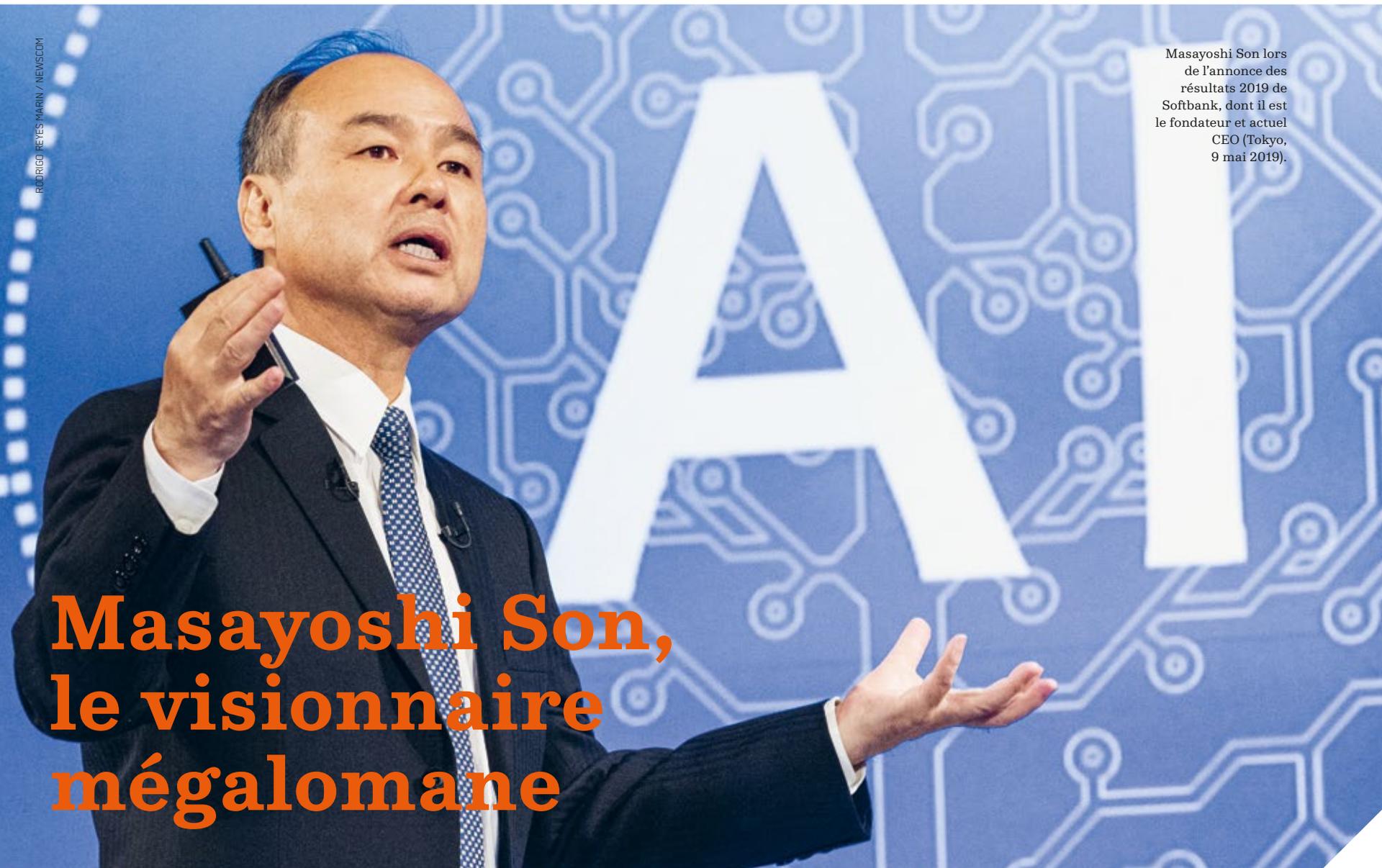
**RADIO
LAC**

palexpo

**Inventions
Geneva**



RODRIGO REYES MARIN / NEWS.COM



Masayoshi Son lors de l'annonce des résultats 2019 de Softbank, dont il est le fondateur et actuel CEO (Tokyo, 9 mai 2019).

Masayoshi Son, le visionnaire mégalomane

Avec son Softbank Vision Fund, l'entrepreneur s'est constitué un portefeuille d'entreprises technologiques convoitées, telles que Uber ou Slack. Mais la chute brutale de WeWork, l'un de ses autres poulains, a mis en lumière la fragilité de l'édifice. Récit.

