



**PORTRAIT**  
Sea, le géant  
singapourien  
de l'e-commerce

**BLOCKCHAIN**  
La Suisse,  
pionnière  
bousculée

**JOBS**  
L'IA et le péril  
des licenciements

D O S S I E R

## Un monde accro aux jeux vidéo

Avec plus de 3,6 milliards de joueurs, l'industrie règne sur le divertissement. Mais elle doit se réinventer pour durer.

→ ROBLOX → TAKE-TWO → NINTENDO → UNITY → SEGA → CD PROJEKT → UBISOFT → NETEASE →

ISSN 1663-8379



9 771663 837005





*Seamaster*  
PLANET OCEAN

Une collection sans limites. Planet Ocean incarne la passion d'OMEGA pour l'exploration. Ce modèle, certifié Co-Axial Master Chronometer, répond à l'appel de l'océan avec son design entièrement revisité. Doté d'une nouvelle lunette en céramique dans l'émblématique orange Planet Ocean, et d'un boîtier aux angles plus saillants et lignes affirmées, cette montre affiche une esthétique résolument contemporaine.

Ω  
OMEGA





ALPINE EAGLE

Emblème de l'esthétique pure et racée de la collection Alpine Eagle, ce modèle de 41 mm de diamètre avec bracelet intégré est façonné en Lucent Steel™, un acier de haute qualité, exclusif à Chopard. Il est équipé du mouvement automatique Chopard 01.01-C, à la précision certifiée chronomètre. Fièremment conçu et fabriqué par nos Artisans, ce garde-temps d'exception témoigne du meilleur de l'expertise et de l'innovation de notre Manufacture.

Chopard

THE ARTISAN OF EMOTIONS – SINCE 1860

# Permis de jouer

Combien de Switch 2 seront déposées par le Père Noël au pied des sapins cette année? Depuis la sortie de cette nouvelle console, en juin dernier, Nintendo en a écoulé plus de 10 millions d'exemplaires. Il s'agit tout simplement du meilleur lancement pour ce type d'appareils dans l'histoire du jeu vidéo. Les ventes sont si importantes que l'entreprise japonaise a dû revoir ses prévisions à la hausse. Un succès qui illustre l'importance qu'a prise le jeu vidéo dans nos vies.

Industrie encore jeune – elle a seulement une cinquantaine d'années –, le gaming sous toutes ses formes (PC, consoles et mobiles) a généré 221 milliards de dollars de revenus en 2024. À titre de comparaison, c'est davantage que les industries du cinéma et de la musique réunies! Loin du cliché de l'adolescent boutonneux qui passe ses jours et ses nuits devant un écran, le gamer moyen a désormais presque 40 ans. Et les femmes jouent autant que les hommes. Au total, 3,6 milliards de personnes – soit plus d'un tiers de la planète – jouent à des jeux vidéo régulièrement.



Des chiffres énormes qui font les affaires, particulièrement à Noël, d'une myriade d'entreprises. Toutefois, ces dernières sont souvent délaissées par les investisseurs qui ne voient dans le jeu vidéo qu'un divertissement pour ado. Les plus anciens, comme moi, pensent évidemment à Nintendo ou Sega, deux acteurs emblématiques qui ont enchanté les années 1980 et 1990, lorsque le monde du jeu vidéo était une terre fertile, mais assez vide, où tout restait encore à accomplir. Aujourd'hui, les champions se nomment CD Projekt, Take-Two Interactive, Sony, Roblox et, encore, Nintendo.

Bien sûr, le secteur reste la cible de nombreuses critiques. Il est accusé – souvent à juste titre – d'hypnotiser nos enfants devant des écrans, de véhiculer un certain esthétisme de la violence ou encore d'être extrêmement addictif. Mais détendre son cerveau devant un bon jeu peut aussi se révéler bénéfique dans bien des circonstances. Allez, silence, je joue une dernière partie de *Candy Crush* avant d'aller découper la dinde.

Bonne lecture et bonnes fêtes de fin d'année!

PAR MARC BÜRKI,  
CEO DE SWISSQUOTE









«Nous pourrions éventuellement voir des bulles émerger à l'avenir. La première serait une bulle des cryptomonnaies, la deuxième une bulle de l'IA, et la troisième une bulle de la dette.»

**Børge Brende**, président du Forum économique mondial, le 5 novembre lors d'une visite à São Paulo, au Brésil.

-6%

C'est la baisse du nombre de voyageurs à destination des États-Unis attendue pour 2025. Cela va occasionner des pertes de 12,5 milliards de dollars pour l'industrie du tourisme. Le pays souffre de la rhétorique de Donald Trump et des politiques de son administration (droits de douane, immigration, etc.), mais aussi de la hausse du prix des visas.



Le robot humanoïde Optimus de Tesla, présent sur le stand de la marque lors de la foire commerciale CIEE à Shanghai, le 6 novembre dernier.

ROBOTIQUE

Les humanoïdes sortent du labo

L'ère des robots humanoïdes accélère. Les démonstrations de locomotion et d'agilité s'enchaînent, dopées par l'IA générative et l'apprentissage par imitation. Elon Musk a indiqué sur X que son prototype Optimus représenterait 80% de la valeur de Tesla dans un avenir proche. Lors de l'assemblée générale des actionnaires de Tesla début novembre, il a annoncé être sur le point de lancer la construction d'une ligne de production d'un million d'unités à Fremont. Google DeepMind a de son côté

développé Gemini Robotics, une plateforme destinée à intégrer ses modèles d'IA dans des systèmes robotiques, et la société 1X Technologies a ouvert les précommandes pour son robot domestique Neo. Encore faut-il trouver des usages à ces robots. Nombre d'experts soulignent que posséder une tête et des jambes n'offre aucun avantage pour la plupart des applications industrielles, les robots spécialisés restant souvent plus efficaces et moins chers de ce point de vue.

→ TSLA → GOOG

RANKING

Les cinq pays les plus endettés (selon leur niveau d'endettement en octobre 2025)

- 1. ÉTATS-UNIS \$38'270 milliards
- 2. CHINE \$18'680 milliards
- 3. JAPON \$9830 milliards
- 4. ROYAUME-UNI \$4090 milliards
- 5. FRANCE \$3920 milliards

Source: FMI

Les cinq sociétés du S&P500 au plus fort rendement de dividende (sur la base de l'indice S&P 500 en octobre 2025)

- 1. LYONDELLBASELL INDUSTRIES, CHIMIE 11,5%
- 2. ALEXANDRIA REAL ESTATE EQUITIES, IMMOBILIER 8,4%
- 3. CONAGRA BRANDS, ALIMENTAIRE 7,7%
- 4. VERIZON COMMUNICATIONS, TÉLÉCOMMUNICATION 7%
- 5. PFIZER, PHARMACEUTIQUE 7%

Source: U.S.News d'après S&P

© TANG KE, AP / ANDRE COELHO, KEystone / OCEANPROD, ADORÉ STOCK



L'IMAGE

Belém, la colère aux portes de la COP30

Des manifestants – dont des représentants autochtones – tentent de forcer l'accès au site onusien de la COP30, le 11 novembre 2025 à Belém, au Brésil, au cœur de l'Amazonie. Ils réclament la protection de leurs territoires et des engagements concrets sur les financements climatiques promis aux pays vulnérables.

BOISSONS

Eaux en bouteille : le prestige s'impose

L'industrie de l'eau en bouteille, qui vaut 300 milliards de dollars par an selon *The Economist*, est à la peine. Conscients des méfaits pour l'environnement de transporter de l'eau sur de grandes distances, de plus en plus de consommateurs s'en détournent. La crise climatique, avec ses pluies torrentielles et ses périodes de sécheresse, a en outre pour effet de polluer et d'assécher les sources d'eau minérale. L'an dernier, Nestlé a dû détruire 2 millions

de bouteilles de Perrier contaminées avec des bactéries fécales. Cette situation a encouragé les groupes alimentaires à monter en gamme. L'an dernier, Nestlé a créé la marque de luxe Maison Perrier. L'entreprise veveysanne s'est aussi défaite de marques moins prestigieuses ces dernières années. Danone mise, de son côté, sur les eaux aromatisées et fonctionnelles, notamment la marque Mizone, enrichie en vitamines.

→ NESN → BN



« Nous comprenons que les gens constatent, en regardant leur portefeuille pour aller à l'épicerie, qu'il reste du travail à faire »

**Kevin Hassett**, directeur du Conseil économique national auprès de Donald Trump, lors d'une déclaration à la Maison-Blanche le 13 novembre, reconnaissant la frustration des citoyens américains face aux prix élevés des denrées alimentaires, en raison des tarifs douaniers.



## E-COMMERCE

## Faire ses courses sur ChatGPT

PayPal et OpenAI ont conclu un accord pour permettre aux usagers de ChatGPT d'effectuer des achats directement sur la plateforme en utilisant le porte-monnaie virtuel du premier, à partir de 2026. OpenAI cherche à augmenter l'attractivité de son modèle d'intelligence artificielle en permettant à ses 800 millions d'usagers hebdomadaires de s'en servir pour trouver et acheter des biens, comme s'il s'agissait d'un « acheteur personnalisé ». La firme a récemment annoncé des partenariats avec Etsy, Shopify et Walmart, dont les produits apparaitront à l'avenir dans les résultats de recherche livrés par ChatGPT. → PYPL

# 325 millions

C'est le nombre de visionnages sur Netflix atteint par *KPop Demon Hunters*, un film d'animation qui met en scène un trio féminin de musique se battant contre des démons incarnés par un boys band rival. Cela en fait la production Netflix la plus regardée de tous les temps. Sony est en pourparlers avec la plateforme de streaming pour développer une suite.



« Chaque révolution industrielle entraîne des changements de comportement... [L'IA] instaurera probablement la semaine de travail de 4 jours. »

Jensen Huang, CEO de Nvidia.

## LOGISTIQUE

## Kuehne+Nagel s'intéresse au leasing aérien

Kuehne+Nagel va racheter le groupe irlandais Eastway Global Forwarding, pour un montant non divulgué. La transaction, qui sera effective d'ici à la fin de l'année, permettra au groupe schwyzois de se renforcer dans le domaine de la logistique aéronautique. Eastway Global Forwarding fournit des pièces de rechange, des réparations au sol et des services d'entreposage aux transporteurs aériens dans 130 pays. Elle facilite également le passage à la douane

des biens. Plus crucialement, l'entreprise irlandaise prend en charge le cycle de vie complet des appareils proposés en leasing, une industrie en pleine croissance qui représente déjà 50% de la flotte aérienne globale. Selon Global Market Insights, la valeur de ce segment, qui s'élevait à 187 milliards de dollars en 2024, devrait atteindre 565 milliards de dollars d'ici à 2034, soit une croissance annuelle de 11,8%.

→ KNIN



© KUEHNE+NAGEL / HOLCIM / GIVAUDAN



Le site de Campulung, en Roumanie, théâtre d'un projet de captage de CO<sub>2</sub> de Holcim.

CO<sub>2</sub>

## Holcim verdit son ciment

Le groupe Holcim s'apprête à lancer la construction du premier projet de captage du carbone à large échelle d'Europe de l'Est, en Roumanie. Mis en œuvre en collaboration avec le groupe belge Carmeuse, il permettra de saisir les gaz nocifs émis par deux usines, l'une de production de ciment (Holcim) et l'autre de chaux (Carmeuse), basées à Campulung, au milieu du pays. Le CO<sub>2</sub> sera alors acheminé à l'aide d'un nouveau pipeline jusqu'à un site d'entreposage. Cela permettra à Holcim de produire environ 2 millions de tonnes par an d'un ciment dépourvu d'émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2032. Le projet a reçu le soutien du fonds d'innovation de l'Union européenne, une initiative dotée de 2,9 milliards d'euros qui appuie 61 projets mettant en œuvre des technologies à zéro émission nette. → HOLN

# -150'000 tonnes

C'est le déficit anticipé pour 2026 de production mondiale de cuivre par l'International Copper Study Group, alors qu'un surplus de 209'000 tonnes était initialement prévu. Des mines en Indonésie, en République démocratique du Congo et au Chili ont toutes subi des accidents et des interruptions qui ont restreint leur production.

## COSMÉTIQUE

## Givaudan mise sur la biotechnologie blanche

La firme genevoise Givaudan a inauguré un nouveau centre de recherche à Toulouse dédié à la biotechnologie blanche. Cette forme de production durable utilise des micro-organismes, tels que des bactéries, des levures ou des champignons, pour produire les molécules et ingrédients entrant dans la composition des cosmétiques. Comparée aux procédés existants fondés sur la pétrochimie et les hydrocarbures, la biotechnologie blanche produit moins de déchets, demande moins d'énergie et génère des produits biodégradables. Le site toulousain



Inauguration du centre de recherche de Givaudan à Toulouse, le 15 octobre dernier.

comprendra notamment un laboratoire dédié à la fermentation et des biocatalyseurs. → GIVN

## LA QUESTION

Comment expliquer l'augmentation et la gravité croissante des cyberattaques, telles que celles subies par Asahi, Jaguar Land Rover et Marks & Spencer ces derniers mois?

Un nombre croissant d'organisations criminelles se rendent compte qu'elles peuvent gagner des millions par ce biais, sans les risques attachés à d'autres activités illicites. L'émergence d'une industrie sur le darknet pour « louer » des logiciels de rançonnement a de plus ouvert ce secteur à de nombreux criminels qui ne disposent pas de compétences informatiques. Seules quelques centaines de hackers à l'échelle européenne ont les connaissances pour les développer mais n'importe qui peut se les procurer contre paiement. À cela s'ajoutent les nouvelles capacités fournies par l'IA, notamment lorsqu'il s'agit de rédiger des scripts crédibles pour hameçonner des victimes. Mais les attaques ne sont pas uniquement plus nombreuses, elles causent aussi des dégâts plus importants et plus durables. Les entreprises ont pour la plupart intégré toute leur chaîne de fournisseurs sur une seule plateforme électronique. Si elle cesse de fonctionner, la production est brutalement interrompue, comme on l'a vu chez Jaguar Land Rover. De même, l'automatisation d'un nombre toujours plus important de processus a rendu les sociétés très dépendantes de leur infrastructure informatique.

Alan Woodward, expert de la sécurité informatique à l'Université de Surrey, au Royaume-Uni





« Je suis bien plus inquiet que d'autres... Le risque d'une chute importante des actions américaines est plus élevé que ce que reflète actuellement le marché. »

Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase.

L'ENTRÉE EN BOURSE



L'avion à décollage vertical de Beta Technologies.

Beta Technologies, l'avion différent

La firme d'avions électriques Beta Technologies a fait son entrée à la Bourse de New York, levant 1 milliard de dollars et obtenant une valorisation de 7,4 milliards de dollars en début de journée. Fondée en 2017, elle développe des aéronefs capables de décoller de manière verticale ou conventionnelle, cette version pouvant accomplir 622 kilomètres entre chaque recharge d'après la société. Ils sont particulièrement adaptés pour acheminer du fret, avec une

capacité de 560 kilos selon la BBC. Ils pourraient aussi être déployés pour amener des blessés à l'hôpital, notamment en zone rurale, ou transporter des organes. La société doit toutefois d'abord obtenir une autorisation de la part de l'autorité de l'aviation américaine, un processus qui devrait prendre une trentaine de mois. En attendant, elle continue de brûler ses réserves : sur les dix premiers mois de l'année, ses pertes se sont élevées à 183,2 millions de dollars. → BETA

ÉNERGIE

Afrique : la carte pétrolière se redessine

Les groupes pétroliers occidentaux marquent le pas sur le continent africain. Depuis 2019, la production cumulée des six majors a chuté d'un tiers, selon la société Energy Intelligence. Mais trois d'entre elles ont commencé à investir de nouveaux marchés. TotalEnergies a prévu de forer au large du Mozambique, tout comme l'italien ENI. Le groupe français a également des projets d'extraction à 300 kilomètres des côtes de la Namibie et a prévu de construire un pipeline pour acheminer l'or noir ougandais jusqu'au port de Tanga en Tanzanie. L'américain Exxon-Mobil s'intéresse, pour sa part, au Mozambique et à l'Angola. À eux trois, ils espèrent extraire 903'000 barils par jour au pic de leur production. → TTE → ENI → XOM

Un policier rwandais (à droite) et un soldat rwandais protègent un site de TotalEnergies dans la province de Cabo Delgado, au Mozambique (29 septembre 2022).

SANTÉ

Mouchoirs et médicaments : un mariage à 40 milliards



Kimberly-Clark, le propriétaire de Kleenex et de Huggies, va racheter pour 40 milliards de dollars le groupe Kenvue, qui vend notamment les marques Tylenol, Band-Aid, Zyrtec, Aveeno et Benadryl. Cette opération va créer un mastodonte des biens médicaux de grande consommation,

avec des ventes cumulées de 32 milliards de dollars par an. Mais la transaction n'est pas sans risques. L'action Kenvue avait perdu près de 30% depuis le début de l'année avant l'annonce, à la suite des déclarations du président américain Donald Trump qui a lié – de façon erronée – la prise de Tylenol durant la grossesse à l'autisme. Le groupe, qui était aux mains de Johnson & Johnson jusqu'en 2023, est en outre sous pression au Royaume-Uni, où un groupe de consommateurs a récemment déposé une plainte collective, l'accusant d'avoir vendu du talc pour bébé contaminé à l'amiante, une substance cancérigène. → KMB → KVUE



« Je pense qu'un jour viendra où l'IA sera un bien meilleur PDG de OpenAI que moi »

Sam Altman, CEO de OpenAI

be inspired

Davidoff  
CIGARETTES



Rauchen ist tödlich – hören Sie jetzt auf. Fumer tue – Arrêtez maintenant. Il fumo uccide – smetti subito.



## \$28,6 MRD

C'est le montant que rapporteront les ventes de bières sans alcool ou peu alcoolisées en 2025, soit une hausse de 11% par rapport à 2024, selon Euromonitor. Ce désir d'abstinence, porté par les membres de la génération Z, profite tout particulièrement aux géants du secteur que sont Athletic Brewing, Heineken 0.0, Guinness 0.0, Peroni Nastro Azzurro 0.0, Corona Cero et Beck's Blue.

### LE FLOP

#### L'aspirateur Roomba s'est égaré

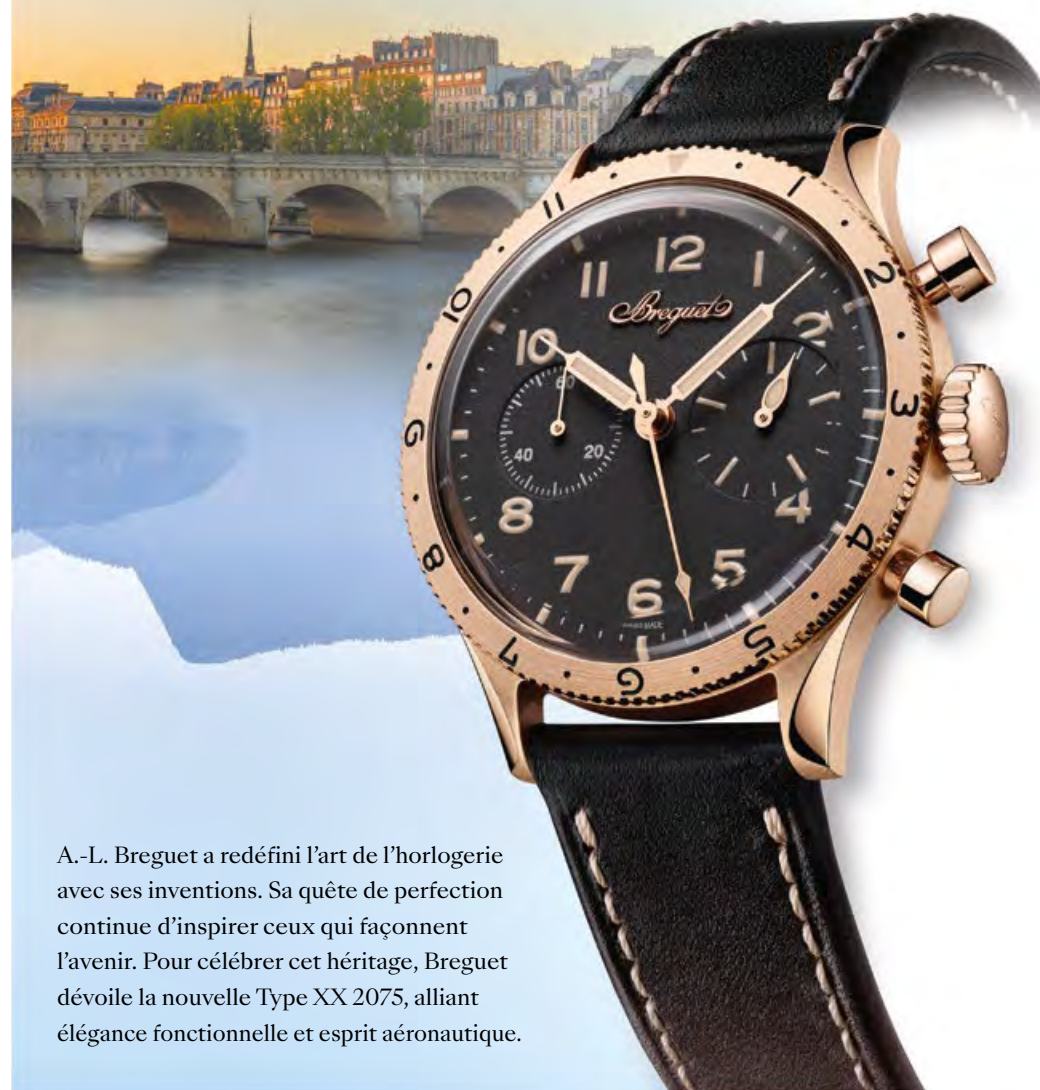
La mise sur le marché en 2002 de l'aspirateur autonome Roomba avait fait de la firme américaine iRobot la pionnière de ce type de gadget. Mais au fil des ans, elle a graduellement perdu sa mainmise sur ce marché. Elle a commis une erreur de fond en misant sur une technologie de navigation fondée sur l'usage de caméras. Lorsque ses concurrents chinois ont commencé à déployer des aspirateurs qui s'orientent grâce à des rayons de lumière (technologie lidar), ses appareils sont rapidement devenus obsolètes. Ils proposaient en outre moins de fonctionnalités, comme la capacité de s'autonettoyer, et s'affichaient à un prix plus élevé. Le marché est aujourd'hui dominé par les concurrents de iRobot, dont Roborock, Dreame et Ecovacs. Peinant à trouver un repreneur, la société a annoncé début novembre qu'elle se trouvait au bord de la faillite.



© ACCOR / ONEPUS, ISTOCK

# Crafting emotions for 250 years

One invention at a time



## BREGUET

250 YEARS

A.-L. Breguet a redéfini l'art de l'horlogerie avec ses inventions. Sa quête de perfection continue d'inspirer ceux qui façonnent l'avenir. Pour célébrer cet héritage, Breguet dévoile la nouvelle Type XX 2075, alliant élégance fonctionnelle et esprit aéronautique.

breguet.com

### RICHEs

#### Trains, yachts, « beach clubs » : le luxe migre vers l'expérience

Les consommateurs aisés se détournent peu à peu des produits de luxe, dont les ventes devraient chuter de 2% en 2025, selon Bain & Company, au profit d'expériences. L'hôtellerie haut de gamme devrait voir ses rentrées atteindre 390 milliards de dollars d'ici à 2028, contre 239 milliards de dollars en 2023, selon McKinsey. Plusieurs marques de luxe veulent s'arroger une part du gâteau. LVMH avait racheté un train à couchettes de luxe au Royaume-Uni déjà en 2019 et l'été prochain, il mettra à l'eau en France le plus grand paquebot à voiles de luxe au monde, doté de 54 suites, en association avec Accor. Bulgari et Armani exploitent, de leur côté, des hôtels cinq étoiles, alors que Dolce & Gabbana et Burberry ont prêté leur nom à des *beach clubs*.

## \$400 MRD

C'est le montant estimé des dépenses des grandes sociétés technologiques en infrastructures d'IA en 2025, selon Morgan Stanley.

Une illustration du futur paquebot à voiles qui sera exploité par LVMH et Accor dès l'été 2026.

s  
n  
a  
c  
s



# La gazette des cryptos

## « La Suisse doit envoyer des signaux clairs pour retrouver son dynamisme »

### Un chercheur au cœur de l'écosystème

Claudio Tessone est professeur de blockchain et de technologies des registres distribués (*distributed ledger technologies*) au Département d'informatique de l'Université de Zurich. Physicien de formation, il a réalisé son doctorat à l'ETH Zurich sur les systèmes socio-économiques complexes. Il est le cofondateur et président de l'UZH Blockchain Center, la plus grande initiative académique suisse dédiée à la blockchain, qui réunit des professeurs de plusieurs facultés (informatique, économie, droit, sciences sociales) pour la recherche, l'enseignement et le dialogue avec l'industrie et les autorités.

←  
Photo de  
Claudio Tessone  
prise à  
l'Université  
de Zurich (2024).

