

# SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

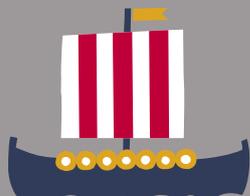


## Les forces de la Scandinavie

INNOVATION  
NUMÉRIQUE

DESIGN ET  
THRILLERS

LES PROMESSES  
DE L'ARCTIQUE





**PATEK PHILIPPE**  
GENEVE

Fondez votre propre tradition.

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

Une liste complète de nos partenaires en Suisse  
se trouve sur [patek.com](http://patek.com)

Crans-Montana  
L'Atelier du Temps  
Rue Centrale 56

Lausanne  
A L'Emeraude  
Place St-François 12

Montreux  
Roman Mayer  
Avenue du Casino 39



Jamais vous ne posséderez  
complètement une Patek Philippe.

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



Quantième Annuel Réf. 5205G



# Transforme le garage en paddock.

La nouvelle Audi R8 de 610 ch.

Découvrez la nouvelle Audi R8 et les puissants modèles RS dans les **Audi Sport Stores** ou sur [www.audi.ch/sport-stores](http://www.audi.ch/sport-stores)

Audi R8 Coupé V10 plus 5.2 FSI, 610 ch, consommation mixte: 12,4 l/100 km, 289 g CO<sub>2</sub>/km (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 139 g/km), catégorie de rendement énergétique: G.



 Audi Sport

# La fabrique de l'innovation

Mais comment font-ils? C'est la question rituelle à propos des pays scandinaves. Bonheur, compétitivité, meilleur endroit pour être une femme, meilleur endroit où naître: les quatre principaux pays nordiques – Norvège, Suède, Finlande et Danemark – règnent sur les classements mondiaux les plus suivis. Autre facette de cette réussite, la Scandinavie fait figure de havre pour les investisseurs. En témoigne l'envolée de l'indice boursier MSCI Nordic, qui affichait, le 30 septembre dernier, un bond de 104,5% sur dix ans – contre 36,3% pour l'indice européen Euro Stoxx 50.

Cet engouement est logique. Investir dans une société nordique, c'est d'abord prendre position dans un pays solide, stable et dynamique – en Suède, par exemple, la croissance du PIB est attendue à 2,5% en 2015. Mais c'est aussi gagner une exposition à l'économie mondiale, les Scandinaves étant des champions de l'export. Comme le géant suédois du prêt-à-porter H&M, présent mondialement, qui réalise seulement 15% de son chiffre d'affaires dans les pays nordiques (p. 45).

Cela ne nous renseigne pas encore sur la recette du succès scandinave. Elle est peut-être à chercher dans un autre ranking: la Norvège, la Suède, la Finlande et le Danemark figurent tous dans le top 15 mondial du World Economic Forum (WEF) en matière d'innovation, d'études supérieures et de formation. Une performance qui reflète d'abord le niveau élevé des dépenses publiques en recherche et développement. Mais aussi un trait culturel inscrit dans l'histoire. En Scandinavie, innover est un état d'esprit.

Ce gène de l'innovation, Swissquote Magazine en a pris la mesure à Stockholm. La capitale suédoise s'est imposée comme le hub européen des start-up (p. 36). Certaines de ces jeunes pousses sont devenues des grands arbres, à l'image de Tobii: leader mondial du eye-tracking, l'entreprise emploie désormais près de 600 personnes (p. 38).

Cette capacité à innover se retrouve aussi dans d'autres secteurs. L'industrie forestière finlandaise, centrée sur le papier d'impression et la pâte à papier, a su rebondir après avoir payé un lourd tribut à la numérisation et à la crise de 2008 (p. 50). Jusqu'en Norvège arctique, le froid n'empêche pas le fourmillement des idées, à voir comme le petit port de Kirkenes tire parti de la fonte de la banquise (p. 57).

Le futur de l'économie scandinave n'en est pas moins lourd de défis. L'économiste Klas Eklund met le doigt sur l'afflux de migrants et leurs difficultés à entrer sur le marché du travail (p. 30). Ce phénomène «remet en cause les fondements du modèle nordique, qui repose sur le sentiment d'appartenir à une grande famille», prévient-il. Sûr que si leur modèle vacille, les Scandinaves sauront le réinventer.