PAR JULIE ZAUGG

L'événement, survenu en septembre dernier, a fait l'effet d'une petite bombe: la célèbre start-up new-yorkaise WeWork, qui gère des espaces de travail partagés, repoussait sine die sa cotation en Bourse pourtant très attendue, un jour seulement avant la date prévue. La valorisation de l'entreprise, qui s'élevait à 47 milliards de dollars au début 2019, chutait alors à 8 milliards de dollars. Une semaine plus tôt, son fantasque CEO Adam Neumann

avait quitté ses fonctions suite à la parution d'articles de presse sur ses méthodes comptables jugées peu orthodoxes, le tout entraînant une perte de confiance des investisseurs.

WeWork est l'un des investissements phares du fonds japonais Softbank Vision Fund, qui a injecté près de 11 milliards de dollars dans cette firme new-yorkaise depuis 2017. Soucieux de la maintenir à flot, il lui a encore fourni 9,5 milliards de dollars en octobre.

Ce fiasco a mis en lumière la gestion hasardeuse de ce fonds d'investissement doté de 100 milliards de dollars. Il est l'œuvre de Masayoshi Son, un Japonais d'origine coréenne décrit tour à tour comme un visionnaire ou un fou. Il a émigré aux États-Unis à l'âge de 16 ans, amassant son premier million en important des jeux d'arcade japonais comme *Space Invaders* et *Pacman* alors qu'il étudie encore à Berkeley.

En 1981, à l'âge de 24 ans, il fonde Softbank, un revendeur de logiciels. Mais très vite, il pivote vers le monde du capital-risque, investissant 100 millions de dollars dans Yahoo! en 1996. Son plus grand coup a lieu en 2000, lorsqu'il rachète 32% du portail d'e-commerce Alibaba pour 20 millions de dollars. Cette participation vaut aujourd'hui près de 135 milliards de dollars. Se sont ensuivies des prises de participation dans le groupe de télécommunication Sprint et dans le développeur de jeux vidéo Supercell, ainsi que le rachat de Vodafone Japon.

C'est en 2017 que Masayoshi Son passe à la vitesse supérieure en lançant Vision Fund, un fonds dédié aux nouvelles technologies. Les fonds souverains d'Abu Dhabi et d'Arabie saoudite lui ont fourni 60 milliards de dollars. Le reste provient de Softbank, Apple, Foxconn et Qualcomm.

Opérant depuis un quartier huppé de Londres, le fonds est animé par la philosophie du « gagnant qui rafle tout ». Il se sert des sommes colossales à sa disposition « comme d'une arme pour conférer un avantage compétitif à une poignée d'entreprises, dont il veut asseoir la domination sur le plan mondial », indique Len Sherman, professeur d'économie à l'Université Columbia.

Son portefeuille reflète ses ambitions. « Ce fonds est composé presque exclusivement d'entreprises ayant le potentiel de révolutionner leur industrie », souligne

Miles Tabibian, un expert des investissements immobiliers pour l'incubateur américain Plug & Play. Il comprend le géant du taxi à la demande Uber, la plateforme de communication instantanée Slack, le système de paiements mobiles Paytm, la start-up de big data médicale Guardant Health ou encore le numéro un mondial des senseurs pour voitures autonomes Cambridge Mobile Telematics.

Au centre de ce dispositif se trouve Arm, un fabricant de semi-conducteurs britannique racheté par Softbank pour 32 milliards de dollars en 2016. Ses puces informatiques représentent la moelle épinière de l'écosystème que Masayoshi Son cherche à créer.

L'entrepreneur Japonais dit se projeter à un horizon de 300 ans

Car l'entrepreneur japonais dit en effet se projeter à un horizon de 300 ans. Il imagine une révolution technologique, menée par les entreprises financées par son fonds, qui déboucherait sur la singularité, un point de bascule lors duquel l'intelligence artificielle dépassera celle des humains.

Mais cette folie des grandeurs mâtinée de techno-futurisme a commencé à présenter des fissures, qui sont apparues au grand jour l'automne dernier avec la débâcle de WeWork. « En arrosant ses firmes de millions de dollars, le Vision Fund les pousse à grandir trop vite, souvent bien avant que leur modèle d'affaires n'ait fait ses preuves », souligne Len Sherman. Grâce à l'argent fourni par le fonds de Masayoshi Son, « WeWork s'est lancé dans une expansion frénétique, attirant des clients avec des contrats de location courts et bon marché », note le professeur d'économie. Fondée en 2010, la start-up gère aujourd'hui 848 sites répartis sur cinq continents. ▶

LE VISION FUND EN CHIFFRES

\$100 MRD

Le montant levé par le Vision Fund, ce qui en fait l'un des plus gros investisseurs au monde dans les entreprises tech.