### Le contexte

On l'oublie parfois, la Suisse a joué un rôle de précurseur dans l'essor des cryptomonnaies. Dès 2013, Zoug attire les premières fondations et start-up du secteur. L'arrivée de la Fondation Ethereum l'année suivante accélère le mouvement et popularise le terme « Crypto Valley ». Un écosystème complet se structure : fondations, start-up, banques spécialisées, cabinets juridiques.

L'expansion se poursuit aujourd'hui, mais à un rythme moins soutenu. Le nombre de sociétés liées aux cryptomonnaies en Suisse et au Liechtenstein a augmenté de 14% l'an dernier (portant le total à 1749 entreprises), alors que la croissance dépassait 30% par an entre 2020 et 2022.

Pendant ce temps, à l'international, l'innovation et l'adoption accélèrent. Singapour, Hong Kong et Dubaï, notamment, multiplient les initiatives. Et, cette année,

les États-Unis ont mis en place un cadre très favorable aux cryptomonnaies. Le Genius Act, signé en juillet dernier, établit par exemple un premier cadre fédéral pour les paiements en stablecoins.

Dans ce contexte, le débat sur la régulation s'est intensifié en Suisse. En mai, trois associations – Swiss Blockchain Federation, Crypto Valley Association et Bitcoin Association Switzerland – ont publié un manifeste en 12 points appelant à une approche plus lisible et davantage orientée vers l'innovation.

Le 22 octobre, le Conseil fédéral a ouvert une consultation sur la révision de la loi sur les établissements financiers (LEFin), visant à améliorer les conditions-cadres pour les technologies financières innovantes, notamment les stablecoins. La procédure de consultation doit s'achever le 6 février.

**Claudio Tessone dirige l'UZH Blockchain Center à l'Université de Zurich. Il observe un paradoxe troublant : pionnière dans les années 2010, la Suisse ralentit précisément au moment où d'autres régions du monde accélèrent dans le domaine des cryptoactifs. Son diagnostic ? Un déficit de volonté politique explicite.** PAR LUDOVIC CHAPPEX

**La Suisse s'est forgé une réputation de hub pour les acteurs des cryptomonnaies. Mais depuis quelques mois, les critiques se multiplient, évoquant un décrochage. Qu'en est-il vraiment ?**

Il ne fait aucun doute que la Suisse a été la première grande place financière à vraiment ouvrir

ses portes à la blockchain et aux cryptoactifs, il y a plus de 10 ans maintenant. Un écosystème complet s'est développé ici. Mais ces dernières années, le rythme s'est ralenti de manière notable. Le nombre de nouvelles licences a diminué, certaines activités se sont même complètement arrêtées. Le problème, c'est que ce ralentisse-

ment intervient au pire moment, alors qu'ailleurs dans le monde, la reconnaissance des instruments financiers construits sur la blockchain progresse rapidement. C'est précisément maintenant qu'il faudrait maintenir notre élan.

#### Qu'est-ce qui a changé dans l'atmosphère locale ?

Ce qu'on observe, c'est une forme de refroidissement politique diffus, une diminution du soutien explicite. Je me souviens d'un panel auquel j'avais participé au Forum économique de Davos début 2024. L'attitude était déjà plutôt défensive concernant le leadership suisse, avec le sentiment que l'éventail des options se rétrécissait.

© JAS SCHMID

Un an plus tard, j'ai l'impression que les choses sont encore plus figées. Des projets me rapportent régulièrement que leurs initiatives ne se concrétisent pas en Suisse, qu'ils finissent par abandonner et tenter leur chance ailleurs. Ils ne peuvent pas attendre indéfiniment que l'ambiance change ici. C'est vraiment dommage.

La Finma (l'autorité suisse de surveillance des marchés financiers, ndlr), de son côté, reste à l'écoute des parties prenantes. Mais certains de ses messages, par exemple concernant le staking, ont été mal compris par l'industrie qui se demande si la situation actuelle est propice au développement.

#### Comment situez-vous la position helvétique entre les États-Unis, qui multiplient les initiatives favorables, et l'Europe, avec son règlement sur les marchés de cryptoactifs (MiCA) ?

MiCA apporte une harmonisation au niveau européen, mais au prix d'exigences parfois si élevées qu'elles peuvent, involontairement, freiner l'innovation. La force historique de la Suisse, c'est son approche souple et pragmatique : réguler sans étouffer, offrir de la prévisibilité en laissant les cas d'usage émerger naturellement. À mon humble avis, nous devrions poursuivre dans cette voie – rester lisibles et accueil-

lants – plutôt que d'imiter un cadre trop rigide. D'autant que les États-Unis, longtemps incohérents sur ces questions, sont en train de se doter d'un cadre beaucoup plus structuré et cherchent activement à attirer ces activités.

#### Vers quelles destinations se tournent ces projets qui auraient choisi Zoug il y a 5 ou 7 ans ?

On entend de plus en plus parler de Dubaï, Singapour et Hong Kong. Et pas parce que les entrepreneurs veulent baisser leurs standards de conformité, mais simplement parce qu'ils perçoivent que c'est là-bas que l'action se déroule désormais. →



La gazette des cryptos

La consultation lancée fin octobre par le Conseil fédéral pour adapter la législation est-elle une bonne nouvelle ?

Oui, à condition de conserver cet esprit pragmatique qui a fait notre force. La consultation ouverte sur l'adaptation du cadre légal est un pas dans la bonne direction. L'objectif n'est pas de dire « venez tous sans contrôle », mais de réaffirmer que la Suisse accueille ce secteur quand il est correctement encadré. Il faut sortir de l'ambiguïté.

« La blockchain n'est pas juste un risque à contenir, c'est un potentiel à saisir »

Les stablecoins en francs suisses ont-ils vraiment un sens quand le marché est déjà largement dominé par le dollar ?

Les stablecoins offrent des transferts rapides et peu coûteux, avec une valeur stable dans les écosystèmes blockchain. Le marché est effectivement dominé de manière écrasante par le dollar, via l'USDT et l'USDC, ce qui renforce encore sa position centrale. Mais un stablecoin en francs suisses bien conçu a tout son sens : le franc est perçu comme une valeur refuge. L'enjeu n'est pas d'atteindre des volumes colossaux, mais de créer une circulation suffisante, soutenue par un cadre réglementaire clair qui en favorise l'usage. Des initiatives existent déjà – je pense au frankencoin –, mais elles gagneraient à évoluer dans un environnement plus lisible et interopérable.

Quelles seraient les priorités pour replacer la Suisse en position de force ?

Je résumerais tout cela en un seul mot : signaux. La Suisse se trouve déjà dans une position de leader mondial sur de nombreux aspects.

Elle conserve des atouts exceptionnels : une densité de talents remarquable, la proximité des différents acteurs et la qualité de son système financier. Mais il faut réactiver ces avantages par des signaux clairs et cohérents. Faire savoir que nous voulons que cette activité prospère en Suisse – de façon régulée, bien sûr. Un message simple comme celui-là peut changer radicalement les anticipations du marché. Ensuite, l'impulsion doit venir de l'écosystème lui-même. Les acteurs historiques et les start-up devraient continuer à construire ici, plutôt que de céder à la facilité du déménagement.

Enfin, la finance traditionnelle devrait cesser de considérer la blockchain comme une simple curiosité spéculative. Il faut y voir ce qu'elle est : un champ d'opportunités pour de nouveaux modèles. Ce n'est pas juste un risque à contenir, c'est un potentiel à saisir.

Au-delà des ajustements réglementaires, quelle transformation plus profonde la blockchain peut-elle apporter à notre système économique ?

Il est important de comprendre que la blockchain n'est pas simplement une technologie de paiement. C'est un assemblage complexe de gouvernance et d'incitations économiques qui peut profondément reconfigurer nos interactions économiques et sociales. Le potentiel est immense, tant en termes de volume d'actifs que de nouveaux modèles d'affaires. Et nous n'en sommes qu'au début. Cela prendra des années pour déployer tout son potentiel, mais la fenêtre pour reprendre l'initiative est ouverte maintenant. Avec des règles claires et des signaux positifs, la Suisse peut retrouver sa position de leader. ▲

cryptos express

Une FED «Chair» pro-crypto en vue ?

Selon un article de *Bloomberg* paru le 25 novembre, Kevin Hassett, proche de Donald Trump et directeur du Conseil économique national (NEC), émerge comme l'un des favoris pour succéder à Jerome Powell à la présidence de la Réserve fédérale américaine en mai 2026. Ce fervent défenseur des baisses d'impôts, qui supervise actuellement le groupe de travail sur les actifs numériques, est connu pour sa position favorable à l'écosystème crypto. Il pourrait notamment favoriser une politique monétaire plus accommodante. Interrogé sur Fox News, il a confirmé qu'il accepterait cette fonction s'il était sollicité par Donald Trump. Le choix pourrait intervenir avant la fin de l'année, mais il devra ensuite être examiné par le Comité bancaire du Sénat, puis soumis au vote du Sénat, à majorité républicaine.



Tether rivalise avec les banques centrales

Le géant des stablecoins Tether, émetteur de l'USDT, détient désormais 116 tonnes d'or physique, une quantité comparable aux réserves des banques centrales de Hongrie ou de Grèce. Selon la banque d'investissement Jefferies, Tether a accumulé 26 tonnes au seul troisième trimestre 2025, représentant près de 2% de la demande mondiale d'or et 12% des achats de l'ensemble des banques centrales sur cette période. La majeure partie de cet or (104 tonnes) sert à garantir l'USDT, dont la capitalisation atteint 184 milliards de dollars. Tether a également investi plus de 300 millions de dollars dans des producteurs de métaux précieux. Cette stratégie vise à diversifier ses réserves, traditionnellement composées de bons du Trésor américains.



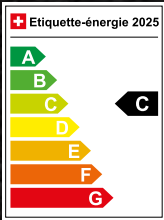
Prenez place dans Audi Business Class

En tant que PME, vous bénéficiez chez Audi de conditions spéciales sur toute la gamme de modèles.

Audi Q6 SUV e-tron performance dès CHF 529.– / mois

avantage prix PME de 14,3% inclus

Autres offres attrayantes pour les PME



Audi Q6 e-tron performance, 225 kW, 16,7 kWh/100 km, 0 g CO<sub>2</sub>/km, cat. B. Prix catalogue CHF 79 900.–, moins avantage prix PME de CHF 11 410.– (composé du bonus Premium de CHF 2630.– et du rabais EnterprisePlus de CHF 8780.–), remise totale de 14,3%, prix d'achat au comptant CHF 68 490.–. Taux d'intérêt annuel effectif du leasing: 0,99%, durée 48: mois (10 000 km/an), premier versement: CHF 17 125.–, mensualité de leasing: CHF 529.–/mois, hors assurance casco complète obligatoire. Modèle présenté: Audi Q6 e-tron performance, 225 kW, 18,7 kWh/100 km, 0 g CO<sub>2</sub>/km, cat. C. Bleu Plasma métallisé, peinture intégrale, extérieur S line, pack extérieur noir, jantes Audi Sport, design dynamique à 5 branches en Y, noir métallisé, finition brillante, 9,0 J | 10,0 J × 21, pneus 255/45 | 285/40 R21, toit panoramique en verre, prix catalogue CHF 90 310.–, moins avantage prix PME de CHF 12 910.– (composé du bonus Premium 2980.– et du rabais EnterprisePlus de CHF 9930.–), remise totale de 14,3%, prix d'achat au comptant CHF 77 400.–, premier versement: CHF 19 350.–, mensualité de leasing: CHF 589.–/mois. L'octroi d'un crédit est interdit s'il entraîne le surendettement de la consommatrice ou du consommateur. Financement par AMAG Leasing SA. Cette offre est valable pour les contrats de vente conclus du 1.10. au 27.12.2025 ou jusqu'à révocation. Sous réserve de modifications. Valable pour tous les véhicules importés par AMAG Import SA. Recommandations de prix sans engagement de l'importateur AMAG Import SA. EnterprisePlus: offre commerciale, valable uniquement si l'entreprise est inscrite au registre du commerce et si l'immatriculation est au nom de l'entreprise.



## INTERVIEW

# « Le “panic exit” n’est jamais une bonne stratégie d’investissement »

CEO de BlackRock pour la Suisse, Dirk Klee a répondu aux questions de « Swissquote Magazine » mi-novembre alors que le bitcoin était en chute libre et les marchés particulièrement volatils en raison de la peur de l’explosion d’une potentielle bulle IA. Interview. PAR BERTRAND BEAUTÉ

**P**lus grand gestionnaire d’actifs au monde avec plus de 12’000 milliards de dollars d’encours, le géant américain BlackRock est implanté en Suisse. Son CEO, Dirk Klee, a accueilli *Swissquote Magazine* dans les locaux de l’entreprise, idéalement situés au 39 de la prestigieuse Bahnhofstrasse, à Zurich, afin de faire le bilan d’une année particulièrement agitée sur les marchés.

**Les marchés ont été très volatils cette année. Quels conseils donnez-vous aux investisseurs dans cette période d’incertitude ?**

Nous leur recommandons de ne pas se focaliser sur les fluctuations à court terme, mais plutôt de regarder les opportunités d’investissement à long terme. L’année 2025 est un très bon exemple de la pertinence de cette vision. Les gens qui ont surréagi

et vendu tous leurs actifs après le « Liberation Day » de Donald Trump ont perdu beaucoup d’argent, parce que le marché est aujourd’hui 10% plus haut qu’il ne l’était avant cet épisode. Le *panic exit* n’est jamais une bonne stratégie d’investissement.

**« L’IA va continuer de prendre de l’importance l’année prochaine et après »**

**Mais on peut aussi anticiper les baisses, notamment l’explosion d’une potentielle bulle du secteur de l’intelligence artificielle...**

Il y a actuellement beaucoup de discussions sur l’existence ou non d’une bulle IA. Mais même si le marché devait corriger de 10%,

voire de 20%, cela ne changerait pas la tendance à long terme. Au-delà des soubresauts de court terme des marchés, l’IA va continuer de prendre de l’importance l’année prochaine et après.

**L’Europe sous-performe largement les États-Unis. Vous attendez-vous à un rattrapage des actions européennes ?**

Lorsque l’on regarde la valorisation des marchés, on s’aperçoit effectivement que l’Europe est à la traîne. Et l’on pourrait donc s’attendre

à un rééquilibrage au cours des prochaines années. Mais où est la croissance ? Elle se trouve dans les entreprises du secteur technologique. Or l’Europe possède très peu de ce type de sociétés. Dans ce domaine, nous restons fortement dépendants des entreprises américaines. Il

y aura donc peut-être un petit rééquilibrage, mais la croissance se trouve clairement de l’autre côté de l’Atlantique. J’espère qu’à l’avenir, il y aura davantage de sociétés spécialisées dans l’IA dans lesquelles investir en Europe. Mais, pour le moment, ce n’est pas le cas.

**Il n’existe donc pas d’opportunités d’investissement sur le Vieux Continent ?**

Si. Il faut être sélectif. À court terme, elles se trouvent dans les valeurs financières, industrielles et les services aux collectivités qui se sont bien comportés

cette année. À long terme, nous voyons des opportunités dans des secteurs en croissance comme les infrastructures,

particulièrement celles liées à l’IA et la défense, domaine dans lequel l’Europe a sous-investi pendant des années. Nous avons lancé cette année un ETF consacré aux valeurs européennes de la défense. Cela répondait à une demande forte de nos clients.

**Un an après les États-Unis, vous avez également lancé, en mars dernier, en Europe un ETF sur le bitcoin (iShares Bitcoin). Pourquoi investissez-vous le secteur des cryptomonnaies alors que d’autres acteurs financiers préfèrent rester à l’écart ?**

L’ETF iShares Bitcoin a réalisé le meilleur démarrage de l’histoire des ETF de BlackRock. La raison ? Beaucoup de personnes qui veulent investir dans le bitcoin ne souhaitent pas détenir un wallet sur la blockchain. Ils préfèrent traiter par le biais d’une institution reconnue et sécurisée. Au-delà de la demande de nos clients, nous avons décidé de lancer ce produit parce que nous estimons que le bitcoin a évolué pour devenir un actif mature de plus en plus apprécié des acteurs institutionnels, qui procure de la diversification dans les portefeuilles aux côtés des actifs traditionnels. ➔

## Dirk Klee, de retour à la maison

Avocat de formation et titulaire d’un master en droit de la London School of Economics (LSE) ainsi que d’un doctorat en droit (Dr jur.) de l’Université de Mayence, Dirk Klee dirige la branche suisse de BlackRock depuis octobre 2024, retrouvant ainsi son ancien employeur. Entre 2008 et 2013, il avait déjà officié chez BlackRock en tant que directeur général pour l’Allemagne. Entre ces deux mandats, il a siégé au conseil d’administration de VP Bank et a été directeur général de Bitcoin Suisse (2022-2024). Durant sa carrière de plus de vingt-cinq ans dans la finance, Dirk Klee est également passé chez Barclays, UBS et Pimco.



**Mais le bitcoin reste très volatil. Il a notamment perdu 25% de sa valeur entre le 21 octobre et le 21 novembre. Que pensez-vous des personnes qui évitent d'investir dans cette cryptomonnaie pour cette raison ?**

La volatilité du bitcoin a nettement baissé ces dernières années, ce qui atténue la portée de cet argument. En effet, la structure du marché a évolué. Le bitcoin est aujourd'hui moins spéculatif car les investisseurs professionnels préfèrent le conserver plutôt que de le vendre.

**«Un portefeuille équilibré et diversifié devrait être constitué de 1 à 2% de bitcoins»**

Nous estimons qu'un portefeuille équilibré et diversifié devrait être constitué de 1 à 2% de bitcoins. La volatilité actuelle du bitcoin ne change pas notre vision à ce sujet.

**Comptez-vous élargir votre portefeuille d'ETF à d'autres cryptomonnaies ?**

Aux États-Unis, BlackRock a déjà lancé un ETF sur l'éther. De manière générale, nous regardons en permanence avec intérêt l'ensemble des cryptomonnaies. Le bitcoin est de loin la plus mature d'entre elles. Nous considérons les autres cryptos à mesure

qu'elles deviennent également plus établies.

**La dernière étude « People & Money 2025 », réalisée par YouGov pour BlackRock et publiée en novembre dernier, montre que les ETF connaissent une croissance fulgurante en Europe. Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

Les ETF sont la plus grande innovation dans le monde de la finance de ces quinze dernières années. Ils permettent aux gens d'investir plus facilement. En Suisse, plus d'un million de personnes investissent par le biais d'un ETF, soit le double du nombre observé en 2022.

Cette croissance est principalement le fait des investisseuses qui privilégient davantage ce mode de placement

que les hommes. Les principales raisons qui poussent les investisseurs suisses à choisir les ETF sont la diversification, les faibles coûts et la simplicité. Et ce n'est pas fini. La popularité des ETF augmente de manière exponentielle en Europe. L'étude « People & Money » prévoit l'arrivée de 8,7 millions de nouveaux investisseurs en ETF en Europe au cours des douze prochains mois, soit une augmentation de 27% par rapport à la situation actuelle, pour atteindre 41,5 millions de personnes, contre 32,8 millions actuellement.

**Que cela soit par le biais des ETF ou d'autres outils, quelles sont les raisons qui poussent de plus en plus de personnes à investir leur argent ?**

Selon l'étude de YouGov, 39% des répondants estiment que l'investissement est plus efficace que l'épargne pour faire fructifier leur argent. Et ils ont raison : avec l'inflation et les faibles taux d'intérêt, rester en dehors du marché n'est plus un choix conservateur. Cela revient juste à perdre de l'argent. Parmi les autres raisons, 32% des sondés déclarent avoir commencé à investir pour mieux maîtriser leur avenir financier. Par ailleurs, 30% des investisseurs suisses évoquent la peur de manquer une opportunité comme motivation.

**Voyez-vous d'autres innovations, à l'image des ETF, qui pourraient à l'avenir se développer dans le monde de la finance ?**

Actuellement, l'innovation tourne beaucoup autour de l'intelligence artificielle, qui est adoptée très rapidement par les acteurs de la finance. Par exemple, la plateforme Aladdin de BlackRock intègre des outils basés sur l'IA pour aider nos clients à traiter les données et analyser les risques, et ainsi mieux gérer leurs portefeuilles.

À plus long terme, je pense que de plus en plus d'actifs financiers vont migrer sur la blockchain. Cette tokenisation de la finance permettra une meilleure efficacité. Nous explorons actuellement cette opportunité. BlackRock n'est pas qu'une société de gestion d'actifs, c'est aussi une entreprise technologique !



DS AUTOMOBILES

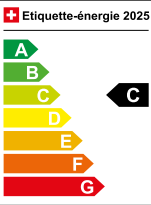


N°8

749 KM D'AUTONOMIE ÉLECTRIQUE  
DISPONIBLE EN 4X4 AVEC 350 CH

DS SÉRÉNITÉ  
JUSQU'À 8 ANS  
GARANTIE PREMIUM

La garantie premium DS Sérénité de 8 ans étend gratuitement la garantie constructeur (3 ans/100'000 km) jusqu'à 8 ans ou 160'000 km, au premier terme atteint, à condition que les entretiens soient effectués sans interruption dans le réseau officiel de réparateurs DS conformément au plan d'entretien. Valable pour tous les véhicules de tourisme DS entièrement électriques (BEV, sauf DS 3) neufs vendus en Suisse à partir du 16 septembre 2025 avec justificatif d'entretien conforme aux prescriptions du réseau officiel de réparateurs DS. DS N° 8 245 ch Long Range, consommation moyenne 19.6 kWh/100 km; émissions de CO<sub>2</sub> 0 g/km; catégorie C. Autonomie selon cycle WLTP. L'autonomie maximale dépend de différents facteurs comme le style de conduite, le type de route emprunté, la température extérieure, le chauffage/la climatisation, le préchauffage de la batterie et le niveau d'équipement du véhicule. Vous trouverez les conditions complètes sous dsautomobiles.ch





28

Infographie :  
les chiffres fous  
du gaming

30

Consoles :  
la partie n'est  
pas finie !

34

La révolte des  
studios indés

39

Netflix, futur  
grand des jeux  
video ?

40

Le jeu mobile  
en panne  
de croissance

44

Onze  
entreprises  
joueuses

D O S S I E R

# Jeux vidéo : une industrie en plein big bang

Entre crise sociale et rachats  
spectaculaires, le marché du gaming  
tente de se réinventer, créant des  
opportunités d'investissement.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

P etite devinette. Quel est le film le plus cher de l'histoire ? Si toutes les sources ne s'accordent pas sur le sujet, il s'agirait selon toute vraisemblance de *Star Wars: The Rise of Skywalker*, réalisé par J. J. Abrams et sorti en 2019, dont le budget estimé avoisinait les 500 millions de dollars. Si une telle somme impressionne, elle reste inférieure aux montants investis dans la production de nombreux jeux vidéo. Les titres les plus qualitatifs, baptisés « triple A », dépassent régulièrement le demi-milliard de dollars de coûts de production.

Actuellement, la place du jeu le plus cher de tous les temps est occupée par *Red Dead Redemption 2*, de Rockstar Games, dont le développement, en incluant le marketing, est estimé à 800 millions de dollars. Un record qui tombera l'année prochaine avec la sortie du très attendu *Grand Theft Auto VI*, désormais annoncé pour le 19 novembre 2026 après de multiples reports, dont le coût de production serait compris entre 1 et 2 milliards. Avec ce montant jamais vu, *GTA VI* deviendra le produit de divertissement le plus cher jamais créé, ce qui illustre la force de frappe des éditeurs de jeux vidéo, sans commune mesure avec leurs homologues du cinéma. →

© CAROLINE FISCHER, MIDJOURNEY





Si l'industrie des jeux peut se permettre de tels investissements, c'est parce qu'elle pèse lourd. Très lourd. Selon un rapport du Boston Consulting Group, le marché global des jeux vidéo a généré 221 milliards de dollars en 2024, soit davantage que les industries du cinéma et de la musique réunies (voir l'infographie en p. 28). Mais, il y a un mais. Après des années de croissance à deux chiffres (+13% par an en moyenne entre 2017 et 2021), le secteur végète dorénavant (+1% par an entre 2021 et 2023) alors que les coûts de développement, eux, continuent d'augmenter à un rythme fou. Selon les estimations du Boston

Consulting Group, ces derniers devraient augmenter de 8% par an entre 2022 et 2028 pour les jeux triple A, soit davantage que la croissance attendue des revenus des jeux sur console (+3%).

La cause de ce ralentissement ? « Durant la pandémie, le secteur des jeux vidéo a connu une hypercroissance. Beaucoup de gens se sont équipés et les ventes de jeux se sont envolées, rappelle Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie. Maintenant que la frénésie découlant du covid est passée, le secteur redescend sur terre. » Un avis partagé par Stéphane Rappeneau, cofon-

dateur du studio Weird Loop et professeur d'économie du jeu à l'Université de la Sorbonne : « Pendant la pandémie, le monde de la finance a pris conscience que tout le monde jouait et que ce secteur pouvait représenter un bon investissement. Du coup, les capitaux ont afflué, ce qui a conduit à la création de nombreux studios et à une explosion de l'offre. »

Juste avant la pandémie, la plateforme Steam, qui distribue les jeux PC en ligne, publiait par exemple environ 8000 nouveaux jeux par an (en 2018 et 2019). Un chiffre qui a explosé les années suivantes pour atteindre 18'583

© ROCKSTAR GAMES

←

Les fans devront encore patienter. La sortie de « GTA VI », initialement prévue pour mai 2026, n'advient pas avant novembre. Un troisième report qui suscite la frustration chez les gamers et l'inquiétude chez les investisseurs.

en 2024. « Pendant la pandémie, les studios se sont rués pour développer de nouveaux jeux. Cela a engendré une saturation du marché », confirme Walid Azar Atallah, Senior Portfolio Manager chez Thematics Asset Management. Or qui dit davantage de jeux disponibles dit aussi moins de revenus par titre et davantage d'échecs commerciaux.