Bonne lecture,



Marc Bürki,  
CEO de Swissquote

## SWISSQUOTE

### Editeur

Swissquote  
Chemin de la Crétaux 33  
1196 Gland  
Suisse  
T. +41 44 825 88 88  
www.swissquote.ch  
magazine@swissquote.ch

### Coordination du magazine

Brigitta Cooper

### Réalisation éditoriale et graphique

LargeNetwork  
6, rue Abraham-Gevray  
1201 Genève  
Suisse  
T. +41 22 919 19 19  
info@LargeNetwork.com  
www.LargeNetwork.com

### Responsables de la publication

Gabriel Sgrist  
et Pierre Grosjean

### Direction de projet

Guillaume Meyer

### Coordination

Erik Freudenreich  
Léonore Jaccard

### Rédaction

Céline Bilardo  
Catherine Cochard  
Sophie Gaitzsch  
Blandine Guignier  
Benjamin Keller  
Salomé Kiner  
Sylvain Menétray  
Philipp Müller  
Gaëlle Sinnassamy  
William Türler  
Julie Zaugg

### Maquette

Jérémie Mercier

### Responsable visuel de projet

Sébastien Fourtouill

### Mise en page

Sarah Bovet  
Benoit Ecoiffer  
Sébastien Fontana  
Sébastien Fourtouill  
Romain Guerini

### Traduction

Technicis Finance,  
Paris

### Couverture

Leena Kisonen

### Photographies

AFP  
Associated Press  
Keystone  
Newscom

### Impression, reliure et distribution

Stämpfli SA, Berne

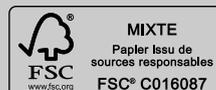
### Publicité

Mediensatellit GmbH  
Baslerstrasse 30  
8048 Zurich, Suisse  
T. +41 44 400 45 40  
www.mediensatellit.ch  
info@mediensatellit.ch

**wemf**

REMP 2015: 49'471 ex.  
Tirage: 60'000 ex.

imprimé en  
suisse



Abonnement à  
**Swissquote Magazine**  
CHF 40.- pour 6 numéros  
www.swissquote.ch/magazine/f/

14  
GLOBE



64

KOENIGSEGG 2015

AUTOMOBILE

VIÊT NAM



MS SAIGON

68



KUDELSKI

20

KUDELSKI

## SOMMAIRE

- |  |  |
|--|--|
| <p>3. ÉDITORIAL<br/>par Marc Bürki</p> <p>6. ÉCONOMIE SUISSE</p> <p>8. ÉCONOMIE NUMÉRIQUE</p> <p>16. GLOBE</p> <p>20. KUDELSKI<br/>Les promesses de la cybersécurité</p> <p>26. ANALYSES<br/>Les conseils des professionnels<br/>pour investir</p> | <p>28. LES FORCES<br/>DE LA SCANDINAVIE</p> <p>30. Interview de Klas Eklund, économiste</p> <p>34. La Scandinavie en chiffres</p> <p>36. Stockholm, capitale européenne<br/>des start-up</p> <p>41. Transformer le CO<sub>2</sub> en essence</p> <p>42. Lego, l'empire danois du jouet</p> <p>44. Perles boursières scandinaves</p> <p>48. Comment les polars scandinaves<br/>ont conquis le monde</p> <p>50. L'or vert des Finlandais</p> <p>54. Design nordique:<br/>leçon en huit points</p> <p>56. Les promesses de l'Arctique</p> |
|--|--|



28

# Les forces de la Scandinavie

MICHAEL MARKUSBY

- 
- |   |  |
|---|--|
| 62. SWISSQUOTE<br>La chronique de<br>Peter Rosenstreich       | 74. ÉVASION<br>Journées cinématographiques<br>de Soleure   |
| 64. AUTOMOBILE<br>Gel et dégel<br>pour les voitures nordiques | 80. QUESTIONS PRIVÉES<br>Christian Paul Kaegi,<br>designer |
| 68. VOYAGE<br>Viêt Nam, terre des dragons                     |  |

## CODE QR



Ce symbole apparaît en marge de certains articles de ce magazine. Il s'agit d'un Code QR [pour «Quick Response»]. Une fois photographié, il permet à un téléphone mobile compatible d'afficher directement la page web relative au sujet. Pour les usagers Swissquote, ce code permet de suivre le cours de l'action de l'entreprise mentionnée, et même d'en acheter ou d'en vendre. Pour télécharger l'application compatible avec votre téléphone: [www.swissquote.ch/magazine/code/f/](http://www.swissquote.ch/magazine/code/f/)

# ÉCONOMIE SUISSE

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

## ARBONIA FORSTER DÉLOCALISE

Le groupe de construction Arbonia Forster a racheté le fabricant allemand de fenêtres Wertbau. Cette acquisition lui permettra de devenir le numéro un de ce secteur en Europe centrale et de se hisser parmi les trois leaders de ce marché en Allemagne. Il va également délocaliser certaines activités de la Suisse vers l'Allemagne, la Slovaquie et la République tchèque, ce qui engendrera des économies de 50 à 80% sur ses coûts de production. Quelque 320 postes de travail seront supprimés sur sol helvétique.