\$45 MRD

La contribution du prince héritier d'Arabie Saoudite Mohammed ben Salmane. Masayoshi Son l'aurait convaincu en 45 minutes, selon ses propres dires.

\$800 MIO

Le montant moyen investi dans chaque entreprise.

X 1,5

En l'espace de deux ans, à mi-2019, le Vision Fund avait investi 1,5 fois plus que l'ensemble des 200 plus grands fonds du capital risque étatsunien sur la même période.

\$18,5 MRD

Le montant total investi dans WeWork.

Or, cette croissance repose sur des bases fragiles. «La plupart de ses immeubles bénéficient de baux de dix ou quinze ans, mais elle loue ses espaces de travail au mois», détaille Aswath Damodaran, de la Stern School of Business de l'Université de New York. En cas de récession, elle risque de se retrouver avec des millions de m² vides sur les bras.»

Compass, une plateforme d'immobilier en ligne, a elle aussi grandi trop vite, voyant le nombre de ses agents passer de 2100 à 8000 en une année après avoir touché 1 milliard de dollars de la part du fonds de Masayoshi Son. Pour les attirer, elle leur a promis des commissions de 90%, bien plus que les 70% normalement pratiqués dans la branche. La firme a peiné à absorber cette croissance et ses

ventes ont tardé à se matérialiser. Les investissements du Vision Fund sont rarement inférieurs à 500 millions de dollars. «Cela contribue à gonfler artificiellement la valorisation des firmes qui en bénéficient», note Atul Goyal, analyste chez Jefferies. Des bulles qui finissent par éclater... Uber et Slack ont vu leurs actions perdre jusqu'à 40% de leur valeur depuis leur cotation en Bourse au printemps 2019.

À rebours de toute logique, le fonds finance parfois plusieurs start-up qui tentent toutes de gagner une position de monopole dans la même industrie. Il compte ainsi dans son portefeuille quatre services de taxis à la demande (Grab, Didi, Ola et Uber). Certaines des start-up sur lesquelles il a misé n'ont pas de sources de revenus clairement identifiées, à l'image du service de promenade de chiens Wag ou du robot livreur de pizzas Zume.

«Le Vision Fund fonctionne comme une dictature. Un homme décide de tout, sans consulter personne.»

Aswath Damodaran, professeur de finance à la Stern School of Business de l'Université de New York

Selon nombre d'observateurs, ces manquements sont dus à la personnalité de Masayoshi Son. «Son succès avec Alibaba en 2000 lui est monté à la tête, lance Len Sherman. Il a le sentiment d'être infaillible lorsqu'il s'agit de sélectionner des gagnants.» L'homme marche à l'instinct, n'hésitant pas à investir des millions dans une start-up après dix minutes à peine de conversation avec son CEO. «Le Vision Fund fonctionne comme une dictature, souligne Aswath Damodaran. Un homme décide de tout, sans consulter personne, ni faire son travail de diligence.»

Softbank en a fait les frais. Endetté à hauteur de 166 milliards de dollars, la firme a subi une perte de 6,5 milliards de dollars lors du 3e trimestre de 2019, attribuable aux soucis de WeWork et d'Uber. «Ces scandales ont porté une atteinte durable à sa réputation», juge Atul Goyal, qui rappelle que l'action Softbank n'a presque pas progressé depuis 2016.

Les mauvaises surprises ne sont sans doute pas terminées, pensent la plupart des analystes. D'autres firmes dans le portefeuille du Vision Fund pourraient à leur tour s'effondrer, comme le portail hôtelier indien Oyo. «Cette firme recrute des petits établissements qui s'engagent à vendre leurs chambres uniquement sur son site, en échange de quoi ils touchent un montant mensuel garanti», détaille Len Sherman. Mais le modèle d'affaires de la firme est flou. «Outre son nom, elle n'a pas grand-chose à offrir aux hôtels qui rejoignent sa plateforme», juge Aswath Damodaran. En leur garantissant un revenu mensuel, elle endosse en outre l'ensemble du risque lié à leurs opérations. Plus grave, les millions fournis par le Vision Fund ont encouragé la jeune pousse à recruter des milliers d'hôtels en Inde, en Chine et aux États-Unis, parmi lesquels se trouvent de nombreux établissements peu rentables.