## « Pendant la pandémie, les studios se sont rués pour développer de nouveaux jeux. Cela a engendré une saturation du marché. »

Walid Azar Atallah, Senior Portfolio Manager chez Thematics Asset Management

Le jeu *Concord*, développé par Firewalk Studios – une filiale de Sony – restera comme l'un des emblèmes de la fin de l'euphorie. La gestation de cet ambitieux jeu de tir à la première personne fut longue et coûteuse : huit ans et 400 millions de dollars en incluant le marketing. Las, lorsque le titre sort enfin sur PC

et PlayStation 5, le 23 août 2024, il connaît un accueil catastrophique et des ventes anémiques. Sur Steam, *Concord* ne dépassera jamais les 697 utilisateurs simultanés. À titre de comparaison, *Battlefield 6* – un jeu de tir à la première personne de Electronic Arts dont le budget avoisine aussi les 400 millions de dollars – a connu des pics à près de 750'000 joueurs simultanés sur Steam la semaine de son lancement, en octobre dernier. Seulement une quinzaine de jours après le lancement de *Concord*, Firewalk Studios retire le jeu de la vente et Sony rembourse les rares clients, engendrant une perte colossale.

Et *Concord* n'est pas le seul échec des dernières années. De telles déconvenues se multiplient. Fruit d'un investissement de 200 millions de dollars, le jeu de pirates *Skull and Bones*, qui devait devenir la nouvelle franchise à succès de Ubisoft à sa sortie en août 2024, n'a jamais dépassé les 2615 joueurs simultanés sur Steam. Le studio présentait pourtant sans vergogne ce titre comme le premier jeu AAAA – quatre A pour symboliser une qualité jamais égalée et justifier un prix prohibitif (80 dollars). Mais le jeu n'a pas

convaincu la communauté des gamers, conduisant Ubisoft au bord de la faillite (lire en p. 49). Les données actuelles montrent que seulement 300 personnes y jouent simultanément, chaque jour.

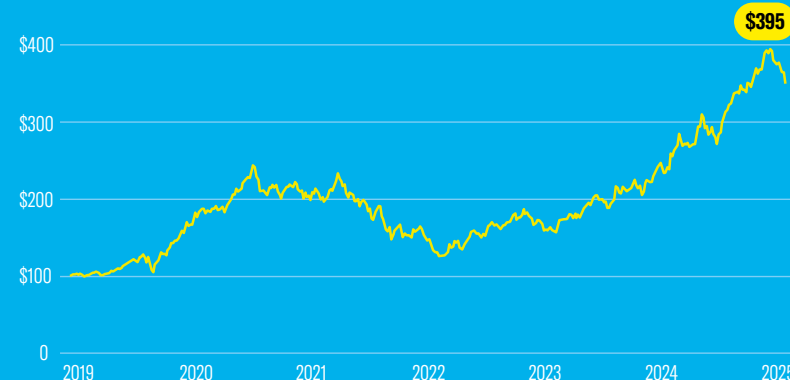
### Crise sociale

Des coûts de production qui augmentent, mais moins de capitaux pour les financer ; des revenus par titre qui baissent, sans parler des échecs... Le retour à la réalité est brutal. « Avec l'explosion de la bulle post-covid, les capitaux privés ont fui pour se tourner vers des secteurs plus porteurs comme l'intelligence artificielle et la défense », poursuit Stéphane Rappeneau. Résultat : après les années fastes liées aux confinements, le secteur doit se serrer la ceinture. Une période délicate marquée par une crise sociale historique. Selon le site Obsidian qui recense les pertes d'emploi dans le gaming, l'industrie vidéoludique a connu 8500 licenciements en 2022, 10'500 en 2023 et 14'600 en 2024.

De nombreuses entreprises ont par ailleurs fermé leurs portes faute de rentabilité. En mai 2024, par exemple, Microsoft a annoncé la fin de quatre studios qui développaient des jeux pour la console Xbox : Arkane Austin (*Redfall*), Tango Gameworks (*Hi-Fi Rush*, sauvé par l'éditeur coréen Krafton en août 2024), Alpha Dog Games (*Mighty Doom*) et Roundhouse Games (absorbée par ZeniMax Online Studios). En octobre 2024, Sony a tiré la prise de Firewalk, le studio américain à l'origine du crash de *Concord*, ainsi que de Neon Koi, spécialiste des jeux sur mobile. Et, plus récemment, en février 2025, le géant américain des médias Warner Bros Discovery a fait de même en supprimant trois autres studios, dont Monolith Productions, →

### Parties gagnées sur les marchés

Depuis son lancement en 2019, l'ETF VanEck Video Gaming and eSports, qui regroupe des actions d'entreprises liées aux jeux vidéo, s'est apprécié de près de 300%.



SOURCE: VANECK





↑ Des passants déambulent devant des panneaux publicitaires annonçant la sortie de la nouvelle console Nintendo Switch 2 à la gare de Nagoya, au Japon, le 2 juin 2025. Depuis, ce modèle a connu un succès fulgurant.

connu pour avoir développé plusieurs titres importants comme *La Terre du milieu: L'ombre du Mordor* et sa suite *L'ombre de la guerre*, deux jeux dérivés du *Seigneur des anneaux*.

Par ailleurs, des acteurs indépendants sont actuellement au bord du précipice. Le 14 novembre dernier, le mastodonte français Ubisoft – détenteur de nombreuses franchises à succès comme *Prince of Persia*, *Assassin's Creed* ou encore *Just Dance* – a demandé à Euronext la suspension de la cotation et reporté la publication de ses

résultats trimestriels. Alors que le titre Ubisoft se négociait un temps au-dessus des 80 euros en pleine pandémie, il n'en valait plus que 6,77 lors de sa suspension. Une semaine après, Ubisoft a fait son retour sur les marchés, publiant finalement des résultats plutôt rassurants.

Alors, game over pour les jeux vidéo? Non, répondent en chœur les spécialistes que nous avons consultés. « Avec 3,6 milliards de joueurs dans le monde, le secteur des jeux vidéo est une industrie solide qui devrait retrouver une croissance de 4 à 5% par an au cours des prochaines années », souligne Otmane Jai. Et il serait d'ores et déjà en train

de sortir la tête de l'eau. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, seuls 4400 licenciements ont été recensés (au 18 novembre) contre 14'600 sur l'ensemble de l'année 2024. « Le secteur a surmonté les excès de la pandémie. Il est désormais dynamisé par des facteurs structurels favorables, estime Andrew Ye, Investment Strategist chez Global X. Le développement accéléré par l'IA, la démocratisation des modèles d'abonnement du matériel et l'allègement réglementaire en Asie semblent créer une véritable dynamique. Il s'agit toutefois d'une croissance maîtrisée, et non d'une exubérance irrationnelle. Les éditeurs ont optimisé leurs coûts. La prise

© RICHARD A. BROOKS, AFP

de risque existe toujours, mais ils accordent une plus grande importance à la rentabilité. »

Un avis partagé par Amaya Gutiérrez, responsable de l'investissement et du conseil en portefeuille chez Rothschild & Co: « Bien sûr, le secteur du gaming a des challenges à relever, mais nous y voyons aussi des opportunités. Il existe en effet des poches de croissance, notamment en Chine où l'acceptation des jeux vidéo progresse, ce qui profite à des acteurs comme Tencent.

## « Le secteur des jeux vidéo est une industrie solide qui devrait retrouver une croissance de 4 à 5% par an au cours des prochaines années »

Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie

Par ailleurs, au niveau mondial, le domaine des consoles offre également de belles perspectives au regard du succès de la Switch 2 récemment lancée par Nintendo. »

## Consolidation du secteur

En parallèle, de nouveaux modèles d'affaires se développent fortement, dont la création de contenu par les utilisateurs (UGC) à laquelle ont recours, entre autres, *Roblox* et *Fortnite* (Epic Games), qui permettent aux développeurs de vendre leurs créations sur ces plateformes. « Nous sommes à un moment clef de l'histoire. Les acteurs des jeux vidéo doivent se réinventer et innover, notamment en utilisant l'intelligence artificielle, poursuit Otmane Jai. La question est de savoir qui va tirer son épingle du jeu. Je pense que ce seront les gros acteurs qui ont beaucoup de cash. Cela leur donne la possibilité d'innover et l'opportunité d'acheter à des prix intéressants de petits studios en difficulté. »

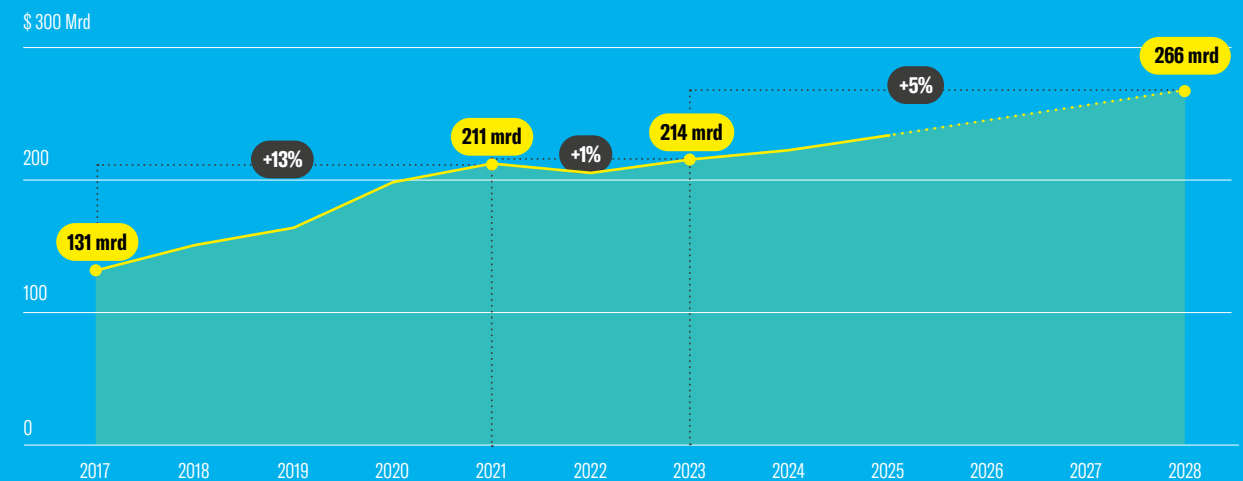
Ce mouvement de consolidation a débuté il y a plusieurs années. Parmi les acquisitions notables, en 2022, Take-Two (*GTA*) s'est emparé de Zynga (*FarmVille*) et Microsoft a mis sur la table 69 milliards de dollars pour s'emparer de Activision Blizzard; le japonais Sega, papa de Sonic, a racheté Rovio Entertainment (*Angry Birds*) en 2023 et le

chinois Tencent, qui possède notamment Riot Games, l'éditeur du succès planétaire *League of Legends*, a pris une participation de 25% dans la nouvelle filiale de Ubisoft qui regroupe les trois principales franchises de l'entreprise française (*Assassin's Creed*, *Far Cry* et *Rainbow Six*) pour 1,16 milliard d'euros en novembre 2025. Quant à l'entreprise Electronic Arts (EA), connue pour ses franchises *EA Sports FC* (ex-FIFA), *Battlefield* ou encore *Les Sims*, elle a annoncé en septembre dernier avoir accepté une offre de rachat pour un montant de 55 milliards de dollars. L'acquéreur est un consortium réunissant le Fonds public d'investissement d'Arabie saoudite et les sociétés de placement américaines Affinity Partners et Silver Lake.

« La consolidation n'est pas finie », prédit Otmane Jai. De quoi séduire les marchés, la consolidation du secteur permettant de rationaliser les coûts et de réaliser des synergies. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, l'ETF VanEck Video Gaming and eSports, qui regroupe les principaux acteurs du secteur, s'est déjà apprécié de 34% (au 1<sup>er</sup> décembre). ▲

## La croissance ralentit

Alors que l'industrie vidéoludique était habituée à une croissance à deux chiffres (+13% par an entre 2017 et 2021), elle stagne désormais (+1% entre 2021 et 2023).



SOURCE : BOSTON CONSULTING GROUP



# Les chiffres fous du gaming

Avec près de 3,6 milliards de joueurs dans le monde, le marché du jeu vidéo domine l'industrie du divertissement.

PAR BERTRAND BEAUTÉ, INFOGRAPHIE: AURÉLIEN BARRELET

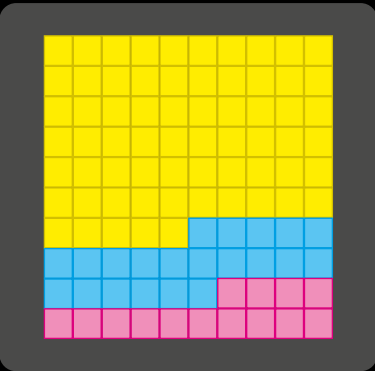
## Les jeux, champions du divertissement

Chiffre d'affaires par industrie en 2024, en milliards de dollars



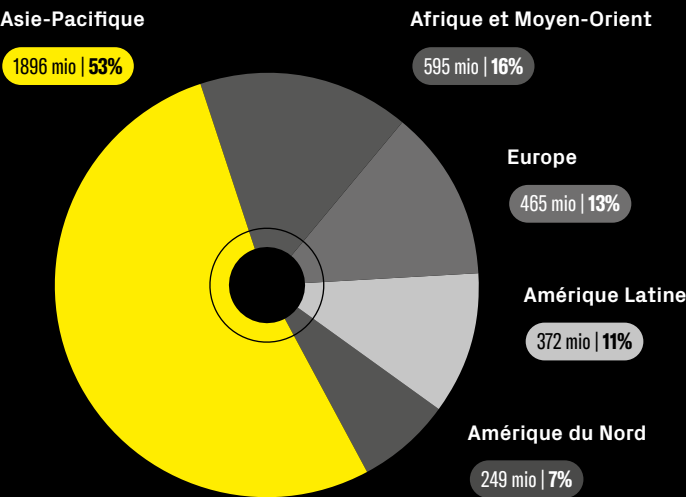
## Le smartphone très loin devant

Répartition du nombre de joueurs en 2025 par plateforme



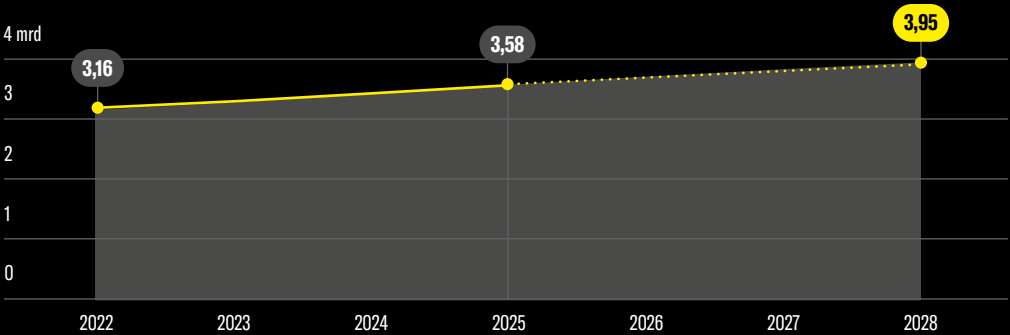
## L'Asie au centre du jeu

Nombre de joueurs en 2025



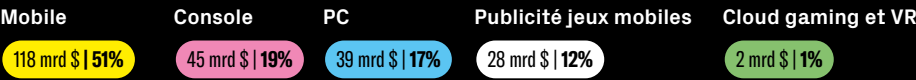
## Bientôt 4 milliards de joueurs

De 2025 à 2028, le nombre de joueurs dans le monde devrait croître de 3,3% par an.



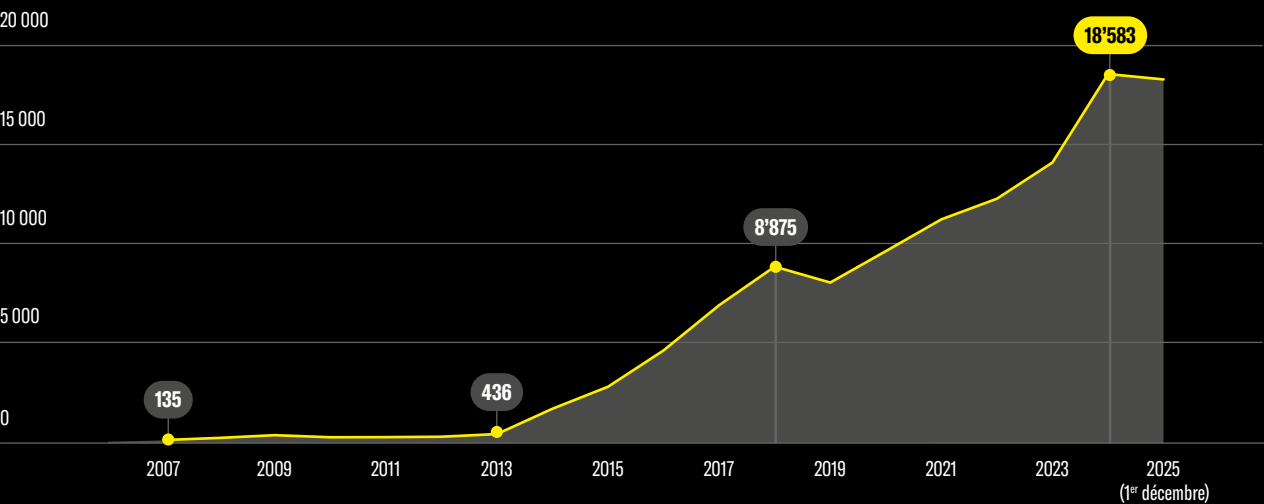
## Un secteur qui pèse lourd

Répartition du chiffre d'affaires en 2025 par plateforme



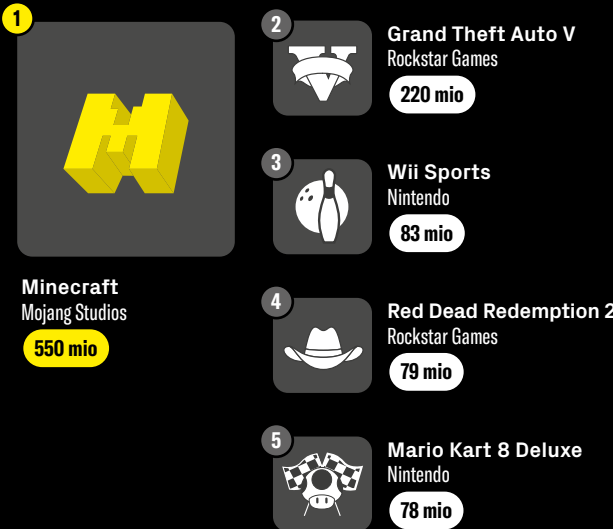
## Le nombre de jeux explose

Nombre de nouveaux jeux publiés chaque année sur la plateforme PC Steam



## Top 5 des jeux les plus vendus

Nombre de ventes estimé, en millions



## Top 5 des jeux les plus populaires sur PC

Septembre 2025



SOURCES: NEWZOO, BOSTON CONSULTING GROUP, GRAND VIEW RESEARCH, BUSINESS RESEARCH INSIGHTS, STEAM 5



# Consoles : la partie n'est pas finie !

Régulièrement annoncé comme en voie de disparition, l'univers des consoles résiste à tout, représentant toujours 20% du marché mondial du gaming en valeur. Mieux : il fourmille actuellement de nouveaux produits. PAR BERTRAND BEAUTÉ

**A**tari, Amstrad, Sega, Nintendo, Sony... À la fin des années 1980 et durant la décennie suivante, de nombreuses entreprises se battaient pour conquérir le marché des consoles. Et chaque acteur ou presque commercialisait en même temps un modèle de salon et un autre portable, à l'image de Sega (Mega Drive et Game Gear) ou Nintendo (NES et Game Boy). Mais depuis une quinzaine d'années, le marché se résume principalement à trois concurrents : Microsoft (Xbox), Sony (Playstation) et Nintendo (Switch).

Régulièrement, entre ces deux époques, la mort prochaine des consoles a été annoncée, victimes de la démocratisation des PC, des tablettes ou des smartphones. Il n'en fut rien. « Les consoles ont survécu à tout (PC, téléphone, cloud gaming), rappelle Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie. Elles possèdent une base de clients assez

stable, ainsi que des franchises fortes qui tirent le secteur vers le haut. »

## Nintendo est seul sur sa planète, en situation de quasi-monopole sur son segment de marché

Selon le rapport « Global Games Market », publié en septembre 2025 par Newzoo, 645 millions de personnes dans le monde jouent sur console, générant un chiffre d'affaires de 45,9 milliards de dollars. Entre 2025 et 2028, les revenus du secteur devraient progresser de 4,7% par an, soit plus que le marché global du jeu (+3%). « L'univers des consoles va croître davantage que celui des jeux sur mobile et sur PC au cours des prochaines années, confirme Amaya Gutiérrez, responsable de l'investissement et

du conseil en portefeuille chez Rothschild & Co. C'est là que la croissance sera la plus forte. »

Mais tous les acteurs ne sont pas logés à la même enseigne pour profiter de ces belles perspectives. D'un côté, Nintendo est seul sur sa planète, en situation de quasi-monopole sur son segment de marché. Avec la Switch, le géant japonais

© BLOOMBERG, GETTY IMAGES



↑ Le 5 juin 2025, les fans de Nintendo ont fait la queue pendant des heures pour être les premiers à acheter une Switch 2. Ici, un client exhibe sa console comme un trophée, dans une boutique à New York.

s'émancipe de la course à la puissance. Il propose une console abordable, utilisable en mode portable ou connectée à une TV, associée à des franchises de jeux emblématiques souvent développés en interne, comme *Mario*, *Zelda*, *Pokemon* ou *Donkey Kong*. Une recette

qui connaît un succès fou. Nintendo a vendu 150 millions d'exemplaires de sa Switch 1 et l'entreprise prévoit d'écouler 19 millions d'exemplaires de la Switch 2 d'ici mars 2026, alors que ce modèle n'est commercialisé que depuis le mois de juin dernier. Il s'agit tout simplement du meilleur lanceur de console de l'histoire du jeu vidéo.

« La réussite de Nintendo repose davantage sur des franchises fortes, exclusives et intemporelles que sur la machine elle-même, souligne Walid Azar Atallah, Senior Portfolio Manager chez Thematics Asset Management. Si vous voulez jouer au dernier *Mario*, vous ne le pouvez que sur une console Nintendo. Grâce à ce modèle économique, l'entreprise →



R  
E  
-  
S  
S  
O  
D  
D

possède une base de clients très fidèle, qui se perpétue de génération en génération.» Avec le lancement réussi de la Switch 2, le titre Nintendo s'est envolé, progressant de plus de 60% sur un an (au 24 novembre). Mais attention : « Le marché des consoles est cyclique, rappelle Daniel Ernst, Portfolio Manager Digital Innovations, chez Robeco. Le lancement d'une nouvelle génération de consoles relance les ventes de jeux. »

« Sony et sa Playstation sont désormais maîtres dans leur domaine. Microsoft a lâché l'affaire et se détourne du hardware. »

Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop

De l'autre côté du spectre, Sony (Playstation) et Microsoft (Xbox) jouent à un autre jeu que Nintendo. « Depuis le lancement de la première Xbox en 2001, ils se livrent à une course à la machine la plus puissante et la plus performante, raconte Brewen Latimier, Manager chez Colombus Consulting. Un pari risqué parce que les deux entreprises sont obligées de vendre leur console à perte, alors que Nintendo vend sa Switch à prix coûtant, voire avec un léger bénéfice. » Pour rentabiliser leur produit, les deux sociétés doivent vendre assez de jeux et d'abonnements. Sans volume suffisant, impossible en effet de compenser les pertes sur le hardware par les revenus des logiciels. Mais pour vendre beaucoup de jeux, il faut écouler beaucoup de consoles...

Xbox dans le dur

Problème : année après année, les ventes de Xbox déçoivent. Si Microsoft ne communique aucun chiffre, les analystes es-



timent que la firme de Redmond aurait écoulé 30 millions de Xbox Series depuis son lancement en 2020, quand Sony a vendu plus de 80 millions d'unités de sa Playstation 5 sortie la même année. Un nouvel échec qui nourrit les bruits de couloir selon lesquels Microsoft ne sortira plus de consoles de salon à proprement parler pour se concentrer sur le marché de l'édition de jeux. « Le hardware Xbox est mort », a ainsi déclaré Laura Fryer, ancienne cadre de l'entreprise, dans une vidéo publiée en juin sur YouTube.

Un avis partagé par Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop : « Sony et sa Playstation sont désormais maîtres dans leur domaine. Microsoft a lâché l'affaire et se détourne du hardware. »

Si la firme de Redmond a mollement démenti ce retrait, elle a toutefois brisé le tabou de la distribution exclusive de ses jeux. Depuis 2024, Microsoft a porté plusieurs de ses titres sur Playstation – la machine concurrente de la Xbox – comme *Forza Horizon 5*,

© DR / VALVE CORPORATION

← Depuis l'apparition des premiers contrôleurs de jeu à la fin des 1970 jusqu'à aujourd'hui, les manettes ont façonné l'histoire des consoles.

*Gears of War: Reloaded*, *Grounded*, *Hi-Fi Rush*, *Pentiment*, et *Sea of Thieves*. Et dès 2026, c'est *Halo*, la franchise emblématique de Xbox, qui devrait débarquer sur PS5. « Microsoft a mis 75 milliards de dollars sur la table pour racheter les studios Activision Blizzard (*Call of Duty*, *Candy Crush*) en 2023, souligne Stéphane Rappeneau. La meilleure façon de rentabiliser cet achat est de diffuser le plus possible les jeux maison, y compris sur des plateformes concurrentes. » Mais si l'on peut jouer aux jeux Microsoft sur Playstation et PC, quel intérêt d'acheter une Xbox ? Pour mémoire, le portage en 2001-2002 du jeu Sonic sur les consoles Nintendo, puis sur Xbox et Playstation, avait acté la fin des consoles Sega...

Chaque jour, plus de 40 millions de personnes se connectent sur Steam afin de jouer en réseau ou acheter des jeux

Plutôt que d'affronter Sony dans le salon, Microsoft regarde de nouveau du côté des appareils portables. Depuis octobre dernier, l'entreprise

commercialise la console hybride ROG Xbox Ally qui, comme la Switch ou la Steam Deck, permet de jouer sur son canapé comme en déplacement. Mais la société américaine ne s'est pas lancée seule sur ce marché, préférant s'associer au taiwanais Asus et confirmant ainsi son potentiel désengagement du hardware à terme. Par ailleurs, davantage qu'une console, la ROG Xbox Ally est un PC déguisé en console. D'une touche, les utilisateurs peuvent basculer sur l'écran Windows 11 pour surfer sur internet, regarder des vidéos ou envoyer des e-mails. Dans une interview accordée au podcast TBPB en octobre 2025, le CEO de Microsoft, Satya Nadella, a semblé confirmer ce virage vers l'ordinateur : « Il est drôle de voir que les gens considèrent la console et le PC comme deux choses différentes. Nous avons conçu la console car nous voulions créer un PC optimisé pour le jeu. »

Valve dans la ronde

Alors Sony sera-t-il prochainement le seul acteur sur le marché des consoles de salon ? Non. En novembre, l'entreprise américaine Valve a annoncé le lancement au premier trimestre 2026 d'une machine

dédiée au jeu sur télévision, la Steam Machine, d'une puissance comparable à la PS5. Pour comprendre l'impact que pourrait avoir cette nouvelle console sur le marché, il faut savoir qui est Valve, géant méconnu du grand public et non coté en Bourse. Créée en 1996 par deux anciens de Microsoft, Mike Harrington et Gabe Newell, l'entreprise était à la base un studio de développement, connu notamment pour le titre *Half-Life*, un jeu de tir à la première personne (FPS).

Le tournant intervient en 2003 avec le lancement de Steam. Sorte d'App Store des jeux pour PC, cette plateforme où l'on achète et télécharge des jeux est devenue en quelques années ultradominante dans ce domaine, loin devant ses concurrents Epic Games, Amazon Games, Microsoft Store ou encore GOG.com, avec 120'000 titres disponibles. Chaque jour, plus de 40 millions de personnes se connectent à ce magasin en ligne afin de jouer en réseau ou d'acheter des jeux.

La Steam Machine permettra donc d'accéder à un catalogue de jeux énorme, bien plus fourni que l'offre disponible sur Xbox, Playstation ou Switch. De quoi faire trembler Sony ? En 2015, Valve avait lancé la Steam Machine première du nom. Un échec. L'entreprise ne s'est pas découragée pour autant, avec le lancement en 2022 de la console hybride Steam Deck – une sorte de Nintendo Switch capable de faire tourner des jeux PC. La machine connaît depuis un succès d'estime. Qu'en sera-

t-il de la nouvelle Steam Machine ? Disponible à la vente uniquement sur la plateforme Steam, cette console devrait surtout convaincre des passionnés. ▲

← Un petit cube de 152 x 162 x 156 mm. Dévoilée par l'entreprise américaine Valve, la console Steam Machine, qui sera commercialisée en 2026, permettra de jouer sur sa TV à tous les jeux de la boutique Steam, des titres indés aux blockbusters AAA.





# La révolte des studios indés

Le développement des jeux AAA est devenu si onéreux qu'un échec commercial peut se révéler catastrophique. Les studios de moindre ampleur en profitent pour se distinguer. Le secteur mise aussi sur l'IA pour réduire ses coûts de production.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

↙  
Le Paris dystopique de « Clair Obscur: Expedition 33 », l'un des jeux les plus acclamés de l'année, fruit de l'imagination du studio français Sandfall Interactive.



↗  
L'équipe de Sandfall Interactive, à l'origine de « Clair Obscur: Expedition 33 ».

# « L

orsque Pac-Man a fait son apparition sur nos écrans dans les années 1980, le jeu vidéo était simple. Quatre fantômes multicolores poursuivant un cercle jaune dans un labyrinthe, rappelle Chloé Darling-Stewart, spécialiste des investissements chez Baillie Gifford. Quarante ans plus tard, les fantômes ont évolué. Le jeu vidéo a connu une transformation que peu de gens auraient imaginée. Les joueurs peuvent désormais explorer des galaxies, bâtir des empires et même vivre une seconde vie en ligne. »

## « Il y a de moins en moins d'élus et de plus en plus d'échecs commerciaux »

Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop.

Cet incroyable développement a un corollaire : concevoir des jeux vidéo est devenu extrêmement complexe et coûteux. Alors que dans les années 2000, un blockbuster disposait d'un budget de 50 millions de dollars, aujourd'hui, il peut dépasser les 500 millions. La production de *Grand Theft Auto VI* (GTA VI), par exemple, a débuté en 2014 pour une sortie prévue le 19 novembre 2026. Douze années de labeur donc pour le studio Rockstar Games (propriété de Take-Two Interactive) et un investissement estimé entre 1 et 2 milliards de dollars.

« Le succès de *GTA VI* ne fait aucun doute. La sortie de ce jeu va booster l'ensemble du secteur », estime Walid Azar Atallah, Senior portfolio manager chez Thematics Asset Management. Selon le cabinet DFC Intelligence, →



les revenus de *GTA VI* atteindront la somme stratosphérique de 3,2 milliards de dollars dans les douze mois suivant sa sortie. Il vaudrait mieux. Car avec une telle somme investie dans le développement, le risque industriel est grand. « Take-Two ne se remettrait probablement pas d'un échec commercial de *GTA VI* », souligne Brewen Latimier, Manager chez Colombus Consulting. De quoi rendre les marchés particulièrement sensibles. Après l'annonce d'un délai supplémentaire pour la sortie de *GTA VI*, le 6 novembre dernier, l'action de Take-Two a chuté de 8% à Wall Street le lendemain. Un cas qui n'est pas isolé. En décembre 2020, le titre de l'éditeur polonais CD Projekt a perdu près de 12% en une journée après le lancement raté de son blockbuster *Cyberpunk 2077*, une superproduction à plus de 300 millions de dollars de budget (hors marketing).

« Les studios sont très dépendants des ventes de quelques blockbusters, ce qui explique

pourquoi les marchés sanctionnent très fort les mauvaises nouvelles liées à ces titres », souligne Amaya Gutiérrez, responsable de l'investissement et du conseil en portefeuille chez Rothschild & Co. Le studio français Ubisoft est le symbole de ces difficultés, cumulant des coûts de production non maîtrisés et des échecs commerciaux retentissants ces dernières années, comme *Star Wars Outlaws* (2024), *Avatar: Frontiers of Pandora* (2023) ou encore *XDefiant* (2024) –, ce dernier jeu ayant même été retiré des plateformes de téléchargement quelques mois seulement après sa sortie. Résultat : en à peine cinq ans, le titre Ubisoft a perdu presque 100% de sa valeur, passant de 80 euros fin 2020 à moins de 7 euros à l'heure d'écrire ces lignes.

« Je ne suis pas inquiet pour *Grand Theft Auto VI*, parce qu'il n'y a qu'un GTA. Des franchises comme celles-là sont tellement bien installées et monétisées que le risque d'échec est

très faible, explique Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop. Le vrai problème se pose avec les jeux qui arrivent juste derrière. Pour être rentabilisés, ces derniers sont condamnés à devenir de gros succès. Or il y a de moins en moins d'élus et de plus en plus d'échecs commerciaux. Pour les studios qui développent des jeux AAA (autrement dit les blockbusters à très gros budgets, prononcer triple A, ndlr), c'est la catastrophe. Le risque industriel est devenu extrêmement élevé. »

Comment en est-on arrivé là ? « Pendant des années, les studios se sont livrés à une course à la superproduction, poursuit Stéphane Rappeneau. C'était à qui développerait le jeu le plus beau et le plus cher, parce que cela garantissait le succès. Mais cette formule ne fonctionne plus, parce que l'offre de superproduction est devenue trop importante. »

Et aussi parce qu'un certain conformisme s'est installé.

© GAME SCIENCE / EVERSTONE STUDIO

« L'apparition des jeux *open world* (monde ouvert) dans lequel les joueurs ont la possibilité de parcourir librement un univers virtuel a tout changé, analyse Brewen Latimier. Au départ, ces univers ont séduit les gamers par leur beauté, mais à force le concept a fini par lasser. À quoi bon errer dans un monde magnifique s'il l'on doit toujours réaliser les mêmes quêtes ? On s'y ennue. » Un constat partagé par Walid Azar Atallah : « Les studios qui produisent des jeux AAA ont du mal à se réinventer, avec des titres qui se ressemblent de plus en plus, provoquant l'ennui des joueurs. »

## « Les studios indépendants n'ont pas beaucoup de financement, mais ils ont des idées »

Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop.

Ces dernières années, l'innovation en termes de gameplay est davantage venue des studios

indépendants, produisant des jeux dits AA, plus surprenants que les productions des mastodontes du secteur et leurs blockbusters. Sorti en avril 2025, le jeu *Clair Obscur: Expedition 33*, développé par une trentaine de passionnés du jeune studio français Sandfall, a connu un succès fulgurant, prouvant que l'argent ne fait pas tout. « Les studios indépendants n'ont pas beaucoup de financement, mais ils ont des idées. C'est là que l'innovation fourmille actuellement », souligne Stéphane Rappeneau.

Cet automne, la sortie de jeux indépendants comme *Hollow Knight: Silksong* (Team Cherry) et *Hades 2* (Supergiant Games) est venue confirmer cette tendance. Le premier, développé par seulement trois personnes, a dépassé les 6 millions d'exemplaires vendus depuis septembre. Le second a écoulé plus de 2 millions de copies dès l'accès anticipé. Forts d'une créativité et d'une réalisation artistique sans faille, les deux titres figurent parmi les grands

succès de l'année auprès de la critique et des joueurs.

Dans le monde, une vingtaine de groupes sont capables de produire des jeux AAA, avec un budget de plus de 50 millions de dollars. Un chiffre qui devrait continuer à se réduire au cours des prochaines années. « Le marché est en pleine consolidation. À l'avenir, seuls trois ou quatre mégastudios produiront des jeux AAA », prédit Brewen Latimier. Un avis partagé par Andrew Ye, Investment Strategist chez Global X : « Ces dernières années, des fusions retentissantes ont eu lieu, comme le rachat de Activision Blizzard par Microsoft et l'acquisition de Zynga par Take-Two. La logique est simple : les grands éditeurs peuvent répartir les coûts de développement exorbitants sur un plus grand nombre de franchises. » Dit autrement : disposer d'une multitude de blockbusters dans son portefeuille permet de lisser les revenus et de réduire le risque si l'un d'entre eux connaît un échec commercial. →



Sorti à l'été 2024, « Black Myth: Wukong », du studio chinois Game Science, a surpris par sa réalisation de très haute volée, en faisant l'un des plus beaux jeux d'action jamais créés.



Le jeu « Where Winds Meet », de Everstone Studio, est l'ovni vidéoludique du moment. Ce RPG multijoueur en monde ouvert, paru à la mi-novembre, bouscule les standards actuels.

## La Chine entre dans le game

« La Chine pourrait dominer le marché global du gaming dans les prochaines années, tranche le professeur Tobias Häberlein, responsable du programme gaming de la FFHS. Toutes les conditions sont réunies : des talents, un marché domestique très important et des coûts de développement inférieurs aux studios occidentaux. » Jusqu'ici connues dans l'univers des jeux sur mobile, les entreprises chinoises ont fait une entrée remarquée dans la sphère des blockbusters AAA avec le succès mondial inattendu de *Black Myth: Wukong*. Lors de sa sortie en 2024, le jeu a connu

des pics avec plus de 2 millions de joueurs simultanés sur Steam, soit davantage que de grosses productions occidentales comme *Cyberpunk 2077* (1 million).

Galvanisés par ce succès, les studios locaux multiplient les superproductions, à l'image du jeu *Ananta*, développé par NetEase, qui devrait sortir prochainement, ou encore du phénomène *Where Winds Meet* de Everstone Studio (une filiale de NetEase). Sorti le 14 novembre dernier, ce jeu vidéo d'action-aventure et de rôle (RPG) en monde ouvert connaît un démarrage fulgurant

pour une nouvelle franchise, avec des pics à plus de 250'000 joueurs simultanés sur Steam. Il met en scène les aventures de héros chevaleresques dans la Chine ancienne. La qualité visuelle rivalise, voire surpasse celle de certains jeux occidentaux vendus à prix fort, alors même que *Where Winds Meet* se joue gratuitement (*free-to-play*). Il se rémunère uniquement sur des microtransactions permettant d'acheter des objets dans le jeu. Une bouffée d'air frais dans l'univers vidéoludique, mais aussi une sacrée menace pour les groupes occidentaux.





«Hollow Knight: Silksong», la pépite indé du studio australien Team Cherry. La ruée d'acheteurs au moment de la sortie du titre sur PC le 4 septembre dernier a fait planter les serveurs de Steam durant quelques heures.

En plus de ce mouvement de concentration, tous les studios tentent de réduire leurs coûts de production, notamment en multipliant les plans sociaux. «L'inflation des dépenses de développement des jeux n'est plus tenable. Tous les acteurs cherchent à changer de modèle», confirme Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie.

## «Les studios expérimentent des PNJ pilotés par l'IA, capables de converser naturellement et de réagir en temps réel»

Andrew Ye, Investment Strategist chez Global X

### L'IA au secours des studios

Beaucoup d'espoir est ainsi placé dans l'intelligence artificielle pour diminuer les frais. «L'IA s'impose comme un puissant levier de croissance pour les créateurs de jeux, avec le potentiel de réduire considérablement les coûts de production, confirme

Andrew Ye. Les outils d'IA générative peuvent désormais produire du contenu, comme des graphismes, des voix, voire du code, plus rapidement et à moindre coût que des équipes humaines travaillant seules. Pour un studio de jeux, cela signifie que certaines tâches fastidieuses, comme la conception de modèles 3D ou l'écriture de dialogues, peuvent être automatisées ou accélérées.»

Selon une étude de la start-up américaine Totally Human Media, près de 20% des titres publiés en 2025 sur la plateforme de vente Steam ont utilisé l'IA générative dans leur développement. «Avec l'IA, le progrès devient illimité», souligne Walid Azar Atallah. Qui nous dit que demain, une personne assistée par l'IA ne pourra pas créer seule l'équivalent d'un jeu AAA actuel? Reste à convaincre les joueurs. En novembre dernier, *Call of Duty Black Ops 7*, méga franchise de Activision a reçu à sa sortie une pluie de critiques de la communauté des gamers

pour avoir utilisé l'IA afin de générer certains éléments visuels du jeu. Quelques mois plus tôt, c'est *Arc Raiders* qui avait été fustigé pour l'utilisation de voix et de textes générés par l'IA. «Le risque pour l'image des studios qui utilisent l'IA pour générer du contenu est importante, parce que cette technologie n'est pas encore bien acceptée par la communauté», souligne Stéphane Rappeneau. Néanmoins, les polémiques ne semblent pas trop affecter les ventes: *Arc Raiders* est un succès avec des pics à près de 500'000 joueurs simultanés sur Steam. Le dernier *Call of Duty*, par contre, connaît un démarrage plus mesuré.

Au-delà d'une réduction des coûts, l'IA pourrait également apporter une personnalisation accrue des jeux. «L'IA générative commence à transformer la manière dont les mondes et les récits des jeux vidéo sont conçus, relève Andrew Ye. Traditionnellement, par exemple, les personnages non joueurs (PNJ) suivent des dialogues prédéfinis, répétant inlassablement les mêmes répliques. Désormais, les studios expérimentent des PNJ pilotés par l'IA, capables de converser naturellement et de réagir en temps réel. Cela signifie que les interactions dans un jeu pourraient devenir plus ouvertes, se rapprochant davantage de l'improvisation des jeux de rôle sur table que d'un scénario pré-écrit.» Un avis partagé par le professeur Tobias Häberlein, chef du département d'informatique de la FFHS et responsable du programme gaming: «L'IA est un *game changer*. Elle va bouleverser la manière dont les jeux sont réalisés.» En novembre dernier, par exemple, Ubisoft a dévoilé «AI Teammates» un projet de personnages non joueurs boostés à l'IA capables d'interagir en temps réel avec la voix des joueurs. ▲

© TEAM CHERRY

# Netflix, futur grand du jeu vidéo?

La plateforme de streaming vidéo tente de se faire une place dans l'univers du gaming. Sans grand succès jusqu'ici, mais la bataille ne fait que commencer.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

**T**he Witcher, Cyberpunk et bientôt Assassin's Creed. Depuis quelques années, la plateforme de streaming Netflix a pris l'habitude d'adapter en séries les blockbusters du jeu vidéo. Mais la firme américaine entend, en plus, devenir un acteur du secteur en produisant ses propres titres. En 2021, le groupe de Los Gatos a réalisé sa première acquisition dans le secteur, en mettant la main sur le studio américain de jeux vidéo Night School, ayant à son actif le jeu *Oxenfree*.

L'entreprise a ensuite poursuivi ses emplettes avec notamment l'achat des studios Spry Fox (*Cozy Grove*), Boss Fight (*Dungeon Boss*) et Next Games (*The Walking Dead: No Man's Land*). De quoi garnir le peu connu onglet «jeu» de sa plateforme. En novembre dernier, Netflix a ainsi annoncé l'arrivée de nombreux titres désormais disponibles, comme *Lego Party*, *Tetris Time Warp*, *Netflix Puzzled* ou encore *Barbie Color Creations*.

«Netflix est un acteur qui va prendre de plus en plus d'am-

pleur dans l'univers des jeux vidéo, estime Walid Azar Atallah, Senior portfolio manager chez Thematics Asset Management. Il mise sur les synergies entre les films, les séries et les jeux.» En début d'année 2025, *Squid Game: Unleashed*, un jeu dérivé de la série développée par Boss Fight, a ainsi passé la barre des 10 millions de téléchargements.

## «Netflix est un acteur qui va prendre de plus en plus d'ampleur dans l'univers des jeux vidéo»

Walid Azar Atallah, Senior portfolio manager chez Thematics Asset Management

Malgré ce succès, la stratégie de Netflix peine encore à porter ses fruits. La plupart des clients de la marque ne savent pas que la plateforme permet de jouer depuis quatre ans déjà. Fin 2024, le groupe a d'ailleurs fermé son studio Team Blue, qui travaillait sur ce qui aurait dû être le premier jeu triple A de l'entreprise. Depuis, Netflix s'est recentrée sur des jeux moins ambitieux produits en interne et des blockbusters d'autres compagnies. Après *GTA: San Andreas* – disponible

depuis 2023 sur la plateforme de Netflix mais qui devrait bientôt la quitter –, l'entreprise propose la version mobile du blockbuster *Red Dead Redemption* depuis décembre 2025. Une manière de mixer les jeux made by Netflix à ceux produits par des tiers.

Comme Netflix, d'autres géants tels que Amazon et Facebook ont tenté de s'aventurer dans le secteur du jeu vidéo, histoire de ne pas perdre la guerre de l'attention que se livrent toutes les plateformes et tous les acteurs du divertissement.

«Nous luttons (et perdons) contre *Fortnite* plus que contre HBO», faisait déjà valoir le fondateur Netflix, Reed Hastings, en 2019. Une concurrence indirecte également mise en avant par Matt Booty. Dans une interview accordée au *New York Times* en octobre 2025, le président de Xbox Game Content and Studios a déclaré: «Notre principal concurrent n'est pas une nouvelle console... La concurrence existe de plus en plus avec tout, de TikTok au cinéma.» ➤ → NFLX





# Le jeu mobile en panne de croissance

Les années folles du jeu sur smartphone et tablette font partie du passé. Alors que le nombre de téléchargements baisse, la concurrence et les contraintes augmentent.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

Qui n'a jamais joué à un jeu sur son smartphone ? Bien plus récent que ses homologues sur PC et consoles, le jeu sur mobile s'est imposé en quelques années comme le segment de marché le plus important du gaming. Les chiffres sont impressionnants.

« Aujourd'hui, le joueur moyen a 40 ans et les femmes jouent autant que les hommes »

Brewen Latimier, Manager chez Colombus Consulting

Dans le monde, près de 3 milliards de personnes jouent sur leur tablette ou leur téléphone, soit davantage que sur PC et consoles réunis (voir l'infographie en p. 28). Grâce à cette énorme clientèle, le jeu sur mobile a généré 118 milliards de dollars en 2025, ce qui représente plus de la moitié des revenus de l'industrie du gaming.

« L'arrivée des smartphones a transformé le secteur, constate Daniel Ernst, Portfolio Manager Digital Innovations chez Robeco. Ces appareils ont rendu le jeu accessible à tous, puisque tout le monde en possède un. » Autrefois réservée aux geeks, la pratique des jeux vidéo s'est démocratisée, changeant radicalement le profil des joueurs. « Aujourd'hui, le joueur moyen a 40 ans et les femmes jouent autant que les hommes, souligne Brewen Latimier, Manager chez Colombus Consulting. Nous sommes loin du cliché de l'adolescent. »

Si le jeu sur mobile a conquis la planète en une vingtaine d'années à peine, sa folle croissance connaît quelques accrocs depuis la fin de la pandémie. Selon le rapport « State of Mobile Gaming 2025 » réalisé par le cabinet Sensor Tower, spécialisé dans l'analyse du marché des applications mobiles, le nombre de téléchargements de jeux sur les plateformes Google Play et App Store a diminué de 6,5% sur un an, à 49,3 milliards en 2024. Si les revenus générés par les apps ont, en revanche, légèrement

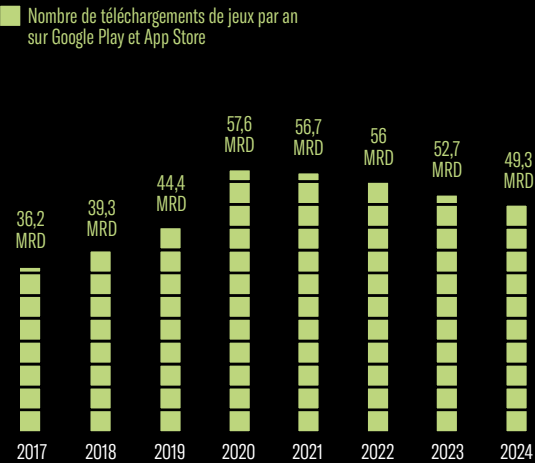
progressé (+3,9%, à 81,7 milliards de dollars), on reste très loin de la décennie 2010-2020, lorsque le chiffre d'affaires des jeux sur mobile augmentait à vitesse grand V (+25%, par exemple, entre 2019 et 2020).

« Le mobile est la plateforme qui a gagné dans l'univers du jeu vidéo. Il est désormais très loin devant les PC et les consoles. Mais ce n'est plus lui qui affiche la plus forte croissance », souligne Amaya Gutiérrez, responsable de l'investissement et du conseil en portefeuille chez Rothschild & Co. Selon le rapport « Global Games Market », publié par Newzoo en octobre 2025, le segment des jeux sur mobile devrait augmenter en valeur de 2,9% en 2025, par rapport à 2024. Un chiffre comparable à celui des jeux sur PC (+2,5%), mais inférieur à celui des consoles (+5,5%).

« Le marché des jeux sur mobile a connu une croissance impressionnante, mais désormais le secteur est saturé », explique Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie. Le nombre de titres disponibles →

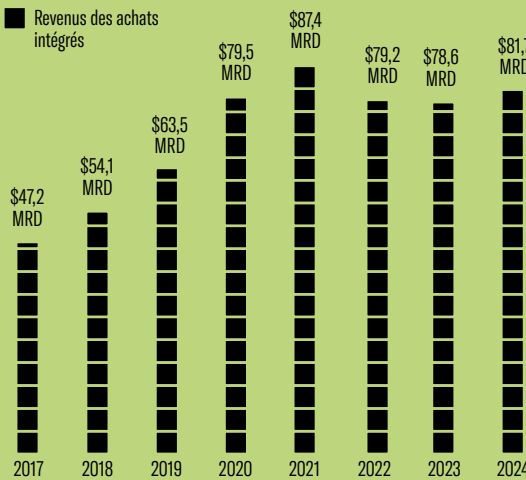
## Moins de téléchargements...