Ces derniers mois, Oyo a suspendu ou réduit ses paiements mensuels à certains d'entre eux. Début décembre, 172 hôteliers chinois lui ont écrit une lettre pour s'en plaindre, menaçant de lancer des poursuites légales. Au printemps dernier, des centaines d'hôteliers indiens affiliés à la plateforme ont fait grève, effectuant un sit-in devant ses bureaux.

Ces revers n'ont pas suffi à calmer l'appétit de Masayoshi Son, qui a annoncé le lancement d'un second Vision Fund, lui aussi doté de 100 milliards de dollars. Softbank a d'ores et déjà promis d'y injecter 38 milliards de dollars. ▀



YOUR RETREAT IN LECH AM ARLBERG - AUSTRIA

www.aureliolech.com



AUTO

Un condensé de haute lignée

Le plus compact des Range Rover arrondit les angles au niveau du style et déploie un florilège de nouveaux équipements. Sans rien céder sur le terrain de la polyvalence.

PAR RAPHAËL LEUBA

RANGE ROVER EVOQUE P200

MOTEUR : 4 CYLINDRES TURBO, 1997 CM³

PUISSANCE : 200 CH À 5500 TR/MIN

ACCÉLÉRATION : 8,5 S DE 0 À 100 KM/H

PRIX : DÈS CHF 52'400.-

Plus réputée pour ses errements stratégiques que pour la qualité de ses produits, feu la British Leyland Motor Corporation Ltd réussissait toutefois un coup de maître en lançant le Range Rover. C'était en 1970. Ce précurseur émérite du mouvement SUV reste aujourd'hui, sous l'égide du groupe Tata Motors et au sein de l'entité Jaguar Land Rover, un monument de la production automobile. Depuis la diversification entamée en 2005 avec le Range Sport, Range Rover est même devenu une gamme à part entière. L'équipe de design du très inspiré Gerry McGovern parvient d'ailleurs à donner un caractère propre à chaque modèle, du très élancé Velar à l'Evoque, compact et trapu.

Bien qu'il n'ait pas pris une ride, celui-ci fait peau neuve après huit ans de carrière. Gommage par-ci, lissage par-là, le petit Range subit une cure de modernisme, usant et abusant

des « gimmicks » dernier cri. Le label « premium » est à ce prix, même pour un aventurier qui ne joue pas la comédie. Mais avant de traverser 60 cm de profondeur d'eau, encore faut-il se familiariser avec la sophistication de l'engin, présagée par les poignées extérieures déployantes ou l'essuie-glace arrière savamment dissimulé. À l'intérieur, le rétroviseur numérique à forte intensité – redoutable pour observer les mimiques des conducteurs au feu rouge – complète un poste de contrôle composé d'un head-up display, d'une instrumentation configurable, d'un double terminal tactile grand format et d'un florilège d'assistances à la conduite.

L'ambiance est raffinée, mais le joli sélecteur rotatif de boîte automatique passe à la trappe, remplacé par un levier plus encombrant. Arme fatale de tout Range Rover, quelle que soit sa taille, le Terrain Response et ses divers modes de conduite se fondent dans les menus de l'écran inférieur. Avec, en guise de nouveautés, un stabilisateur de vitesse en tout-terrain (ATPC) et une aide pour

les manœuvres en attelage. Nanti d'un bon coffre (472 dm³) malgré une longueur restreinte (4,37 m), l'Evoque II continue son récital. Reste qu'une fois installés dans les amples fauteuils, on perd un peu la sensation du réel, avec une direction très filtrante et une pédale de gaz sans consistance. Le « bras de fer » imposé par le contrôle actif de trajectoire paraît d'autant plus brutal.

La motorisation essence de base – 200 ch tout de même – et la boîte à neuf rapports animent efficacement ce « quatre-quatre » de 1,7 tonne à vide, au prix d'une consommation qui descend difficilement à moins de 11,5 l aux 100 km en usage routier. L'hybridation douce MHEV n'a donc rien de miraculeux, mais l'hybride rechargeable PHEV est prévue pour bientôt. La faute aussi aux pneus de 235 mm sur jantes optionnelles de 20 pouces, un bienfait pour la tenue de route mais une hérésie pour le CO₂, le confort et les joutes campagnardes, que l'Evoque entend impérativement remporter face aux Audi Q3, BMW X1 et consorts. ▽