Le nombre de jeux téléchargés sur les plateformes Google Play et App Store a baissé de 14% entre 2020 et 2024.



## ... mais un peu plus de revenus

Après deux années de baisse, les dépenses des consommateurs dans les jeux sur mobile sont reparties à la hausse en 2024.







↑ Un jeune joue à « Roblox » sur son smartphone.

sur les boutiques d'applications App Store et Google Play est en effet devenu hallucinant, rendant très difficile de se distinguer pour un acteur peu connu. « Le coût d'acquisition client a augmenté, poursuit Otmane Jai. Pour attirer des joueurs, les studios doivent dépenser toujours plus en marketing. » Le développeur Scopely, à l'origine de *Monopoly Go!*, aurait ainsi déboursé 500 millions de dollars en marketing et en acquisition client pour promouvoir son titre dans les mois qui ont suivi sa sortie en 2023. De quoi installer durablement *Monopoly Go!* à la première place des jeux sur mobile, avec plus de 2,5 milliards

de dollars de revenus in-app générés en 2024. L'essentiel des revenus du secteur est désormais capté par de telles méga-franchises, où figurent des titres comme *Honor of Kings* (TiMi studios et Tencent), *Roblox* ou encore *Candy Crush* (Activision Blizzard). Autant dire que le temps est révolu où un petit studio pouvait se faire une place au soleil avec un jeu sur mobile réalisé pour une poignée d'euros par quelques personnes.

Côté monétisation, l'industrie souffre depuis le séisme « ATT ». Mis en place en 2021 par Apple au nom du respect de la vie privée de ses utilisateurs, l'*App*

*Tracking Transparency* (ATT) restreint drastiquement les données personnelles que les applications peuvent récupérer. Or sans ces données, le ciblage publicitaire s'avère moins performant. Problème : à la différence des jeux sur console et sur PC, qui comptent très peu sur les annonceurs, près de 19% des revenus des jeux sur mobile sont générés par la publicité. « L'univers des jeux sur mobile n'est pas un marché libre et ouvert, souligne Otmane Jai. Il est dominé par Apple et Google qui imposent leur loi. La moindre nouvelle règle de ces deux géants impacte tout le secteur. »

© ADRE STOCK

Hégémoniques, les deux mastodontes prélèvent jusqu'à 30% des revenus des éditeurs de jeux vidéo qui passent par leur plateforme – une ponction sur-nommée « taxe Apple » et « taxe Google ». Trop dans le contexte actuel, alors que la plupart des jeux sur mobile sont gratuits. Le smartphone a en effet contribué à l'essor d'un modèle économique révolutionnaire : le freemium. Concrètement, la version de base du jeu est gratuite, ce qui attire un grand nombre d'utilisateurs.

## « Le marché des jeux sur mobile a connu une croissance impressionnante, mais désormais le secteur est saturé »

Otmane Jai, Head of Investments pour le family office MJ & Cie

En contrepartie, l'éditeur se rémunère grâce à la publicité et aux achats in-app, c'est-à-dire des fonctionnalités ou des améliorations que les clients peuvent se procurer au cours de leur partie. Ces dernières représentent actuellement 79% des revenus des jeux sur mobile, contre 69% dans les jeux PC et seulement 30% dans l'univers des consoles, selon le Boston Consulting Group. Mais avec l'inflation, les gens ont tendance à moins acheter in-app, tandis que les dépenses publicitaires sont devenues moins rentables avec l'ATT. Dans le même temps, les taxes Apple et Google, elles, n'ont pas baissé.

Une situation qui pourrait évoluer à l'avenir. En effet, l'entrée en vigueur, en mars 2024, du règlement européen sur les marchés numériques (Digital Markets Act) destiné à soumettre les grosses entreprises du numérique à des règles de

concurrence, contraint désormais Apple et Google à permettre l'existence de boutiques alternatives d'applications dans leur écosystème. En août 2024, l'éditeur Epic Games – connu pour le jeu *Fortnite* – a ainsi lancé l'Epic Games Store sur iOS et Android. Puis, en octobre 2025, c'est la firme américaine Unity (lire également en p. 50) qui l'a imité en lançant une offre comparable. Ces deux systèmes permettent aux studios de s'émanciper de la dîme prélevée par Apple et Google.

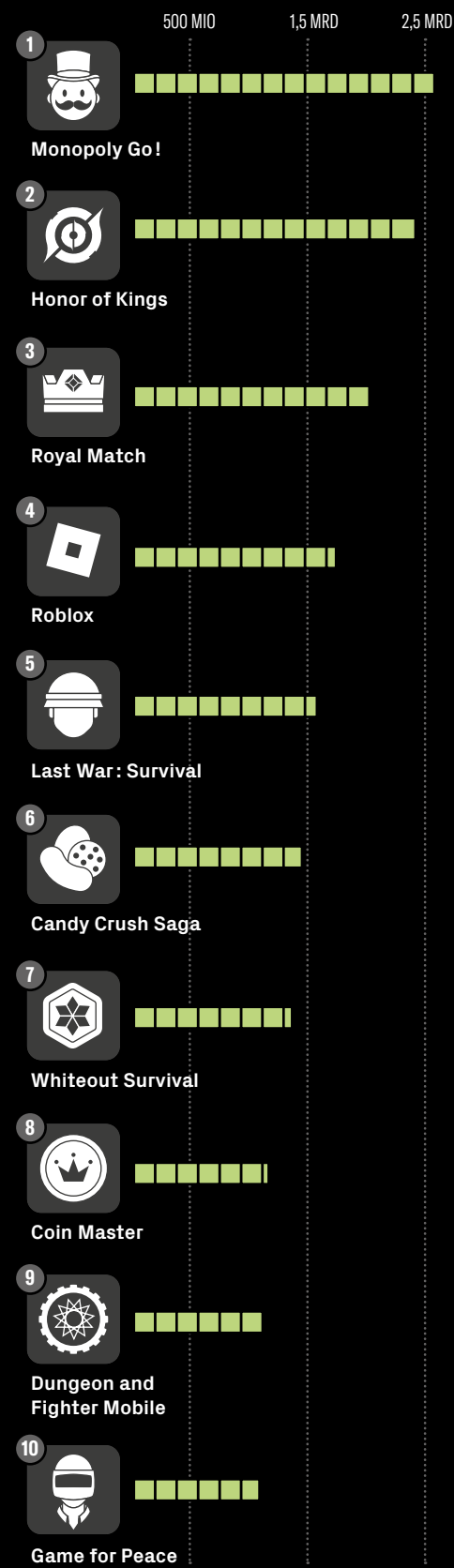
Par ailleurs, les studios de jeux sur mobile ont inventé au début des années 2010 des concepts de monétisation, à l'image des *loot boxes* et des *gacha*. Derrière ces deux termes se cachent des mécanismes si-

milaires. Les joueurs sont invités à utiliser une monnaie virtuelle – souvent achetée avec de l'argent bien réel – pour obtenir des personnages ou des équipements utiles pour progresser dans le jeu. Mais, à la différence des achats in-app traditionnels, ces objets virtuels sont attribués aléatoirement, c'est-à-dire que le joueur ne sait pas ce qu'il va recevoir avant l'achat.

Cette génération aléatoire rend les jeux particulièrement addictifs, à l'image de *Dragon Ball Z: Dokkan Battle* ou encore *Genshin Impact*. « Les *loot boxes* sont très controversées, précise Amaya Gutiérrez, parce qu'elles peuvent être assimilées à des jeux de hasard et devenir addictives » Elles sont déjà interdites en Belgique depuis 2017 et le Parlement européen s'est prononcé dans ce sens en 2023, ce qui devrait à terme influencer le cadre juridique dans le reste des pays européens. ▴

## Top 10 des jeux sur mobile

Revenus générés par les achats in-app en 2024





11

## entreprises joueuses

Une multitude de sociétés sont impliquées dans l'industrie des jeux vidéo. Notre sélection parmi celles qui réalisent au moins 50% de leur chiffre d'affaires dans ce secteur.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

### Take-Two Interactive La rock star

Il est des sociétés dont la création a fini par complètement éclipser le nom. On connaît la marque Nivea, sans savoir que le groupe Beiersdorf se cache derrière. Take-Two Interactive fait incontestablement partie de cette catégorie. Son nom, peu connu du grand public, a disparu derrière celui de sa production phare : le jeu *Grand Theft Auto (GTA)*, création du célèbre studio Rockstar, et dont le premier opus de la franchise est sorti en novembre 1997. Presque 30 ans plus tard, on ne peut que constater le succès phénoménal de la série qui remplit de façon ininterrompue les poches de Take-Two. Lancé en 2013, *GTA V* s'est vendu à plus de 220 millions d'exemplaires, ce qui en fait le deuxième jeu le

plus vendu de tous les temps derrière *Minecraft*, cumulant plus de 10 milliards de dollars de recettes.

En avril 2024, l'éditeur américain a annoncé qu'il allait se séparer de 5% de ses effectifs

Avec *GTA VI*, dont la sortie est prévue le 19 novembre 2026, Take-Two entend battre ses propres records. Mais l'entreprise ne mise pas tout sur ce seul titre. Au fil des années, l'éditeur a lancé d'autres franchises à succès comme *Red Dead Redemption*, *NBA 2K* ou *Max Payne*. Par ailleurs, l'éditeur s'est diversifié en

↑ Le western de Rockstar Games, filiale de Take-Two Interactive, bat des records. Selon les données de l'entreprise, « Red Dead Redemption 2 » (RDR2) a atteint en novembre 2025 plus de 79 millions de copies vendues depuis sa sortie en 2018.

étendant son activité dans le domaine du mobile, avec l'acquisition des studios Zynga, développeurs du jeu sur smartphone *FarmVille*, pour 12,7 milliards de dollars en 2022. Plus récemment, Take-Two s'est emparé en mars 2025 du studio australien Video Games Deluxe, à l'origine de la série *L.A. Noire*.

Malgré ses succès, Take-Two n'est cependant pas épargné par la baisse de croissance de l'industrie du secteur des jeux vidéo. En avril 2024, l'éditeur américain a annoncé qu'il allait se séparer de 5% de ses effectifs, soit entre 500 et 600 personnes. Plus récemment, en novembre dernier, l'entreprise a été accusée de répression antisyndicale par l'Independent Workers' Union of Great

Britain (IWGB, Union des travailleurs indépendants de Grande-Bretagne) après le licenciement de 30 à 40 employés des bureaux britanniques et canadiens de Rockstar Games, filiale de Take-Two. En outre, la firme a déjà reporté 3 fois la sortie de *GTA VI*, suscitant la déception des fans et la crispation des marchés. Le titre Take-Two a chuté de 8% le 7 novembre dernier, après l'annonce du dernier report. Convaincus qu'il n'y aura plus de retard, une majorité d'analystes recommandent néanmoins d'acheter le titre, qui s'est déjà apprécié de plus de 30% depuis le début de l'année.

FONDATION : 1993 SIÈGE : NEW YORK (US)  
EFFECTIF : 12'000 CA 2025 : \$5,63 MRD → TTWO

© TAKE-TWO INTERACTIVE







## Roblox Le jeu d'enfants

Le groupe américain Roblox enchante Wall Street en même temps qu'il inquiète les autorités. Côté pile, la plateforme a dépassé au troisième trimestre la barre symbolique des 150 millions de joueurs actifs quotidiens, un bond de 70% en un an. Autre voyant au vert : le chiffre d'affaires. Entre juillet et septembre, l'entreprise a généré 1,4 milliard de dollars, en hausse de 48% par rapport à la même période un an plus tôt. Un succès fou dû à un concept novateur. Davantage qu'un éditeur de jeux vidéo, Roblox se veut un réseau social mettant à disposition des utilisateurs des outils pour créer leurs propres jeux et les mettre à disposition de la communauté (gratuitement ou moyennant une participation).

« Roblox révolutionne la façon dont les gens créent et explorent les mondes numériques. Sa plateforme cloud supprime les barrières traditionnelles liées à la maîtrise du code, au coût et à la distribution. Chacun peut concevoir, publier et monétiser des jeux instantanément, alimentant ainsi une économie où des millions de créateurs tirent directement profit de leur travail », explique Chloé Darling-Stewart, spécialiste des investissements chez Baillie Gifford. Ces derniers mois, le groupe est porté par le succès phénoménal de *Grow a Garden*. Ce jeu créé par un adolescent et lancé en mars sur Roblox a atteint un pic de 22,3 millions de joueurs simultanés – un chiffre jamais vu dans l'histoire de l'industrie du jeu vidéo –, dépassant le record de *Fortnite*.

↑ David Baszucki, le fondateur et CEO de Roblox, lors d'une présentation en Californie, en 2019.

Très populaire auprès des enfants et des adolescents – un tiers des utilisateurs ont 13 ans ou moins –, Roblox suscite un bon nombre de polémiques, notamment parce qu'il tirerait profit du labeur de mineurs. Questionné en mars 2024 par Eurogamer, Stefano Corazza, patron de Roblox Studio, a donné une réponse qui n'a pas éteint la polémique : « On peut dire que nous exploitons le travail des enfants. Ou on peut dire que nous offrons aux gens partout dans le monde la possibilité d'obtenir un travail et même un revenu. Donc je peux avoir 15 ans en Indonésie, vivre dans un bidonville et avec juste un ordinateur portable, créer quelque chose, faire de l'argent et subvenir à mes besoins. »

Autres accusations contre la plateforme : être un repère de pédocriminels. Pour couper cours à la polémique, l'entreprise interdit depuis 2024 aux moins de 13 ans certains espaces virtuels de rencontre, baptisés *social hangout*. Insuffisant. En août dernier, la procureure générale de Louisiane, Liz Murrill, a déposé une plainte contre Roblox, qualifiant la plateforme d'« endroit idéal pour les pédophiles ».

## « Roblox révolutionne la façon dont les gens créent et explorent les mondes numériques »

Chloé Darling-Stewart, spécialiste des investissements chez Baillie Gifford

Une nouvelle fois, l'entreprise a dû réagir. En novembre dernier, Roblox a annoncé la mise en place d'un logiciel de reconnaissance faciale, afin de vérifier l'âge de ses utilisateurs. Bientôt, tous les joueurs devront prendre un selfie, qui servira à estimer leur âge. Les utilisateurs seront ensuite répartis dans les espaces en ligne par tranches d'âge, rendant théoriquement impossible à un adulte de discuter avec un mineur. Malgré les polémiques et les procès, une majorité d'analystes recommande d'acheter le titre Roblox qui s'est déjà apprécié de près de 55% depuis le début de l'année. Reste que, malgré le succès populaire, la société demeure dans le rouge, accusant une perte de 257 millions au troisième trimestre – les Robux, cette monnaie virtuelle qui s'achète avec de l'argent bien réel, ne permettant pas encore de couvrir les dépenses.

FONDATION : 2004 SIÈGE : SAN MATEO (US)  
EFFECTIF : 2000 CA 2024 : \$3,6 MRD → RBLX

© IAN TUTTLE, GETTY IMAGES / JAAP ARRENS, AFP



← Une grande fresque murale annonçant le très attendu « Cyberpunk 2077 », jeu de CD Projekt Red, photographiée à Varsovie, en Pologne, le 5 janvier 2021.

## CD Projekt Les blockbusters polonais

Merci Netflix ? En décembre 2020, juste avant Noël, l'éditeur polonais CD Projekt traversait une zone de turbulences, après le lancement complètement raté de *Cyberpunk 2077*, qui avait pourtant bénéficié d'un budget avoisinant les 300 millions de dollars.

## 75 millions de copies du jeu The Witcher ont été vendues, depuis le lancement de la franchise en 2007

Des bugs en cascade et la grogne des joueurs avaient conduit Sony à retirer le titre du PlayStation Store et à rembourser les clients – des décisions rarissimes dans le secteur. Deux ans plus tard, en septembre 2022, la sortie sur Netflix de *Cyberpunk Edgerunners* – la série dérivée du jeu – a relancé les ventes. À noter que le jeu lui-même s'est énormément amélioré depuis son lancement, au fil de nombreuses mises à jour, ce qui a contribué à cette dynamique. Selon les derniers chiffres révélés par CD Projekt en novembre dernier, plus de 35 millions de copies du jeu ont désor-

mais été vendues en cinq ans, devançant ainsi *The Witcher 3* sur la même période.

*The Witcher...* un autre nom bien connu des amateurs de Netflix. Bénéficiant également d'une série sur la plateforme de streaming, ce jeu est l'autre blockbuster de l'entreprise polonaise, avec 75 millions d'exemplaires vendus depuis 2007. Grâce à ces deux mastodontes, CD Projekt se porte bien. Au troisième trimestre, la société a enregistré un chiffre d'affaires de 349 millions de złoty (77,1 millions de francs suisses), en hausse de plus de 50% sur un an, avec une marge nette de 55%. La prochaine grande étape pour CD Projekt sera la sortie de *The Witcher 4*, qui n'est pas attendu avant 2027, et sur lequel pas moins de 447 développeurs travaillent actuellement. En attendant, une majorité d'analystes conseillent de conserver le titre qui s'est déjà apprécié de plus de 30% depuis le début de l'année.

FONDATION : 1994 SIÈGE : VARSOVIE (PL)  
EFFECTIF : 1248 CA 2024 : \$269 MIO → CDR



## Nintendo

### Le gardien du temple

« Nintendo fera toujours du Nintendo », sourit Stéphane Rappeneau, cofondateur du studio Weird Loop. Alors que d'autres acteurs de l'industrie du jeu vidéo ont pu changer de stratégie, et parfois se perdre, au gré des tendances et des modes, la firme japonaise n'a jamais changé de cap. De la NES à la Switch, en passant par la Game Boy et la Wii, elle produit inlassablement des consoles familiales, associées à des franchises de jeux fortes et intemporelles (*Mario*, *Zelda*, *Donkey Kong*) souvent développées en interne.

Un business model immuable couronné de succès. À la fin du

mois de septembre, Nintendo a annoncé avoir déjà écoulé plus de 10,36 millions d'exemplaires de sa nouvelle console, la Switch 2, commercialisée depuis juin, soit le meilleur démarrage de l'histoire pour un tel appareil. De quoi revoir ses prévisions à la hausse.

**Fort du succès de la Switch 2, Nintendo estime que son chiffre d'affaires va augmenter de 93%**

Alors que Nintendo prévoyait d'écouler 15 millions d'exemplaires d'ici mars 2026, l'entreprise table désormais sur 19 millions de modèles vendus. À titre de comparaison, la Switch première du nom, sortie il y a huit ans mais encore

Des visiteurs passent devant une affiche du jeu vidéo « Metroid Prime 4: Beyond », sur le stand de Nintendo lors du salon Gamescom, le 20 août 2025, à Cologne en Allemagne.

disponible, s'est écoulée pour l'heure à 154 millions d'exemplaires – seulement quelques millions de moins que la console la plus vendue de tous les temps, la PlayStation 2, qui avait atteint la barre des 160 millions d'unités dans les années 2000.

Fort du succès de la Switch 2, Nintendo estime désormais que son chiffre d'affaires va augmenter de 93%, à 2250 milliards de yens (env. 14,5 milliards d'euros), sur l'exercice fiscal actuel qui s'étend d'avril 2025 à mars 2026. Une majorité d'analystes recommande d'acheter le titre, qui s'est apprécié de plus de 40% depuis le premier janvier.

FONDATION : 1889 SIÈGE : KYOTO (JP)  
EFFECTIF : 8500 CA 2025 : \$7,818 MRD → NTDOY



© INA PASSENDER, AP / CHRISTOPHE ARCHAMBAULT, AP

## NETEASE

### Le dauphin chinois

C'est le titre inattendu du moment. Sorti en novembre, *Where Winds Meet*, édité par l'entreprise chinoise NetEase, reçoit de nombreux éloges des joueurs du

monde entier. Avec ce succès international, NetEase – numéro deux du jeu en Chine derrière Tencent – confirme sa volonté de conquérir le marché hors de

ses frontières. Cette ambition était perceptible depuis quelques années avec le rachat de plusieurs studios, notamment le japonais Grasshopper Manufac-

ture en 2021, la pépite française Quantic Dream en 2022 et le canadien Skybox Labs en 2023. Une majorité d'analystes recommandent d'acheter l'action.

FONDATION : 1997  
SIÈGE : HANGZHOU (CN)  
EFFECTIF : 26'000  
CA 2024 : \$14,4 MRD  
→ NTES

## Ubisoft

### Le patient français

Longtemps porte-étendard français du jeu vidéo, le mastodonte Ubisoft et ses 17'000 employés sont malades. La faute à une série d'échecs retentissants (*Star Wars Outlaws*, *Avatar: Frontiers of Pandora*, *XDefiant*, *Skull and Bones*) qui ont grandement entamé la réputation et la santé financière de l'entreprise, Ubisoft affichant une perte nette de 159 millions d'euros lors de l'exercice 2024-2025 achevé fin mars. En cause, notamment, le désamour d'une partie des joueurs face à des jeux jugés trop stéréotypés et manquant d'innovations. De quoi inquiéter les marchés: en cinq ans, le titre a perdu presque 100% de sa valeur, passant de 80 euros fin 2020 à moins de 7 euros à l'heure d'écrire ces lignes.

**En cinq ans, le titre Ubisoft a perdu presque 100% de sa valeur**

Alors que les rumeurs d'une mort prochaine du patient – ou d'un rachat – commençaient à bruisser, Ubisoft a décidé de s'autoprescrire un traitement de cheval, avec un plan de réduction des coûts qui a conduit au départ de 3000 salariés entre septembre 2022 et mars 2025.

↑ Un graphiste apporte les dernières touches à une scène du jeu vidéo « Assassin's Creed Mirage », dans le studio de l'entreprise à Bordeaux, en octobre 2023.

En parallèle, l'entreprise a reçu les soins d'un bon docteur, spécialisé en médecine chinoise: Tencent. En novembre dernier, la société française a annoncé la finalisation de l'accord qui prévoit que le groupe chinois va injecter 1,16 milliard d'euros pour acquérir 26,32% de Vantage Studios – une nouvelle filiale de Ubisoft qui regroupe les trois franchises phares de l'entreprise (*Assassin's Creed*, *Far Cry* et *Tom Clancy's Rainbow Six*). Une transaction qui permet-

tra d'éponger la dette de Ubisoft qui s'élevait à 1,15 milliard à la fin du mois de septembre. Dans l'attente d'un rétablissement complet, une majorité d'analystes recommandent de conserver le titre – Ubisoft pouvant également compter sur le lancement réussi de l'extension gratuite de *Assassin's Creed Mirage* en novembre dernier.

FONDATION : 1986 SIÈGE : CARENTOIR (FR)  
EFFECTIF : 17'000 CA 2025 : € 1,85 MRD → UBI

## GAMESQUARE

### Le spécialiste de l'e-sport

Après avoir connu des pics au-delà des 50 dollars en 2021, l'action de GameSquare est devenue un *penny stock*, végétant autour de la barre des 50 cents. Comment

expliquer une telle décrépitude? À l'époque, la pandémie était encore dans toutes les têtes et les entreprises liées à l'univers du jeu vidéo flambaient à Wall Street.

Aujourd'hui, GameSquare se décrit comme une entreprise de marketing qui aide les marques à toucher le jeune public via les jeux vidéo et l'e-sport. L'entreprise possède

d'ailleurs sa propre équipe de joueurs professionnels d'e-sport depuis le rachat en 2024 de FaZe Clan – une marque très puissante aux États-Unis. Les deux analystes qui couvrent

la firme recommandent l'achat de l'action.

FONDATION : 2011  
SIÈGE : FRISCO (US)  
EFFECTIF : 130  
CA 2024 : \$102 MIO  
→ GAME







## PORTRAIT

# Sea, l'empire numérique derrière Shopee

Le singapourien Sea s'est imposé comme l'un des champions numériques d'Asie du Sud-Est grâce à sa plateforme d'e-commerce Shopee, sa banque en ligne Monee et sa division jeux vidéo Garena. Trois piliers qui lui permettent de dominer un marché de 700 millions d'habitants. PAR JULIE ZAUGG

© ROMAS, ADOBE STOCK / APARNA NORI, BLOOMBERG, GETTY IMAGES

## EN CHIFFRES

**\$84,9  
MRD**

La capitalisation boursière de Sea Limited mi-novembre, ce qui en fait la deuxième firme d'Asie du Sud-Est en termes de valeur, derrière la banque singapourienne DBS.

**+270%**

La hausse enregistrée à la mi-novembre par l'action de la société depuis début 2024.

**\$100,5  
MRD**

La valeur de marchandise brute écoulee par Shopee en 2024.

Dès l'ouverture de l'app Shopee, on est immédiatement assailli par des pop-up offrant des promotions, des bons d'achat ou des Shopee coins, de l'argent virtuel qui permet d'obtenir des rabais sur certains produits. On peut parcourir le portail par catégorie de biens, à la recherche des offres les moins chères, ou visiter le « magasin » d'une marque ou d'un revendeur particulier. À cela s'ajoute Shopee Live, une plateforme de livestreaming commercial où des vendeurs et influenceurs présentent leurs produits en direct.

Coincée entre une plateforme rotative sur laquelle sont exhibées deux montres intelligentes de la marque chinoise Kospet et une étagère remplie de casseroles, de mini-ventilateurs et de thermos colorés, l'influenceuse malaisienne « pipou96 » vante les charmes des produits qui l'entourent. Sur l'écran, les émojis et les commentaires postés par ses spectateurs défilent, ainsi que des liens qui permettent d'accéder aux biens pour les acheter sur Shopee. Cette mère de famille a généré un volume de ventes

Un colis sur un tapis roulant dans le centre de tri de SPX Express à Singapour, le 30 juillet dernier. Cette filiale logistique de Sea traite la plupart des livraisons de sa division e-commerce Shopee.

d'environ 5 millions de ringgits malaisiens (près d'un million de francs suisses) en 2025, ce qui lui permet de toucher un revenu compris entre 3000 et 5000 francs mensuels, grâce aux commissions versées par la plateforme.

En Asie du Sud-Est, Shopee domine le secteur de l'e-commerce, avec 50% de parts de marché. Ses activités s'étendent dans sept pays : l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande, le Vietnam, les Philippines, Singapour et Taïwan. L'ascension de la firme est pourtant récente. « Avant 2012, il n'y avait pratiquement pas de vente de biens en ligne dans la région », se souvient Christopher Beselin, fondateur de la société d'investissement Endurance Capital, basée au Vietnam. Lui-même est arrivé dans la région en 2012 pour diriger la division vietnamienne de Lazada, première plateforme d'e-commerce à s'intéresser à cette zone de 700 millions d'habitants. « Nous avons inondé les sites locaux de nos publicités et développé un assortiment de biens vendus environ 10% moins cher que hors-ligne. Il a également fallu mettre sur pied un réseau de livraisons, sachant que 95% des paiements s'effectuaient alors en argent comptant », raconte-t-il. Fondée par des investisseurs européens, Lazada a été reprise par le géant chinois Alibaba en 2016. →





Lazada s'apprêtait toutefois à se faire détroner par un nouveau venu. Créée en 2009 à Singapour par l'entrepreneur Forrest Li, la société de jeux vidéo Garena avait accumulé d'importantes réserves financières grâce aux investissements du chinois Tencent. De quoi lui permettre de devenir la plateforme dominante en Asie du Sud-Est avec la distribution de jeux de premier plan comme *League of Legends* (jusqu'en 2023) et *FIFA Online*. «Garena avait développé un modèle décentralisé, récoltant les paiements auprès de chaque café internet souhaitant proposer ses jeux», explique Jianggan Li, CEO de la société de capital-risque singapourienne Momentum Works. Capitalisant sur cette expérience de terrain et sur la solution de paiement développée pour permettre aux joueurs d'effectuer des achats au sein de ses jeux, Garena a lancé en 2015 sa propre plateforme d'e-commerce : Shopee. Le groupe changera ensuite de nom pour devenir Sea Limited, avec Shopee comme principal moteur de croissance.

**Localisation extrême et logistique intégrée**  
Très vite, Shopee gagne des usagers, portée par l'explosion du nombre de détenteurs de smartphones dans la région. «La plateforme a

su s'adapter aux habitudes de consommation locales, souligne Christopher Beselin. Là où Lazada nouait des partenariats avec de grandes marques, Shopee mettait en vente des biens d'une nuée de petits magasins, reproduisant l'écosystème qu'on trouve dans les rues de la plupart des villes d'Asie du Sud-Est.»

**Un accent tout particulier est mis sur l'Indonésie, le plus grand marché de la région avec une population de 283,5 millions d'habitants**

La proximité avec la Chine lui permet de se procurer des produits de «marque blanche» à bas coût. «Le pouvoir d'achat des consommateurs reste limité en Asie du Sud-Est», rappelle Christopher Beselin. Et Shopee se rend compte que les sept pays dans lesquels elle a choisi de s'implanter ne représentent pas un marché uniforme. «L'assortiment et les descriptions des produits sont adaptés aux préférences locales», explique Jeffrey Towson, expert des entreprises de technologie asiatiques basé en Thaïlande. L'organigramme de la firme reflète ce souci de localisation. «Les directeurs responsables de chaque pays ont énormément d'autonomie et sont en relation directe avec le CEO», souligne Jianggan Li. Un accent tout particulier est mis sur l'Indonésie, le plus grand marché de

Gauche: L'introduction de Sea Ltd. à la Bourse de New York le 20 octobre 2017. Au centre, le cofondateur et CEO Forrest Li (toujours en poste), considéré comme l'homme le plus riche de Singapour.

Des employés à l'heure de la pause-déjeuner au siège social de Garena, à Singapour (2016).  
↓↘

© NICKY LOH, MICHAEL MAGLE, BLOOMBERG, BETTY IMAGES / SHUTTERSTOCK

la région avec une population de 283,5 millions d'habitants. «Lorsqu'un nouveau cadre rejoint l'entreprise, on l'envoie passer six mois dans l'archipel et il doit apprendre le bahasa indonesia, la langue locale», précise-t-il.

La logistique représente un autre point fort de l'offensive de Shopee. «La plateforme s'est dotée d'importantes capacités de transport, d'entreposage et de distribution, indique Jeffrey Towson. Cela lui permet de livrer la plupart de ses biens en vingt-quatre heures, même dans des zones difficiles d'accès comme l'Indonésie, composée de centaines d'îles où les produits doivent être acheminés en avion et en bateau.» La plateforme possède sa propre firme de logistique, SPX Express. Autant d'avantages qui ont permis à Shopee de supplanter Lazada en tant qu'acteur dominant en Asie du Sud-Est pour le commerce en ligne. En 2024, les revenus de Sea, sa maison-mère cotée à New York, ont progressé de près de 29% pour atteindre 16,8 milliards de dollars. Sur les trois mois achevés fin septembre 2025, ils ont encore grimpé de 38% en glissement annuel. «Nous avons délivré un autre trimestre record, atteignant des sommets en termes de volume brut de marchandises, de commandes et de chiffre d'affaires», s'est réjoui Forrest Li à l'annonce des résultats.

**La menace TikTok**  
L'avenir de la société n'est pourtant pas exempt de défis. «Aux alentours de 2020, Shopee s'est lancée dans une vaste opération d'expansion, investissant de nouveaux marchés, dont la France, l'Espagne, la Pologne, l'Inde et l'Amérique latine», détaille Jianggan Li. Mais la plateforme a vu trop grand. Dépourvue d'expérience et de personnel local dans ces territoires, elle s'y est heurtée à des champions globaux comme Amazon ou régionaux comme MercadoLibre. «La plupart de ces marchés ont depuis été abandonnés», dit l'expert. Outre l'Asie, la firme est active au Mexique – uniquement via des transactions transfrontalières – et au Brésil, un marché où elle reste numéro un en termes d'utilisateurs et continue de croître.

Shopee subit également l'assaut de nouveaux concurrents en Asie du Sud-Est. L'arrivée en 2021 de TikTok Shop, propriété du chinois ByteDance, a bouleversé l'industrie. «Le livestreaming commercial, un modèle né en Chine il y a environ huit ans, gagne en popularité dans la région en mêlant commerce et divertissement, relève Jeffrey →

Le logo de Shopee orne la façade des bureaux de la marque, sur Science Park Drive, dans le quartier de Queenstown, à Singapour.  
↓



Les trois piliers de Sea Limited

71,8%

**SHOPEE** | E-commerce  
**71,8% du chiffre d'affaires**  
La plateforme d'e-commerce numéro un en Asie du Sud-Est.

16,5%

**MONEE** | Finance  
**16,5% du chiffre d'affaires**  
L'ancien portefeuille de Shopee, devenu une banque numérique offrant des dépôts, des crédits et des assurances.

10,9%

**GARENA** | Jeux vidéo  
**10,9% du chiffre d'affaires**  
Le métier historique du groupe, porté par le jeu *Free Fire*, l'un des plus populaires au monde.

0,8%

**AUTRES SERVICES**  
**0,8% du chiffre d'affaires**



Towson. Cela marche particulièrement bien pour booster les ventes de cosmétiques ou de vêtements.» Ce modèle représente désormais un cinquième des transactions en ligne en Asie

« La plupart des pays d’Asie du Sud-Est, notamment l’Indonésie, les Philippines et le Vietnam, sont sous-desservis en matière de services bancaires »

Jianggan Li, CEO de la société de capital-risque singapourienne Momentum Works

du Sud-Est. Or, il profite en premier lieu à TikTok Shop, spécialiste des livestreams et vidéos courtes. « Shopee tente d’investir ce segment avec Shopee Live, mais ce n’est pas son cœur de métier », juge Jeffrey Towson. En réaction, le groupe a noué des partenariats avec Facebook et YouTube pour que les créateurs puissent intégrer des liens vers des produits de la plateforme dans leurs contenus. Il propose également un programme d’incitation aux livestreamers, avec des commissions relevées et des bons à offrir à leur audience. De son côté, TikTok Shop, qui a fusionné en 2023 avec Tokopedia, un rival indonésien de Shopee, accapare désormais 35% du commerce en ligne dans la région. « Sa croissance est phénoménale, glisse le spécialiste américain. Il y a un an, sa part de marché ne dépassait pas 20%. »

Inauguration du siège mondial de Monee, le 8 mai 2025 à Singapour. Le ministre du travail Tan See Lang (à droite) reçoit un souvenir des mains du CEO de Sea Forrest Li.

Parier sur les services financiers

Face au ralentissement attendu de sa croissance dans un environnement plus compétitif, Sea tente de réduire sa dépendance à Shopee en misant sur les services financiers. En mai, le groupe a annoncé une refonte de son porte-monnaie virtuel, créé en 2018 pour faciliter les achats sur Shopee. Rebaptisé Monee et désormais installé dans un siège de près de 20’000 m<sup>2</sup> à Singapour, ce pôle fournit des prêts, des services bancaires et des assurances. Sea dispose également de licences bancaires à Singapour et aux Philippines, sous l’appellation « MariBank », et en Indonésie, au nom de « SeaBank ».

« La plupart des pays d’Asie du Sud-Est, notamment l’Indonésie, les Philippines et le Vietnam, sont sous-desservis en matière de services bancaires, note Jianggan Li. Il y a une opportunité à saisir. » Sea peut mettre à profit les nombreuses données récoltées sur les clients de sa plateforme d’e-commerce pour évaluer leur solvabilité. S’y ajoute la possibilité de leur octroyer du crédit pour effectuer des achats sur Shopee. « Les synergies sont nombreuses », estime-t-il. Monee représente désormais le segment qui croît le plus vite au sein du groupe. Au troisième trimestre 2025,

© CHONG JUN LIANG, AFP / GARENA

ses revenus ont augmenté de 61% sur un an, pour atteindre 990 millions de dollars. Au 30 septembre, son portefeuille de prêts s’élevait à 7,9 milliards de dollars, en hausse de 70% sur douze mois. Mais contrairement à l’e-commerce, le marché des services financiers est fragmenté. « Chaque pays a ses propres réglementations », souligne Jianggan Li. Certains territoires ont déjà leurs champions locaux, à l’image de GoTo en Indonésie, de GrabPay à Singapour et en Malaisie, de GCash aux Philippines ou de Mercado Pago au Brésil. « À Singapour et en Thaïlande, les banques traditionnelles sont puissantes et bien implantées, ajoute-t-il. La compétition est féroce. »

Garena, machine à cash

Garena, la division jeux vidéo de Sea, représente un autre pôle de croissance potentiel. Sur les trois mois achevés fin septembre 2025, ses ventes ont progressé de 51%, pour atteindre 841 millions de dollars. Chaque jour, quelque 100 millions de personnes jouent à *Free Fire*, son blockbuster lancé en 2017, ce qui en fait l’un des jeux les plus populaires au monde.

Garena est l’un des principaux promoteurs et organisateurs d’événements e-sport, allant des tournois locaux amateurs à certaines des compétitions professionnelles les plus regardées au monde.

« Garena dépend trop fortement de cet unique jeu, estime toutefois Jianggan Li. Il lui faudrait développer un autre blockbuster, mais il n’est pas évident de répliquer ce genre de succès. »

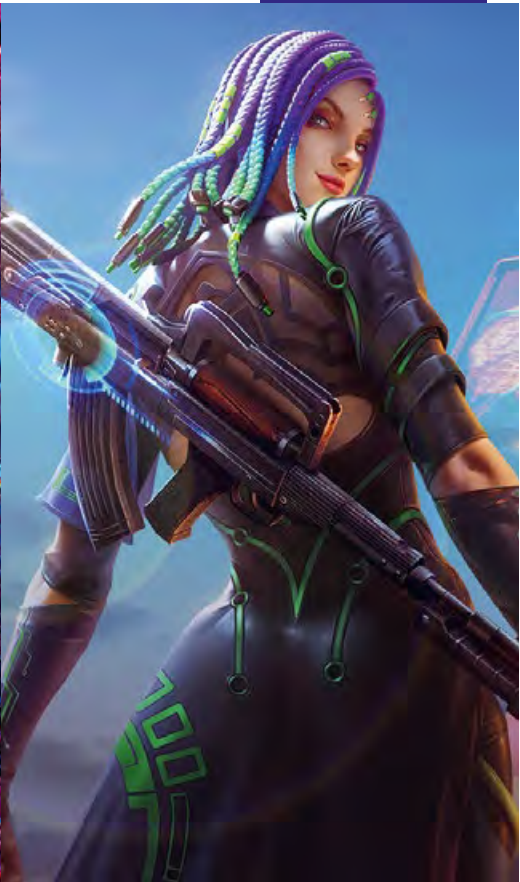
Il pense que Shopee restera au final le principal moteur de croissance du groupe. « Depuis 2022, la direction cherche à opérer une transition vers un modèle plus mature, détaille-t-il. La forte croissance des débuts est délaissée au profit d’une plus grande rentabilité. » Cela explique le recentrage sur l’Asie du Sud-Est, ainsi que la décision d’augmenter les frais facturés aux marchands opérant sur la plateforme de près d’un tiers depuis début 2024. La stratégie porte ses fruits. Sea a atteint les chiffres noirs pour la première fois en 2023. En 2024, son revenu net s’est élevé à 448 millions de dollars. Sur les trois premiers trimestres de 2025, il a déjà atteint 1,2 milliard de dollars. ▴

Un personnage de « Free Fire », le jeu phare de Garena.

L’AVIS DE L’ANALYSTE

Une croissance qui devrait durer

Si Shopee, la plateforme d’e-commerce de Sea qui représente 72% de ses revenus, est sur la défensive face à TikTok Shop, un acteur aux poches profondes, elle continue de croître à un rythme soutenu. Sachin Mittal, analyste auprès de la banque DBS, s’attend à ce que sa valeur de marchandise brute gagne 20% sur l’ensemble de 2025, puis 15% en 2026. La rentabilité de cette division reste toutefois modeste : son Ebitda ne dépassera pas 0,8% de sa valeur de marchandise brute en 2025, selon lui. Les deux autres entités du groupe, Monee (16,5% des revenus) et Garena (11% des revenus), affichent des marges bien plus élevées. La première a généré un Ebitda de 258 millions de dollars au troisième trimestre 2025, la seconde de 466 millions, contre 186 millions pour Shopee. L’action de Sea reste néanmoins volatile. Après avoir grimpé à plus de 350 dollars fin 2021, elle a chuté à 44 dollars un an plus tard. Elle vaut désormais environ 140 dollars. Sachin Mittal a émis une recommandation BUY, avec un objectif de cours de 221 dollars. → SE





## JOBS

# L'IA et le péril des licenciements

Alors que les grandes entreprises helvétiques de services multiplient le déploiement d'outils d'intelligence artificielle, la probabilité de voir des postes supprimés augmente. La Suisse verra-t-elle prochainement des plans sociaux, comme dans les firmes anglo-saxonnes Amazon ou Accenture ?

PAR BLANDINE GUIGNIER

# C

itant l'intelligence artificielle (IA) comme moteur, plusieurs grands groupes cotés en Bourse ont annoncé des licenciements massifs ces derniers mois. Dans le trio de tête figurent le géant américain de la tech Amazon, qui entend supprimer 30'000 postes, le leader indien des services informatiques TCS Tata Consultancy Services (12'000) et le cabinet de consulting Accenture (11'000).

**« Le nombre de personnes en recherche d'emploi a augmenté jusqu'à 27% de plus dans les professions fortement exposées à l'IA que dans les moins concernées »**

Michael Siegenthaler et Jeremias Klauui, deux chercheurs du Centre de recherches conjoncturelles (KOF)

plus de 10 ans par exemple), elles ont été les premières à l'utiliser pour augmenter leur productivité. » À l'inverse, les sociétés suisses ont été plus conservatrices dans l'engagement de personnel ces dernières années, selon le professeur, et, par conséquent, le retour de balancier est moins fort. « Il se matérialise plutôt par une baisse des nouveaux engagements, dans le secteur IT en particulier, plutôt que par de grandes vagues de licenciements. »

En effet, la concurrence de l'IA commence à être ressentie sur le front des embauches. Alors que de nombreux métiers de l'industrie ont fait les frais de l'automatisation par le passé, la hausse du chômage est désormais observable dans le secteur des services et chez les titulaires d'un diplôme universitaire. La part de ces derniers parmi les chômeurs est passée de 27,8% en octobre 2022 à 34,3% en octobre 2025, selon les statistiques du Seco.

De telles annonces pourraient-elles se produire en Suisse dans les mois à venir ? Pour Thomas Hofmann, codirecteur de ETH AI Center et responsable du département Computer Science à l'EPFZ, la situation aux États-Unis est plus extrême que ce qui devrait être observé dans l'économie helvétique. « Les entreprises technologiques américaines ont largement embauché à un moment où le coût d'opportunité était très élevé. Elles ne voulaient pas passer à côté de produits prometteurs qui nécessitaient beaucoup de main-d'œuvre. Dans le même temps, comme elles développaient depuis des années des biens et services reposant sur l'IA (Amazon a lancé Alexa il y a

Deux chercheurs du Centre de recherches conjoncturelles (KOF) ont tenté de comprendre, pour la première fois, les effets de l'introduction des grands modèles de langage (*large language models*, ou LLM) sur le marché du travail suisse. Ils ont pris comme point de départ la mise en ligne de ChatGPT à l'automne 2022 par Open AI, auquel des sociétés comme Alphabet, Meta ou Anthropic ont emboité le pas. « La situation de l'emploi dans les professions fortement exposées à l'IA a évolué de manière nettement moins positive que dans les professions peu concernées, expliquent Michael Siegenthaler et Jeremias Klauui dans leur rapport. Ainsi, selon les données →



du registre de l'assurance chômage, le nombre de personnes en recherche d'emploi a augmenté jusqu'à 27% de plus dans les professions fortement exposées à l'IA que dans les moins concernées.» Il s'agit en particulier des programmeurs d'applications, des développeurs de logiciels, des analystes système, des journalistes et des spécialistes en publicité et marketing.

Tous les secteurs subiront des changements, prédit José Parra Moyano, professeur de stratégie digitale à l'IMD. «Les services financiers, les groupes pharmaceutiques et les services professionnels devraient connaître la plus grande transformation. Les banques peuvent désormais analyser des scénarios de risque qui étaient auparavant impossibles à informatiser. L'industrie pharmaceutique peut explorer

des combinaisons moléculaires autrefois hors de portée.

« Les services financiers, les groupes pharmaceutiques et les services professionnels devraient connaître la plus grande transformation »

José Parra Moyano, professeur de stratégie digitale à l'IMD

Ces sociétés (du moins celles qui veulent être “prêtes pour l'avenir”) réfléchissent à la refonte de leurs processus. Dans le même temps, elles mènent des expériences pour réaliser de petits gains d'efficacité. Ce qui importe le plus, c'est l'équilibre entre les petits et les grands problèmes qui peuvent être résolus grâce à l'IA.» Pour le spécialiste, ces changements ne devraient pas

mener à des réductions d'emplois. «Les organisations les plus sophistiquées savent reconnaître que l'IA générative n'élimine pas le travail, mais le redistribue vers le haut en termes de complexité. La question n'est pas «de combien de personnes pouvons-nous nous passer ? », mais plu-

tôt “quels problèmes auparavant impossibles à résoudre pouvons-nous désormais aborder ?” ».

Dans le secteur bancaire, UBS aura pour la première fois en janvier prochain un « directeur de l'intelligence artificielle ». La grande banque aux 110'000 collaborateurs a décrit l'IA comme sa « priorité absolue » lors de la nomination du responsable.

Dans le domaine des assurances, les entreprises cotées en Bourse citent également régulièrement la thématique dans leurs présentations ou lors de *roadshows* avec les investisseurs. L'analyste de la Banque cantonale de Zurich (ZKB) Georg Marti, qui suit les résultats de groupes comme Swiss Life, Swiss Re, Zurich, Bâloise ou Helvetia relève l'importance de l'IA pour accélérer les processus, tant dans le traitement des sinistres que dans l'interaction avec les clients, et ainsi générer de la valeur ajoutée. Il nuance toutefois : « L'IA sera perçue comme révolutionnaire par la branche lorsqu'elle permettra de prendre de meilleures décisions que celles prises par les humains, ce qui n'est pas encore une réalité. »

Un constat qui n'empêche pas les deux grands employeurs helvétiques actifs dans l'assurance, Swiss Re (14'400 employés dans le monde) et Zurich (63'000 employés), de multiplier les programmes de déploiement

de l'IA générative. Le premier a présenté en septembre 2025 comment il a utilisé l'IA pour analyser 267'000 tickets d'assistance de l'année 2024, révélant des opportunités majeures de rationalisation. Son système a permis d'analyser et trier ces demandes pour optimiser les processus. L'IA a notamment servi à générer des tutoriels permettant aux utilisateurs de résoudre eux-mêmes leurs problèmes et à identifier les tickets pouvant être traités par des équipes de support moins techniques (environ 25% des tâches). Les informaticiens peuvent ainsi « se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée sans perdre un temps précieux sur des tickets plus simples », a détaillé dans un billet Amit Kalra, Head Global Business Solutions chez Swiss Re.

Quant à Zurich, qui s'est doté d'un « Zurich AI Lab », il devrait déployer un « système multi-agents » aux États-Unis et en Australie d'ici à la fin de l'année. « Celui-ci est capable de lire les fichiers PDF, les photos et même les écritures manuscrites, de vérifier la couverture, de décider de l'acceptation ou du refus de la demande, de rédiger les e-mails destinés aux clients et de calculer les remboursements, le tout sous la supervision d'un humain », a pu observer Binci Heeb, rédactrice en chef du magazine spécialisé *The Broker*.

Le processus prend moins de deux minutes, 47 secondes en moyenne, contre plusieurs heures auparavant. Les personnes que nous avons interrogées ne sont toutefois pas pressées de répondre à la question brûlante du moment : le nombre de collaborateurs occupés à gérer les sinistres ou à l'assistance informatique dans les grandes compagnies d'assurances baissera-t-il une fois les agents IA correctement mis en place ? Dans le

cas de TCS comme de Amazon, de nombreuses positions de soutien informatique ont été supprimées lors des récentes vagues de licenciements, tout comme des personnes chargées de la saisie de données ou de code informatique.

« Les postes les plus attribués quand j'ai commencé comme recruteur dans la tech et l'informatique en 2016, tels que les ingénieurs *front-end* ou mobile, disparaissent peu à peu de Suisse et ils ne reviendront probablement pas », constate Klaus Fuchs, cofondateur de l'entreprise zurichoise Rockstar Recruiting. Cela s'explique par l'intelligence artificielle, ainsi que le *nearshoring*. Le spécialiste se veut toutefois positif pour les années à venir. « Les personnes qui se forment ou qui se sont spécialisées dans le *machine learning* sont toujours plus demandées (+40% d'annonces entre 2024 et 2025). Pour moi, la Suisse a un vrai rôle à jouer, comme second hub IA après les USA. D'ailleurs, des entreprises comme Apple, Google, Revolut ont des plans d'expansion en la matière. »

Les profils seniors s'en sortent un peu mieux que les plus jeunes. C'est ce qui ressort de l'étude du KOF. « Comme des tâches plus faciles et routinières disparaissent, il faut réinventer le contenu des postes des stagiaires et des contrats pour débutants », constatent les experts du milieu bancaire. Klaus Fuchs souligne également que les profils expérimentés, qui connaissent très bien le fonctionnement de leur industrie ou des réglementations (par exemple dans la finance, l'assurance, la santé, le juridique), sont davantage recherchés. « Les connaissances spécialisées sont très précieuses, tout comme l'ancienneté et l'expérience, dit-il. Les modèles d'IA ne peuvent pas tout faire parfaitement. » ▲

Impact mitigé en Bourse

Les réactions des marchés face aux récents licenciements liés à l'IA ont été contrastées. Pour Accenture et Amazon, l'annonce s'est traduite par une hausse des cours dans les jours qui ont suivi. Tata Consultancy Services, qui n'avait pas présenté de bons chiffres trimestriels contrairement aux deux autres sociétés, a pour sa part poursuivi sa descente. Cela rejoint les résultats d'une étude publiée en 2023 dans le HR Management Journal qui constate que les investisseurs ont tendance à pénaliser les entreprises lorsque les licenciements indiquent une gestion réactive (par exemple, une baisse de la demande).