THERE

HERE

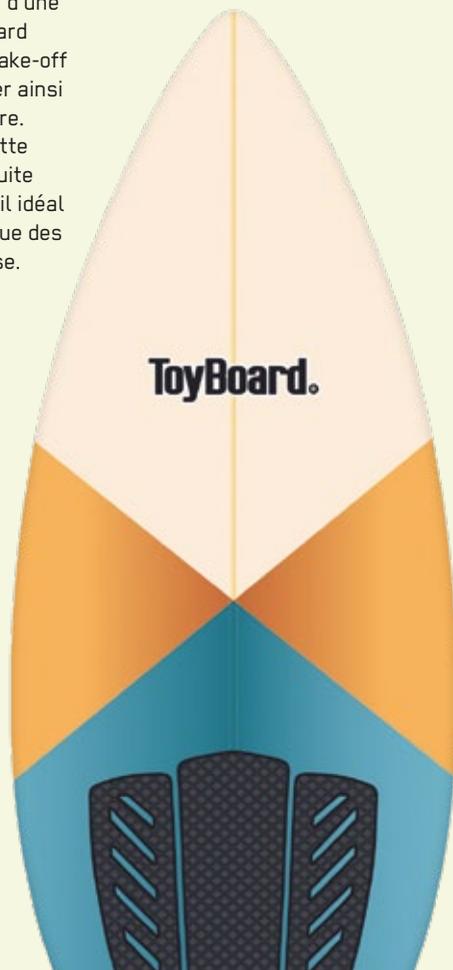
#SWISSDESIGNAWARDS → SWISS DESIGN AWARDS 2020 → 16-21 JUNE → HALL 3, MESSE BASEL → SWISSDESIGNAWARDSBLOG.CH @SWISSDESIGNAWARDS

BOUTIQUE

LE SURF INDOOR

Voici une planche de surf en mousse qui s'utilise exclusivement... hors de l'eau. Doté d'une forme arrondie, le ToyBoard permet de s'entraîner au take-off en intérieur et de travailler ainsi ses appuis et son équilibre. Favorisant le gainage, cette invention, conçue et produite en France, constitue l'outil idéal pour la préparation physique des urbains amateurs de glisse.

toyboard.fr
Dès 162.-



LES LUNETTES AUGMENTÉES

La société jurassienne Julbo a développé des lunettes connectées conçues pour les sports d'endurance. Avec un poids plume de 35 grammes et une autonomie de 12 heures, ces montures intelligentes répondant au nom de code EVAD-1 affichent directement dans le champ de vision la vitesse, la distance ou la fréquence cardiaque.

julbo.com
535.-



LA MARQUE DE JAMES BOND

Fidèle à son partenariat qui l'unit à l'agent 007, Omega lance un coffret en édition limitée à 257 exemplaires. Il contient deux Seamaster Diver 300M frappées des armoiries de la famille du célèbre espion, sur le cadran à 12 h ainsi que sur le fond du boîtier. Présenté sur des bracelets noirs et gris d'inspiration Nato, le duo est logé à l'intérieur d'une valise siglée Globe-Trotter.

omegawatches.com
42'000.-

LA CAVE À VIN INTELLIGENTE

Répertorier et localiser ses innombrables bouteilles de vin en un clin d'œil ? C'est chose aisée avec Caveasy, une étagère connectée incorporant des voyants lumineux (un sous chaque bouteille). Le dispositif permet de tenir un inventaire dynamique de sa cave, via une app dédiée. Une simple photo de l'étiquette et le tour est joué. L'app propose en outre des associations gastronomiques pour chaque vin, ainsi que la période la plus propice pour le boire. L'étagère existe en quatre tailles, les capacités allant de 48 à 168 bouteilles.

caveasy.com
Dès 650.-



LE SAVON PROPRE

Avec ses notes de cuir, de thé noir et de bois de cèdre, le gel lavant Old Scotch leather de Philippe Cart évoque l'atmosphère cosy d'un salon anglais où l'on sirote un verre de scotch face aux crépitements de la cheminée. Un produit luxueux que l'expert lausannois en haute parfumerie a voulu responsable : base végétale sans savon et packaging 100% recyclé et recyclable.

philippepek.com
48.-



SNEAKERMANIA

Le malletier parisien Louis Vuitton a imaginé des écrans pour les fans de sneakers. Grâce à un panneau transparent à ouverture frontale, chaque boîte peut accueillir une paire de baskets, exposée comme une œuvre d'art. Un support magnétique dissimule deux tiroirs permettant de ranger produits d'entretien et autres accessoires. Les coffrets se superposent les uns sur les autres à l'envi.