L'embellie, si elle a lieu, peut en outre se révéler éphémère. Ainsi, le 20 novembre dernier, la valeur d'Accenture n'était plus que légèrement supérieur à son niveau du jour précédent l'annonce des licenciements (24 septembre), tandis que valeur du titre

Amazon avait baissé par rapport au jour d'ouverture précédent la publication (24 octobre). Dans l'intervalle, plusieurs experts aux États-Unis ont commencé à décrire l'intelligence artificielle comme « une bonne excuse » pour procéder à des coupes, selon le média américain CNBC, et à pointer du doigt des décisions multifactorielles.

Et en Suisse, quelle attitude adopter en tant qu'investisseur face aux annonces de déploiement et d'investissement de l'IA dans les sociétés cotées ? « D'un point de vue extérieur à l'entreprise, la valeur de l'IA ne peut être bien évaluée que lorsque les chiffres clés de la société s'améliorent de manière significative grâce à elle, note l'analyste de la ZKB, Georg Marti. Or, pour l'instant, les investissements dans l'IA, y compris dans le secteur des assurances, représentent avant tout des dépenses. »





# Elmex

U N E M A R Q U E  
U N E H I S T O I R E

## La bonne affaire de l'hygiène dentaire

Issu de l'une des plus anciennes entreprises de Suisse, le dentifrice Elmex a été le premier à contenir du fluor d'amine. Une innovation qui lui a assuré une place de choix dans les commerces et pharmacies d'Europe.

PAR BLANDINE GUIGNIER

En Suisse, Elmex fait partie du patrimoine national, au même titre que Rivella ou Ragusa. Des générations de petits Helvètes ont grandi avec le fameux dentifrice orange, inventé en 1963. Dès sa commercialisation l'année suivante, des collaborateurs de la marque se sont rendus dans les écoles pour expliquer l'importance du brossage des dents aux enfants et administrer du fluor. Et en 1998, un « Elmex Bus » a même commencé à parcourir les villes et les campagnes pour informer les habitants de tout âge. La marque est devenue si populaire que Migros l'a intégrée au début des années 2000 à son assortiment. « Il est évident qu'Elmex, grâce à ses propriétés

et à sa composition spécifique, constitue un excellent complément à nos produits de marque propre, » estime encore aujourd'hui Tristan Cerf, porte-parole romand de la chaîne de supermarchés.

Cette composition à succès comporte du fluor d'amine. Bien qu'aujourd'hui répandu dans de nombreux soins dentaires, comme protection contre les caries, il n'en a pas toujours été ainsi. L'entreprise Gaba de Bâle, créée en 1638 sous le nom de « Goldene Apotheke Basel », imagine un premier dentifrice à base de vitamine A en 1944 (Aronal), mais elle doit rapidement trouver une meilleure substance. L'explosion de la consommation de sucre fait des ravages dans la période d'après-guerre. Les enfants suisses développent en moyenne quatre lésions liées à des caries par an. « Elmex est né de la re-



### DATES CLÉS

**1963**

Le dentifrice Elmex est créé en partenariat avec l'Université de Zurich.

**2003**

Le propriétaire de la marque, Gaba, passe aux mains du géant américain Colgate-Palmolive.

**2013**

La fabrication des tubes est transférée de la Suisse et de l'Allemagne vers la Pologne.

© UR

cherche scientifique entre l'équipe du professeur Hans Rudolf Mühlemann de l'Université de Zurich et l'entreprise suisse Gaba, relève Tissiana Bortolotto, médecin-dentiste chargée d'enseignement à l'Université de Genève. Ils utilisent alors de l'amine fluorée – Olaflur – qui a une meilleure qualité de fixation à l'émail dentaire que le fluor simple, ce qui lui permet de rester plus longtemps en contact avec la surface des dents. » Une étude menée auprès de 900 écoliers en Suisse entre 1962 et 1969 confirme le fort pouvoir anti-caries du principe actif, avec une diminution des atteintes allant jusqu'à 35%.

Le dentifrice connaît un succès rapide en Suisse et en Allemagne où il est commercialisé dès 1964. Elmex se décline bientôt en de nouveaux produits : gel, fluide, bain de bouche, brosses à dents, etc. Il commence à être commercialisé au tournant des années 1980 dans d'autres pays européens dont la France, la Belgique ou les Pays-Bas, en particulier dans les pharmacies. La marque continue également ses activités de recherche et de développement en s'attaquant à d'autres problématiques que les caries : sensibilité de la gencive, érosion

de l'émail, parodontite, etc. Pour répondre à cette croissance, des agrandissements ont lieu dans la fabrique suisse de Therwil (BS) ainsi que dans l'usine de Lörrach située de l'autre côté de la frontière avec l'Allemagne. Entre 2000 et 2002, l'effectif de la société passe de 554 collaborateurs à 644 et la marge de trésorerie se situe entre 8,5 et 12%. Gaba fabrique toujours les produits de la marque Aronal mais aussi de la griffe Meridol, qu'elle a lancée en 1986.

### L'explosion de la consommation de sucre fait des ravages dans la période d'après-guerre. Les enfants suisses développent en moyenne quatre lésions liées à des caries par an.

En 2003, alors qu'elle enregistre une hausse de son chiffre d'affaires de 4% environ, à 350 millions de francs, qu'elle est présente dans 17 pays et détient plus de 25% des parts de marché en Suisse, Gaba est vendue au géant américain Colgate-Palmolive. Le but, selon les vendeurs : accéder à de nouveaux marchés et fonds pour développer les marques. Quelque 80 grands actionnaires se partagent le milliard de francs

de la vente, selon des estimations de l'époque.

Dix ans plus tard, coup de tonnerre dans la région bâloise : les deux usines de Gaba ne produiront plus chaque année les 13'000 tonnes de dentifrice Elmex conditionnées dans 160 millions de tubes. La fabrication est transférée en Pologne. À Therwil – où se situe encore aujourd'hui le siège social de Gaba Schweiz –, les divisions de recherche et développement sont maintenues, mais une centaine de postes d'ouvriers sont supprimées et 140 autres côté allemand.

Du côté de Colgate-Palmolive, l'acquisition de Gaba l'a aidé à renforcer sa présence en Europe face à l'autre géant du secteur Procter & Gamble, détenteur des marques Oral-B et Crest. Dans son dernier rapport annuel, le groupe fait état d'un chiffre d'affaires de 20,1 milliards de dollars (+3,3%), dont 43% proviennent de la division « oral care ». La multinationale cotée à la Bourse de New York est leader sur le marché mondial des dentifrices. En Europe, elle emploie 15% de ses 34'000 collaborateurs et réalise 14% de ses ventes. Toujours inscrite en tant que telle en Suisse, Gaba Schweiz AG a développé un nouveau fluor d'amine. Il y a intégré des bases aminées organiques issues d'acides gras végétaux. Le temps nous dira si cette nouvelle composition introduite l'an dernier réservera le même succès à la marque. ➡ > CL





## AzureCell

Des neurones de remplacement contre Parkinson

NOMBRE  
D'EMPLOYÉS  
4

SIÈGE SOCIAL  
GENÈVE

FONDATION  
2025

La start-up genevoise AzureCell développe des thérapies cellulaires pour traiter les maladies neurologiques, en commençant par celle de Parkinson. Afin de

remplacer les cellules nerveuses qui ne produisent plus de dopamine – ce neurotransmetteur essentiel à la coordination des mouvements –, elle cultive des neurones en laboratoire à partir de cellules souches de donneurs sains, l'objectif étant de restaurer les circuits neuronaux endommagés.

Fondé en 2025, ce spin-off de l'Université de Genève a déjà reçu

plus d'un million de francs depuis sa création et continue actuellement sa levée de fonds. Objectif: accélérer la mise au point du premier candidat thérapeutique et renforcer les capacités de production. « Nous voulons faire passer la thérapie cellulaire pour les maladies neurologiques du stade expérimental à une option de traitement sûre, fiable et accessible », résume Bilal Fares, son CEO et cofondateur.

# Les start-up suisses du numéro

PAR GRÉGOIRE NICOLET



## Azento Health

Des probiotiques pour soutenir les traitements GLP-1

NOMBRE  
D'EMPLOYÉS  
5

SIÈGE SOCIAL  
ZUG

FONDATION  
2024

Azento Health développe des compléments alimentaires destinés à accompagner les traitements de l'obésité, dont le succès ne se dément pas. Ses produits visent à atténuer les effets secondaires des GLP-1 sur le système digestif en soutenant

le microbiome intestinal. En effet, selon deux études parues en 2023 et 2024, plus de 70% des patients rapportent des troubles gastro-intestinaux et jusqu'à 58% interrompent leur traitement dans les trois premiers mois. Contrairement aux probiotiques classiques pensés pour le confort digestif, ceux de Azento Health ont ainsi été mis au point pour atténuer les effets secondaires des GLP-1 grâce à des souches propriétaires (AZHx1, AZHx2, AZHx3) dans des capsules résistantes à l'acidité afin d'agir directement dans l'intestin.

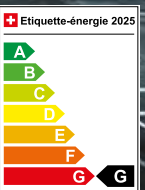
« L'obésité est liée à un déséquilibre du microbiome, et les GLP-1 l'amplifient. Les médicaments seuls ne suffisent donc pas », explique le CEO Mads Stoustrup, ancien cadre de Novo Nordisk, le fabricant de l'un des principaux GLP-1. Avec une production européenne, la jeune entreprise a déjà noué des collaborations avec des cliniques suisses et des partenaires en Europe et dans le Golfe. Elle attend les premiers résultats de son essai clinique principal sur son produit nommé « Forte80 » au deuxième trimestre 2026.

PORSCHE

## Le nouveau CAYENNE BLACK EDITION

1,9%

Performance Leasing  
sur tous les nouveaux Cayenne

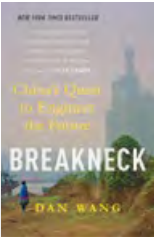


Consommation de carburant pondérée, combinée: 4,4 – 4,1 l/100 km; consommation d'électricité pondérée combinée: 19,7 – 19,3 kWh/100 km; émissions de CO<sub>2</sub> pondérées combinées: 101 – 93 g/km; classe d'efficacité énergétique: G  
La promotion de leasing est valable pour tous les nouveaux Cayenne. Exemple de prix d'une voiture neuve: Porsche Cayenne Black Edition, prix d'achat au comptant: CHF 133'100.–; durée: 36 mois; 10'000 km par an; apport initial: CHF 45'000.–; acompte de leasing (brut): CHF 971.84/mois, taux d'intérêt effectif: 1,92%, assurance casco complète non comprise. Tous les prix s'entendent TVA incluse. Sous réserve de modifications. La promotion est valable du 15.09.2025 au 31.12.2025 (la date de dépôt de la demande faisant foi). L'offre de leasing présentée s'applique exclusivement au Porsche Cayenne E3 II (modèle à combustion/hybride). Elle ne concerne expressément pas le nouveau Porsche Cayenne entièrement électrique. Toutes les informations sont données à titre indicatif, sans engagement et sans garantie. Sous réserve expresse de modifications des équipements, des prix, des conditions et d'erreurs. Aucun droit légal ne peut être fondé sur cette présentation. L'octroi d'un crédit est interdit s'il entraîne le surendettement du consommateur (art. 3 LDD). Le donneur de leasing et partenaire contractuel est Porsche Financial Services Schweiz AG, Blegistrasse 7, 6343 Rotkreuz. Assurance casco complète obligatoire non comprise. Pour une offre ferme, veuillez vous adresser à votre Centre Porsche. Valable uniquement dans les Centres Porsche agréés participants.

Découvrir maintenant  
et scanner le code QR







L I R E

Breakneck

China's Quest to Engineer the Future

PAR DAN WANG  
W.W. NORTON & COMPANY

La Chine serait un « État d'ingénieurs », capable de construire rapidement, tandis que les États-Unis sont une « société d'avocats », freinée dans son développement par ses procédures. C'est la thèse défendue par l'auteur canadien Dan Wang, s'appuyant sur son expérience personnelle. Ce chercheur associé à la Hoover Institution, un think tank de l'Université Stanford, a vécu à Shanghai, Pékin et Hong Kong de 2017 à 2023. Au travers d'analyses documentées et de reportages sur le terrain, il montre comment l'État chinois a bâti de nombreux projets à grande échelle, à l'image des villes modernes et des lignes de transport ultrarapides, en contournant parfois les garde-fous démocratiques. Selon Dan Wang, la Chine peut tout construire et vite, mais ce modèle s'accompagne d'excès : contrôle strict des populations, gestion autoritaire et avancée scientifique transformée en ingénierie sociale. Un ouvrage stimulant pour comprendre le duel technologique sino-américain.

CHF 25,90 ÉDITION PAPIER  
CHF 12,10 ÉDITION NUMÉRIQUE



É C O U T E R

The Intrinsic Value Podcast

Le podcast qui dissèque les entreprises

Avec ce podcast, les animateurs Shawn O'Malley et Daniel Mahncke se lancent chaque semaine dans l'analyse approfondie d'une nouvelle entreprise cotée en Bourse. Modèle économique, comparaison avec les concurrents, atouts sur la longue durée... tout est passé au crible de façon didactique. Les deux compères proposent leur estimation de la « valeur intrinsèque » de la société pour déterminer si elle est évaluée à sa juste valeur par le marché. Les 45 à 70 minutes que dure l'émission permettent de creuser le sujet, tout en restant accessible aux investisseurs débutants.

[HTTPS://PODCASTS.APPLE.COM/HR/PODCAST/THE-INTRINSIC-VALUE-PODCAST-THE-INVESTORS-PODCAST-NETWORK/ID1477323816](https://podcasts.apple.com/hr/podcast/the-intrinsic-value-podcast-the-investors-podcast-network/id1477323816)



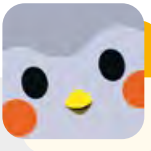
S U I V R E

Altcoin Daily @ALTCOINDAILY

Follow our YouTube channel for DAILY news & opinion videos! Brothers Aaron & Austin. Crypto commentators. Bitcoin, Ethereum, Solana, & altcoins!

X (TWITTER) 776 FOLLOWING 1,9M FOLLOWERS

Les frères Aaron et Austin Arnold, cofondateurs de la chaîne YouTube Altcoin Daily, animent l'un des comptes crypto les plus suivis sur X avec près de 2 millions d'abonnés. Le duo a comme parti pris de s'intéresser aux dynamiques de fond plutôt qu'à la micro-actualité. Utile pour prendre le pouls des narratifs et du sentiment de marché. Des liens d'affiliation et des contenus sponsorisés peuvent accompagner certains posts.



T É L É C H A R G E R

Finch : Self-Care Pet

Le bien-être gamifié

Un animal virtuel pour mieux structurer ses journées, installer de la constance et retrouver de l'élan ? C'est le pari de cette app, qui nous confie un oisillon grandissant au rythme de nos actions quotidiennes. Des gestes simples – faire une pause d'écran, boire un verre d'eau, respirer, marcher cinq minutes, noter une gratitude, etc. – sont transformés en missions qui alimentent l'énergie de notre compagnon virtuel et déverrouillent de mini-aventures. L'app propose des conseils inspirés par des praticiens, des check-up d'humeur et des objectifs personnalisés. Pas de culpabilisation mais des encouragements doux pour tenir dans la durée.

APP STORE, GOOGLE PLAY,  
GRATUIT, ACHATS INTÉGRÉS

Hector Saxe

PARIS

L'élégance rencontre la stratégie



Recevez un cadeau de bienvenue lors de votre première commande code « SQ »



[www.astuce.ch](http://www.astuce.ch)

Backgammon

Poker

Casino

Echecs

Piste de Dés



# Tradez les options et futures comme les pros

**Les produits de CME Group, la plus grande Bourse de produits dérivés du monde, sont accessibles depuis la plateforme de Swissquote.**

Les clients de Swissquote qui souhaitent investir dans les options et les futures peuvent accéder à CME Group, la plus grande Bourse de produits dérivés au monde. Elle couvre les indices, devises, matières premières et cryptomonnaies.

Concrètement, cela signifie un accès à des marchés très liquides et transparents. Lorsque vous négociez depuis la plateforme de Swissquote des options et futures de CME Group, vous voyez exactement les mêmes prix, cotations et transactions que tout le monde, que vous soyez un trader institutionnel ou un particulier. Il s'agit d'une démocratisation du trading pour les investisseurs privés.

Pour seulement 5 dollars par mois, cette offre donne accès aux données en temps réel de CME Group avec la possibilité de trader 24 heures sur 24, cinq jours sur sept, sur les principaux marchés mondiaux.

Plus d'infos sur :

[swissquote.com/cme-group](https://swissquote.com/cme-group)

## INTERVIEW

# « Les particuliers veulent accéder à la même liquidité que les pros »

Entretien avec Richard Stoker, Head of Retail pour l'Europe de CME Group



**On parle beaucoup d'options et de futures dans l'univers du trading. Pourquoi ces produits sont-ils devenus des « buzzwords » auprès des particuliers ?**

Le niveau de connaissance et de compétence des traders particuliers ne cesse d'augmenter. Ils ont plus que jamais accès à des informations et des données de qualité, et ils souhaitent accéder au même carnet d'ordres que les hedge funds et les gérants d'actifs. Les futures et les options répondent à ce besoin avec une grande liquidité et des prix transparents.

La structure de ces produits a beaucoup évolué. À mes débuts, à la fin des années 1980, les options n'avaient que des échéances trimestrielles, ce qui les rendait plus coûteuses. Nous sommes passés aux échéances mensuelles, puis hebdomadaires, et aujourd'hui nous proposons des échéances quotidiennes sur la plupart des grandes classes d'actifs. Ces options très courtes sont bien mieux adaptées aux particuliers, qui peuvent se couvrir sur un événement précis – par exemple un week-end ou une annonce de politique économique – avec un capital moins élevé. En outre, nous avons lancé des contrats de taille beaucoup plus petite, avec des montants notionnels réduits, qui rendent là encore cet univers plus accessible.

**Comment les particuliers utilisent-ils concrètement ces produits dans le marché actuel, souvent volatil ?**

On distingue principalement deux profils. Le premier est le trader actif, qui cherche à tirer parti des mouvements de prix à court terme. Le

second se rapproche davantage de l'investisseur « passif », qui utilise des futures – parfois très granulaires – pour couvrir un portefeuille d'actions, d'ETF ou de matières premières.

Si on regarde l'adoption, on estime qu'environ 20% des traders particuliers aux États-Unis utilisent des options, contre à peine 2% en zone EMEA. Il y a donc un potentiel considérable.

**Quels produits ont le plus contribué à démocratiser l'accès aux dérivés ?**

En 2019, nous avons lancé nos premiers contrats « Micro », qui représentent en général un dixième de la taille des contrats standards. Nous avons commencé par les grands indices actions américains – S&P, Nasdaq, Dow Jones, Russell 2000 – avant d'étendre la gamme aux énergies, aux métaux, au FX, aux taux d'intérêt et aux cryptomonnaies. Ils ont rencontré un énorme succès : nous avons franchi le cap des 4 milliards de contrats cumulés négociés. Leur croissance rapide témoigne de la demande pour des produits plus petits et plus granulaires.

Sur l'or, nous avons poussé le concept encore plus loin. Historiquement, le contrat standard portait sur 100 onces. Nous avons ensuite introduit un microcontrat de 10 onces. En 2025, nous avons lancé un contrat sur une seule once d'or. Aux prix actuels, cela représente une valeur notionnelle d'environ 4000 dollars. Ce contrat d'une once connaît une croissance rapide auprès des particuliers, qui peuvent ainsi s'exposer au métal jaune avec une taille bien plus accessible.

Plus récemment, nous avons lancé une nouvelle gamme de contrats appelés « Spot Quoted Futures ». Ils sont disponibles sur quatre grands indices actions américains – Dow, Russell 2000, S&P 500 et Nasdaq – ainsi que sur Bitcoin et Ethereum, et seront prochainement étendus à Solana et XRP. Ces produits sont encore plus petits que les Micro futures ; sur le Nasdaq, par exemple, la taille est d'un dixième de point d'indice, soit environ 20 fois plus petit que notre future Micro Nasdaq.

**Quel rôle joue l'éducation dans ce mouvement de démocratisation ?**

Il est absolument central. Avec la multiplication des possibilités de trading, donner aux investisseurs les connaissances nécessaires pour prendre des décisions informées est crucial. Ils doivent comprendre la nature des produits qu'ils utilisent, la taille des contrats, le fonctionnement de l'effet de levier, des ordres stop et, plus largement, la gestion du risque.

Chez CME Group, nous consacrons beaucoup de temps et de ressources à la pédagogie. Notre contenu éducatif sur [cmegroup.com](https://cmegroup.com) s'adresse à tous les niveaux : depuis la découverte des avantages des futures pour la couverture d'un portefeuille jusqu'à la compréhension de stratégies d'options complexes. Nous proposons des parcours structurés, avec des modules allant du niveau débutant au niveau avancé, accessibles gratuitement dans la section Active Trader. ▲

Plus d'infos sur :

[cmegroup.com/education](https://cmegroup.com/education)



Nouveau Toyota  
Land Cruiser FJ

# Les 4x4 rétrécissent

**Les gros tout-terrain emblématiques font des petits. Toyota, Mercedes et consorts préparent des modèles plus vertueux, au format réduit.**

PAR RAPHAËL LEUBA

Il y a toujours un public pour des automobiles supposées incassables et indémodables, taillées pour la grande aventure. Sauf que dans ce rayonnage, il manque des tailles : si l'offre reste fournie en XL, avec des modèles emblématiques tels que les Land Rover Defender 110, Mercedes Classe G ou Ineos Grenadier, elle est plus clairsemée pour ceux qui ne roulent pas sur l'or et qui parquent dans la rue. Fort de ce constat, Toyota rebat les cartes en dévoilant le Land Cruiser FJ, un engin charpenté comme un vrai Land Cruiser mais plus court (à peine plus de 4,5 m), de moindre cylindrée et évidemment moins cher. Comme quoi, le pionnier du SUV sait encore faire de vrais tout-terrain accessibles. En ressortant au passage une appellation illustre, recette marketing éprouvée comme en témoignent le succès de l'Evoque labellisé Range Rover ou la sortie du Ford Bronco Sport. Mercedes ne procédera pas autrement pour celui qu'on appelle déjà « baby-G » et qui pointera le bout de son nez en 2027.

Le problème, c'est que même dans un format rogné, ces quatre-quatre carrés restent menacés en Europe et dans plusieurs États américains par les normes d'émissions,

les quotas et les pénalités financières qui en découlent. La voie du salut passe donc forcément par des motorisations électriques, un choix confirmé chez Mercedes et envisagé chez Toyota. On peut bien évidemment épiloguer sur le bien-fondé d'une telle orientation, dans la mesure où il sera toujours difficile de recharger des batteries au beau milieu de la taïga. Néanmoins, en termes de capacités de franchissement, le couple des moteurs électriques fait des miracles. Jeep l'a bien compris en annonçant pour fin 2026 son inédit Recon, l'alternative à batterie du Wrangler. Un modèle très puissant mais pas imposant et conçu pour s'affranchir de tous les obstacles sur tous les terrains. Hyundai prépare aussi une riposte si l'on en juge le concept Crater dévoilé en novembre au salon de Los Angeles, un véhicule électrique aux faux airs badass de bolide de rallye-raid.

Et si la vieille marque américaine de tout-terrain Scout Motors, qui renaît sous l'égide de Volkswagen avec deux imposants modèles électriques, n'a pas encore envisagé une descente en gamme, il en va autrement de Slate Auto. Cette start-up financée par Jeff Bezos concentre ses efforts sur un pick-up électrique compact avec hard-top modulable. Pas vraiment *offroad*er mais voulu simple et robuste, le véhicule sera lancé fin 2026 dans le scénario favorable. Et comme pour imiter Tesla, Slate (cherchez l'anagramme...) a déjà ouvert les réservations sur son site Web.

Certes, la plupart des modèles cités ici ne sont pas (encore) commercialisés et ne le seront peut-être jamais sur le marché suisse. Ils témoignent néanmoins d'une capacité d'évolution louable, annonciatrice d'un frein bienvenu au gigantisme automobile. ▲

## Immobilier résidentiel suisse – Valeur refuge ou calme trompeur?

**Alfonso Tedeschi**  
Head Portfolio Management  
Real Estate, Membre de  
la DG

**Nena Winkler**  
Product Specialist Real  
Estate & Mortgages

Dans le contexte actuel de taux d'intérêt bas, de tensions géopolitiques et de forte volatilité des marchés, l'immobilier résidentiel en Suisse reste considéré comme une classe d'actifs fiable. La Suisse bénéficie d'une stabilité politique et économique, ainsi que d'une croissance démographique constante. Pour les investisseurs, les biens résidentiels offrent une préservation de la valeur, une protection contre l'inflation et des rendements stables.

Les moteurs structurels demeurent intacts : la pénurie de l'offre, l'immigration soutenue et l'espace de développement limité soutiennent la demande et entraînent une croissance des loyers. Les contrats de location indexés et le lien avec le taux d'intérêt de référence offrent une protection supplémentaire contre l'inflation.

### L'écart de rendement, pilier de la stabilité du portefeuille

Depuis 2024, l'attractivité relative des placements immobiliers par rapport aux obligations d'État s'est considérablement améliorée. Le rendement initial net moyen des biens immobiliers résidentiels suisses est actuellement d'environ 3,1%, tandis que les obligations d'État à dix ans ne rapportent qu'environ 0,2%.

Depuis la dernière correction du marché dans les années 1990, les prix de l'immobilier résidentiel en Suisse ont connu une hausse continue, sans revers majeur. Pour les investis-

seurs, cela signifie stabilité, protection contre l'inflation et rendement attractif par rapport aux placements à revenu fixe.

### L'excédent de la demande soutient les loyers

Le taux de vacance n'est que d'environ 1%, ce qui est historiquement bas. La demande reste forte dans des régions comme Zurich, Genève, Lausanne et Lucerne, tandis que l'offre demeure limitée, malgré une activité de construction légèrement accrue, en raison de la disponibilité restreinte des terrains à bâtir, des coûts élevés, de réglementations strictes en matière de construction et de zonage, des oppositions et des risques réglementaires. En raison de l'offre limitée et de la forte demande, les loyers augmentent. Les évolutions régionales varient, mais le marché est globalement caractérisé par un excédent de la demande.

### Focus sur les agglomérations

La croissance dynamique des agglomérations se poursuit. Celles-ci bénéficient d'une population croissante, de terrains disponibles pour le développement et d'une pratique d'approbation relativement libérale, favorisée par les possibilités limitées de développement dans les centres-villes. La tendance au télétravail accroît la demande pour des appartements plus grands et abordables. À l'avenir, des développements technologiques comme les voitures autonomes pourraient renforcer l'attractivité des emplacements en dehors des centres urbains. La demande se déplace donc de



plus en plus vers les zones périphériques. De plus, des initiatives politiques visant à réglementer plus strictement les marchés urbains pourraient rendre les investissements dans les centres moins attractifs, un avantage supplémentaire pour les agglomérations.

### Immobilier résidentiel suisse: sécurité, rendements et gestion active

Les interventions réglementaires, un environnement économique plus faible, la hausse des taux d'intérêt, une éventuelle augmentation de l'offre ou une baisse de l'immigration restent des risques pertinents. Les changements géopolitiques ou climatiques pourraient également remettre en question le rôle de la Suisse comme valeur refuge.

Cela rend le choix de l'emplacement, la qualité des biens immobiliers et la gestion active des actifs d'autant plus importants pour garantir les rendements. Investir aujourd'hui dans l'immobilier résidentiel, c'est comme naviguer en eaux calmes avec des récifs cachés : la trajectoire est prometteuse, mais seule une navigation précise et une vision claire des risques permettent un voyage sûr et rentable. Les fonds immobiliers cotés offrent aux investisseurs privés et institutionnels un accès facile et liquide à l'immobilier résidentiel suisse, combiné à une large diversification et à une gestion professionnelle.

### Helvetia (CH) Swiss Property Fund – Fonds immobilier suisse à forte composante résidentielle

Helvetia (CH) Swiss Property Fund est un fonds immobilier suisse coté en bourse qui détient directement des biens immobiliers. Il investit dans des immeubles résidentiels attractifs, complétés par des immeubles à usage mixte et commercial, principalement dans les grandes et moyennes villes de Suisse et leurs agglomérations. Le fonds détient 50 immeubles situés dans des emplacements bons à très bons. L'objectif d'investissement de Helvetia (CH) Swiss Property Fund consiste principalement à générer un revenu courant stable et à créer des plus-values grâce à des investissements directs dans l'immobilier suisse.

**Helvetia (CH) Swiss Property Fund**  
**ISIN: CH0513838323**  
**Valor: 51383832**  
**Bloomberg Ticker: HSPF**  
**Fortune totale du fonds: 1,3 milliard de CHF (au 31 mars 2025)**



Scan QR-Code  
ou consultez  
[www.helvetia-am.ch](http://www.helvetia-am.ch)

Les informations sont fournies à des fins publicitaires uniquement et ne constituent ni une offre ni une invitation à conclure une transaction financière ou d'autres services financiers. Seuls le prospectus avec contrat de fonds intégré et la fiche d'information de base constituent une base contraignante pour un investissement. Ceux-ci peuvent être obtenus gratuitement auprès d'Helvetia Asset Management SA.

**helvetia**  
Asset Management SA



V O Y A G E

## BALI

## L'île qui soigne l'âme

Yoga, purifications et rencontres chamaniques : l'île des dieux dévoile ses secrets à ceux qui cherchent plus qu'un voyage. Récit.

PAR GAËLLE SINNASSAMY

Le temple Ulun Danu Bratan, situé dans la région montagneuse de Bedugul, à Bali.



D

e la parenthèse zen au trip mystique, le tourisme spirituel séduit de plus en plus. Et Bali, surnommée l'« Île des dieux », s'impose comme l'une de ses capitales. Derrière ses plages de carte postale, l'enclave hindoue concentre plus de 10'000 temples sur à peine 6000 km<sup>2</sup>. Autant dire que le sacré s'invite partout : des villages les plus reculés aux hôtels les plus luxueux.

D'emblée, le décor donne le ton : statues monumentales de divinités, maisons coiffées de temples jalonnant la route, offrandes qu'il faut prendre garde à ne pas piétiner... Même l'air semble infusé de sérénité. Première escale : **Tabanan**. Nichée au milieu des rizières verdoyantes et de la jungle, cette région authentique offre une immersion immédiate, loin du tumulte. On y séjourne dans une maison d'hôtes paisible tenue par un couple d'Australiens. Ce havre est idéal pour récupérer du vol et s'imprégner de l'atmosphère balinaise. Au programme : balades dans la campagne environnante, yoga matinal, atelier de fabrication du jamu – un élixir ancestral de plantes médicinales — ou encore initiation à la confection de *Canang Sari*, ces fameuses offrandes florales ornées d'encens que l'on retrouve posées un peu partout au sol, des temples aux commerces, jusqu'aux trottoirs et aux carrefours routiers. Au petit-déjeuner, David, maître des lieux, offre à ceux qui le souhaitent ses conseils, esquissant un premier aperçu de l'esprit de Bali. →





Seconde étape : Sidemen, village de l'est de Bali dominé par **le majestueux mont Agung**. La région, un chouïa plus touristique mais encore très préservée, séduit par sa nature omniprésente au cadre enchanteur, également composé de rizières, forêts, grottes et cascades somptueuses. Parmi les activités incontournables des lieux, la fabrication de bijoux d'argent, proposée dans de nombreuses échoppes, permet de repartir avec sa propre création. On ne manquera pas non plus de découvrir les temples centenaires alentour, comme le Besakih et ses 23 temples principaux (*pura*) disposés en terrasses sur six niveaux, souvent animés de cérémonies locales, ou le **Tirta Gangga, palais aquatique aux bassins sacrés** peuplés de carpes koi multicolores. Côté hébergement, le Darmada Eco Lodge s'impose comme un coup de cœur. Installé dans un magnifique jardin tropical de 3 hectares, au bord d'une rivière, ce resort à la décoration coloniale chic charme autant par son environnement que par sa table (comment oublier le *Dadar Gulung*, dessert typique à base de crêpes à la coco). On peut y expérimenter différentes activités à résonance mystique dont une séance de lecture des lignes de la main par Wayan Suriada, propriétaire de l'hôtel et expert en astrologie balinaise traditionnelle. Des sessions personnalisées allient chiromancie, numérologie et intuitions de l'hôte des lieux...



© ANKHUUR CHAMBAK / ISMAIL HANZAH / WINA TRISTIANA / MIMPIGO

## L'eau et le feu

Impossible de s'immerger dans la spiritualité balinaise sans passer par **Ubud**. Cette ville vibrante et très courue propose un éventail d'expériences insolites, comme celle de s'attabler au Merlin's Magic, restaurant dans lequel le menu se décide aux cartes de tarot. Pour accéder aux cérémonies traditionnelles, mieux vaut passer par des intermédiaires fiables, à l'instar de l'agence Mimpigo, basée sur place et experte en expériences sur mesure. « Ce qui rend la spiritualité balinaise unique, ce sont les rituels qui rythment le quotidien, explique Karine Ratowski, cofondatrice. Malgré la modernisation et le tourisme de masse, les pratiques spirituelles demeurent intactes au cœur de l'identité balinaise. Pour se soigner, les locaux vont plus volontiers chez un chaman que chez le médecin. Chacune de ces figures, à mi-chemin entre le guérisseur, le voyant, le thérapeute traditionnel et le guide spirituel, a sa spécialité : certaines travaillent sur les énergies, d'autres sur les maux physiques. » Cette approche attire de nombreux voyageurs, souvent en quête de reconnexion à soi. « Nous travaillons uniquement avec des praticiens locaux, que l'on ne trouve pas sur les réseaux sociaux. Nous refusons l'approche édulcorée ou "instagrammable" : chaque expérience doit rester sincère et respectueuse. »



C'est le cas des **cérémonies de purification par l'eau** que propose Mimpigo, loin de l'afflux touristique de Tirta Empul. Guidés par Agung, l'un de leurs experts, nous avons vécu un *melukat* traditionnel, une « purification » en 21 étapes dans un temple naturel époustouffant. Pieds nus dans le lit de la rivière, à travers des gorges secrètes et tunnels cachés, jusqu'à une cascade sacrée où l'on se libère de ses fardeaux. Une expérience bouleversante, même pour les plus sceptiques. « Les Balinais se purifient régulièrement dans les sources sacrées, notamment lors de la pleine lune ou de moments charnières, afin de se libérer des énergies négatives et se régénérer intérieurement. »

Le voyage se poursuit par une halte au Anantara Resort d'Ubud, nouvel établissement lové dans la forêt tropicale. Ici, nul scooter ni pot d'échappement. Dans un calme olympien, les visiteurs se prélassent loin de l'effervescence urbaine. Tout respire la sérénité, entre soins sonores, équilibrage des chakras, reiki ou danse tantrique. ➔



## Y ALLER

Vols au départ de Zurich et de Genève, avec une escale (Doha, Dubaï, Istanbul ou Singapour, selon la compagnie). Durée totale comprise entre 17h et 20h.

## OÙ DORMIR

### DANS LA RÉGION DE TABANAN

#### Bali Lush

Dès 50 francs la chambre pour deux personnes  
balilush.com

### À SIDEMEN

#### Darmada Eco Resort

Dès 75 francs la chambre pour deux personnes  
Darmadabali.com

### DANS LA RÉGION D'UBUD

#### Anantara Ubud Bali Resort

Dès 280 francs la chambre pour deux personnes  
anantara.com





havre dédié au bien-être. Le lieu propose une riche palette de cours de yoga – Morning Flow, Hatha, Kundalini, Vinyasa, Ashtanga – permettant à chacun de trouver la pratique qui lui correspond.

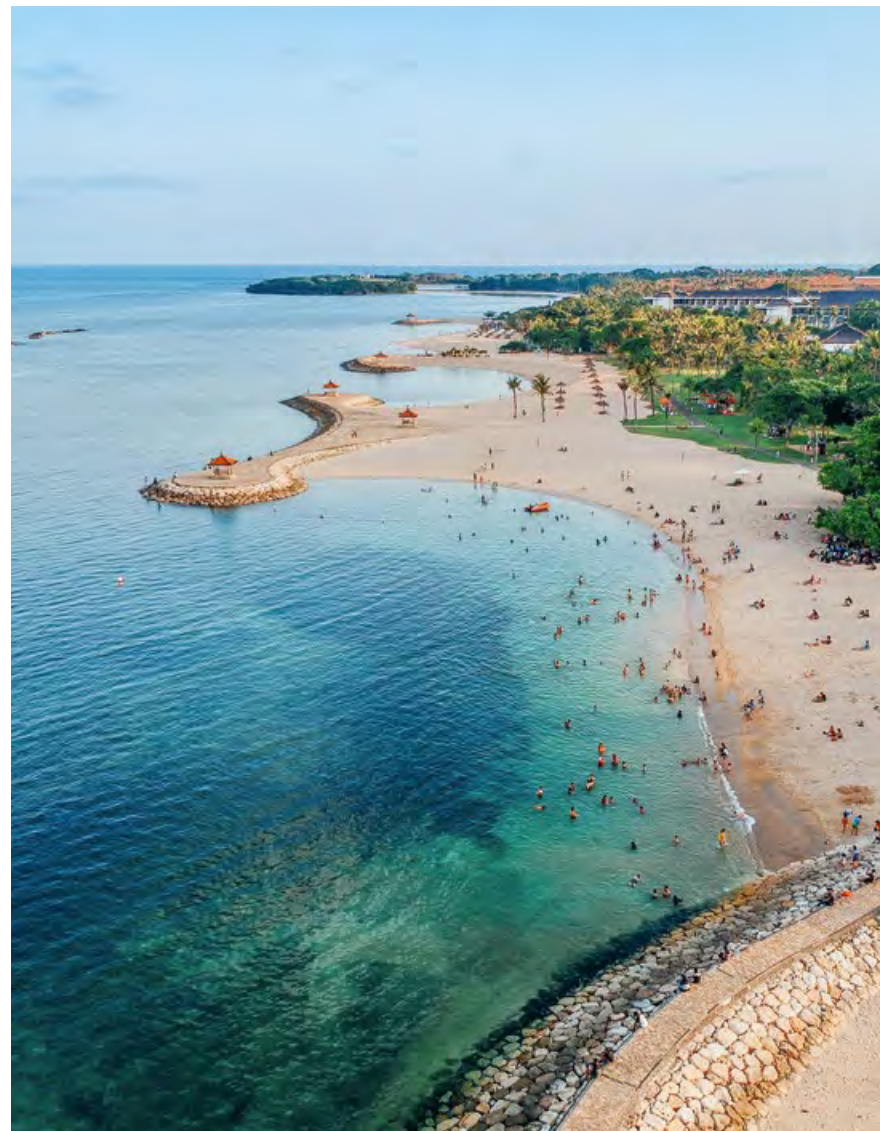
Puis vient l'heure du départ. Un dernier taxi jusqu'à l'aéroport, l'esprit apaisé, presque flottant, mais le cœur serré et déjà tourné vers un futur séjour sur l'île. Car Bali laisse rarement indifférent. Île à l'âme singulière, elle imprime sa marque invisible. « Pas de doute, les énergies sont intenses ici. On dit même qu'à Bali, le karma est instantané », sourit Made Warnata. Karine Ratowski partage ce ressenti : « Cela peut sembler étrange, mais il se passe des choses à Bali. Dans certains lieux, je ressens physiquement des émotions, parfois des malaises, d'autres fois un apaisement immédiat. Il m'est même arrivé d'avoir envie de pleurer sans raison. C'est comme si l'île vous parlait... Mais encore faut-il savoir écouter. »

© ANANTARA UBUD / SHUTTERSTOCK

On peut y ajouter une expérience plus surprenante : une cérémonie chez **Idha Guru, un prêtre local de Bukian**, village reculé des alentours. « J'ai grandi dans la région, explique Made Warnata, directeur du spa et de l'offre bien-être du cinq-étoiles. Je connais Idha Guru de longue date. Il s'agit d'un grand prêtre vénéré, qui ne reçoit habituellement que des Balinaï. Mais il accepte d'ouvrir certains de ses rituels à nos hôtes, notamment l'Agnihotra, une cérémonie du feu rarement proposée aux voyageurs. » Dans son *rumah adat* traditionnel, composé de pavillons dans un jardin clos, le visiteur s'installe au cœur du temple et se laisse porter par ce moment hors du temps. Autour d'un foyer flamboyant, le prêtre et ses acolytes entonnent des prières rythmées de mantras. L'assemblée se recueille, jetant des offrandes dans les flammes durant près d'une heure. À l'issue de ce rituel intense, Idha Guru répond aux questions et partage ses visions, fulgurantes. On repart avec le sentiment d'avoir vécu une expérience rare.

### Coquillages et sable fin

Pour clore le séjour, cap sur **Sanur, station balnéaire familiale**, où l'on profite de la plage et de sa longue promenade ponctuée de cafés et restaurants face à la mer. Ici, l'ambiance se fait douce, idéale pour ralentir le rythme et savourer les derniers instants du voyage. C'est aussi l'occasion de pousser la porte du Koa Shala & Spa, véritable



Swiss DOTS

# TRADEZ 90'000 PRODUITS À EFFET DE LEVIER



Le plus grand choix  
de produits à effet de  
levier en Suisse,  
dès CHF 9 flat.\*

Nos partenaires:

Goldman Sachs UBS SOCIÉTÉ GÉNÉRALE Vontobel BNP PARIBAS

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

 **Swissquote**

L'investissement dans des produits financiers tels que des avoirs digitaux comporte un niveau de risque élevé.

\*Hors frais de tiers, comme le droit de timbre ainsi que les frais de bourse et en temps réel.





## Piano numérique design

Concentré de technologie, le piano numérique Casio PX-S7000 propose différents modes sonores, agrémentés de multiples effets (400 sonorités au total), ainsi que la possibilité de brancher un micro. La connectivité Bluetooth audio et une app maison facilitent l'interaction, l'apprentissage et la création via un smartphone. Disponible en trois coloris au choix (blanc, moutarde ou noir), ce modèle lauréat du iF Gold Design Award se distingue en outre par son élégance et sa compacité.

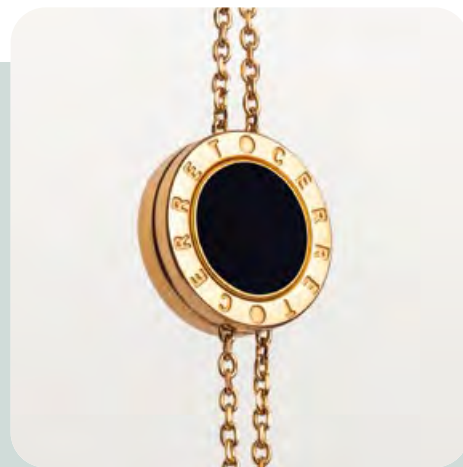
**casio.com**  
**1599.-**



## Le chocolat philanthrope

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) s'associe avec la chocolaterie suisse Orfève pour proposer une tablette de chocolat à vocation humanitaire. Fabriquée à partir de fèves de la ferme Bejofo à Madagascar, elle met en avant le savoir-faire artisanal et la traçabilité des cacaos, prônés par la manufacture genevoise. Pour chaque exemplaire vendu, 5 francs sont reversés à l'ONG afin de soutenir ses missions auprès des populations touchées par les conflits armés.

orfeve.com  
10.–



## Le bijou qui protège

À la suite d'une agression vécue par sa compagne, Alexandre Cerret a imaginé un bracelet de sécurité qui allie design joaillier et technologie d'urgence avancée. L'objet connecté en Bluetooth au smartphone permet, en cas de danger, d'envoyer des alertes via appels, messages et partage de coordonnées GPS à des contacts prédéfinis, grâce à une double pression sur un bouton dissimulé. Il déclenche également un enregistrement audio de 30 secondes via son application mobile. Avec ses fonctionnalités cachées aux regards, le bijou de la start-up genevoise se décline en trois modèles, plaqué argent, plaqué or jaune 24 carats ou or rose.

cerret.com  
250.–



## Gym modulaire

Le mobilier de fitness de la marque slovaque Beoak est reconnu pour son design. Il a notamment été récompensé par un Red Dot Design Award 2025. La barre murale Sana, pensée par le designer Tomáš Král, diplômé de l'ECAL, et une équipe de physiothérapeutes, constitue l'une des pièces marquantes de cette collection. Conçue en chêne massif avec un noyau en acier, elle allie solidité, fonctionnalité et élégance. L'engin s'accompagne de deux barres amovibles à fixation magnétique, afin de s'intégrer discrètement aux intérieurs chics.

beoak.com  
1785.-



## Volutes nomades

La marque californienne Brouk & Co, très prisée outre-Atlantique, propose un coffret de voyage en cuir véritable à motif croco, conçu pour transporter et conserver les cigares. L'étui comprend un coupe-cigare, un support en acier inoxydable, un humidificateur, ainsi qu'un plateau amovible doublé de cèdre. Il peut accueillir jusqu'à quatre modules avec le plateau, ou huit sans celui-ci.

broukandco.com  
183.–



## Un air pur

Le fabricant d'électroménager chinois Dreame lance le PM20, un purificateur d'air haut de gamme combinant purification, ventilation et chauffage. Contrôlable via une application mobile, cet appareil analyse en temps réel la qualité de l'air et ajuste automatiquement ses réglages. Son système de filtration élimine les particules fines, allergènes et gaz polluants, tandis qu'une fonction de détection de l'utilisateur oriente le flux d'air dans sa direction.

ch.dreametech.com  
799.–



AU  
CŒUR  
DES  
LABOS

## Des ovules à partir de cellules de la peau

Une équipe de chercheurs américains est parvenue à produire des ovocytes en combinant deux méthodes de division des cellules. PAR JULIE ZAUGG

Pour les femmes souffrant d'infertilité en raison de leur âge ou d'un traitement contre le cancer ayant affecté leur réserve ovarienne, les options sont aujourd'hui peu nombreuses. Elles peuvent se tourner vers une donatrice d'ovocytes ou opter pour l'adoption. Une équipe de l'Université Oregon Health and Science est toutefois sur le point de développer une autre solution.

Sous la direction du biologiste Shoukhrat Mitalipov et de la spécialiste de l'infertilité Paula Amato, les chercheurs sont parvenus à transformer des cellules de la peau en ovocytes, selon un papier publié dans *Nature Communications*, en septembre 2025. « La nature nous a fourni deux méthodes de division cellulaire et nous en avons inventé une troisième », indique Shoukhrat Mitalipov. Naturellement, les cellules se divisent de deux manières : la mitose et la méiose. La première a lieu lorsque l'organisme renouvelle ses tissus en générant deux cellules filles identiques dotées de 46 chromosomes chacune. La seconde sert à fabriquer les cellules reproductrices : elle réduit de moitié le nombre de chromosomes pour donner des ovules ou des spermatozoïdes à 23 chromosomes. Quand un spermatozoïde rencontre un ovule, leurs 23 chromosomes s'additionnent et forment un œuf à 46 chromosomes.

Les chercheurs ont fusionné ces deux mécanismes naturels pour aboutir à une troisième voie surnommée « mitoméiose ». Concrètement, ils ont prélevé le noyau d'une cellule de peau d'une donatrice, puis l'ont implanté dans un ovule dont le noyau avait été préalablement retiré. Ensuite, ils ont forcé cette cellule à se diviser par méiose, c'est-à-dire à produire deux cellules de 23 chromosomes. Les ovules ainsi obtenus ont ensuite été fertilisés avec du sperme. Cela a permis de

créer un embryon doté de 46 chromosomes, comme dans une procédure de fécondation in vitro classique.

« Nous sommes parvenus à réaliser quelque chose qui était jusque-là perçu comme impossible », commente Shoukhrat Mitalipov. Depuis des années, la recherche tente de générer des ovocytes afin d'alimenter une industrie de l'infertilité qui valait 42,23 milliards de dollars en 2023 et devrait atteindre 70,27 milliards de dollars d'ici à 2030, selon la société d'intelligence Grand View Research. Les efforts s'étaient jusqu'ici concentrés sur la production d'ovocytes à partir de cellules souches reprogrammées. Mais le processus est long et complexe et n'a pour l'heure produit de résultats que chez les souris.

Grâce à leur nouvelle méthode, les chercheurs de l'Université Oregon Health and Science sont parvenus à générer 82 ovules, dont 9% ont poursuivi leur croissance durant six jours jusqu'au stade de blastocyste. « Même en cas de conception naturelle, seul un tiers environ des embryons atteignent ce cap », précise Shoukhrat Mitalipov.

Avant de pouvoir convertir leur découverte en traitement, les chercheurs devront toutefois surmonter encore de nombreux obstacles. Leur méthode produit encore trop d'erreurs au moment de la division cellulaire, aboutissant à des embryons avec un nombre de chromosomes incorrect ou des paires de chromosomes mal assorties.

À plus long terme, « il faudra surmonter les obstacles réglementaires afin de pouvoir mener des essais cliniques aux États-Unis », précise Paula Amato. Elle estime que les patientes devront patienter environ une décennie avant de pouvoir bénéficier de cette avancée. ▲

↑  
Une image au microscope d'un ovocyte humain contenant un noyau prélevé sur une cellule de peau.

MITALIPOV LABORATORY

## Bloch Boosters

# À VOS STARTING BLOCHS

Chaque mercredi, l'expert financier  
François Bloch crée un produit structuré  
taillé pour performer sur le marché.

[swissquote.com/bloch-boosters](https://swissquote.com/bloch-boosters)

 **Swissquote**



150  
YEARS

AUDEMARS PIGUET  
*Le Brassus*



BOUTIQUES AUDEMARS PIGUET :  
CRANS-MONTANA | GENÈVE | ZÜRICH

CODE 11.59  
BY AUDEMARS PIGUET