louisvuitton.com
Prix sur demande



SACS À DOS ÉCOLO

La start-up écoresponsable Pinq Pong, basée à Cologne, signe des sacs à dos fabriqués en bouteilles 100% PET recyclées. Certifiée végane, la marque allemande au logo à deux points n'emploie pas de substance nocive pour l'environnement dans son processus de production et contrôle les conditions de travail chez chacun de ses fournisseurs. En bref, du design chic et éthique.

pinqpong.com
Dès 109.-

J'AI TESTÉ

DEVENIR LIVREUR POUR UBER EATS

PAR BENJAMIN KELLER

Le service californien de livraison de repas à domicile s'étend en Suisse. Notre chroniqueur s'est glissé dans la peau d'un coursier à vélo à Lausanne.

« Je m'occupe du livreur », dit l'employé de McDonald's à sa collègue débordée. Le livreur, c'est moi. Livreur de Big Mac pour Uber Eats. Pas génial pour un végétarien. Mais j'ai voulu savoir ce que c'était que d'être coursier pour la firme californienne, qui met en relation restaurants, livreurs et clients à travers une plateforme internet. Je glisse les paquets dans mon sac, appuie sur « démarrer » sur l'écran de mon téléphone, enfourche mon vélo et pédale jusque chez mon troisième client du jour.

Concurrent de Smood.ch et Eat.ch, Uber Eats a débarqué en Suisse fin 2018, d'abord à Genève, puis à Lausanne et à Zurich. Ce service est critiqué, entre autres pour les conditions de travail des livreurs, payés à la course et considérés comme des « autoentrepreneurs ». Aucune cotisation n'est par exemple versée. N'importe qui peut s'inscrire en quelques clics. Il faut fournir une pièce d'identité suisse (ou un permis de travail), un extrait de casier judiciaire et un formulaire destiné à l'Office cantonal de la consommation – ainsi que d'autres documents pour les véhicules motorisés. Salaire de base: 4 francs pour la récupération de la nourriture au restaurant, 1,5 franc pour sa remise au domicile

du client et 1,5 franc par kilomètre parcouru entre les deux. Des primes sont offertes, notamment s'il pleut (jusqu'à 30 francs par jour).

Pas téméraire, j'ai attendu le soleil. J'ouvre pour la première fois l'application à 11h30 un jour de semaine. Après cinq minutes, mon téléphone vibre. J'accepte la commande. Une pizzeria à 2,5 km de chez moi. J'enfile mon énorme sac à dos cubique isotherme (Uber les propose à 120 francs contre une caution) et fonce. J'ai deux plats de pâtes et une pizza à récupérer. La pizza, c'est l'enfer. Il faut transporter le sac à l'horizontal sur un support en métal à accrocher devant le guidon. Un malheur n'arrivant jamais seul, je me trompe de chemin en allant chez le client. Le trajet de 2,2 km me prend 24 minutes. Salaire: 8,81 francs.

MAL PAYÉ ET STRESSANT

Je tire plusieurs observations de ce baptême du feu. Primo: c'est mal payé. Le déplacement jusqu'au restaurant n'est pas comptabilisé. Or entre la commande et la fin de la livraison, quarante-deux minutes se sont écoulées. Ce qui revient à 13 francs de l'heure. Deuxio: c'est fatigant et stressant, surtout sans vélo électrique dans une ville en pente comme Lausanne

– mais en même temps, ça fait du sport et c'est écolo. Tertio: je prends plus de risques que d'habitude dans le trafic. Et quarto: les pizzas sont à éviter. Sauf qu'on ne sait jamais à l'avance ce qu'on va devoir livrer... Ni où, d'ailleurs.

Après cinq minutes, mon téléphone vibre. J'accepte la commande. Une pizzeria à 2,5 km de chez moi.

J'effectue encore trois courses le même jour, toutes pour McDonald's. Au total, j'ai récolté 34,20 francs pour 2h48 d'activité. Ce n'était pas si terrible que j'imaginai. L'idée en elle-même est bonne et ce travail de coursier à vélo me plaît, mais pas aux conditions proposées par Uber. À cet égard, le bonus en cas de pluie est particulièrement insidieux, car il incite ceux qui ont absolument besoin de cette activité à prendre des risques. J'ai de la chance que ce ne soit pas mon cas. ▲