☒ AFGN

## SYNGENTA RENONCE AUX TOMATES



Le groupe d'agrochimie Syngenta, qui vient de refuser une offre de rachat de son concurrent américain Monsanto, va vendre 30% de son pôle semences. L'entreprise bâloise va notamment se défaire de sa division potagère (tomates, melons, salades) et fleurs. Si ces dernières ont une rentabilité élevée – de l'ordre de 60% contre moins de 30% pour le soja par exemple –, elles se prêtent peu aux synergies et aux économies qui en découleraient. Les semences de fleurs ont en outre vu leurs ventes chuter l'an passé en Europe.

☒ SYNN

## ABB SABRE DANS LES COLS BLANCS



La baisse du prix du pétrole a rendu les groupes énergétiques frileux. Ils sont nombreux à avoir reporté des investissements en attendant que le cours de l'or noir remonte. Cela a eu un impact direct sur l'équipementier électrique zurichois ABB, qui en compte plusieurs parmi ses clients. Résultat, il a révisé son objectif de croissance jusqu'en 2020, le faisant passer de 4-7% à 3-6% par an. Il va également devoir économiser 1 milliard de dollars par an d'ici à fin 2017, notamment en réduisant le nombre de ses cols blancs.

☒ ABBN

## LE JAPONAIS SANTEN POSE SES VALISES À GENÈVE

Le groupe pharmaceutique japonais Santen, spécialisé dans les traitements ophtalmologiques, a installé son siège européen à Genève. La firme, qui emploie 3000 personnes et dont le chiffre d'affaires s'élève à 162 milliards de yens (1,3 milliard de francs), a pour ambition de faire passer ses revenus européens de 102 millions d'euros en 2014 à 230 millions en 2017 (+64%). Un but qu'elle compte atteindre grâce au rachat l'an passé de la division ophtalmologique de Merck, ce qui lui a permis de devenir le numéro 5 mondial du secteur.

## UN FERRY DANOIS AVEC DES BATTERIES VAUDOISES

Le fabricant vaudois de batteries Leclanché a reçu une montagne de nouvelles commandes qu'il lui faudra honorer d'ici début 2016. Parmi celles-ci figurent plusieurs projets novateurs, comme la mise en place d'un micro-réseau électrique sur l'île de Graciosa dans les Açores ou la pose d'un système de batteries sur le plus grand ferry à propulsion électrique du monde. Celui-ci entrera en service en juin 2017 et assurera le transport de véhicules et de voyageurs entre l'île d'Aero et le Danemark. Au total, cela lui rapportera 13 millions de francs.

☒ LECN

## LINDT MULTIPLIE LES BOUTIQUES



Le chocolatier Lindt & Sprüngli compte toujours plus sur ses propres boutiques pour accroître son image de marque – et ses ventes – sur de nouveaux marchés. Il vient d'en ouvrir une à Sandton, une banlieue aisée de Johannesburg, en Afrique du Sud, où le marché du chocolat bénéficie d'une croissance de 10% par an. Cette boutique propose les produits de Lindt mais aussi des cours pour apprendre à cuisiner des macarons, des pralinés ou des cupcakes. Une autre enseigne a vu le jour en 2014 à São Paulo, au Brésil.

☒ LISN

**LES VOYAGES EN CAR DE KUONI**

Le voyageur Kuoni étoffe son offre d'entrée de gamme, avec l'introduction de cinq circuits européens en autocar destinés au marché français et effectués au départ de Strasbourg, Mulhouse, Lyon, Toulouse, Lille ou Paris. Le catalogue K, consacré aux séjours les moins chers, a également été complété à l'aide de destinations de niche comme l'Albanie, la Bulgarie et la Norvège. A l'autre bout du spectre, une collection exclusive appelée Ananta a vu le jour. Elle comporte 14 itinéraires insolites dans des pays comme l'Ethiopie ou l'Azerbaïdjan.

✂ KUNN

**L'ANÉMIE RAPPORTE GROS À GALENICA**

Le groupe pharmaceutique Galenica se porte à merveille. Son chiffre d'affaires a augmenté de 7,9%, à 1,8 milliard de francs, au premier semestre 2015. Une bonne performance due notamment à sa division Vifor Pharma, spécialisée dans les traitements contre l'anémie. L'un de ceux-ci, Ferinject, a vu ses revenus augmenter de 30,1%, à 112,1 millions de francs. Un autre, le Mircera, sur lequel Galenica a obtenu un contrat de commercialisation exclusive aux Etats-Unis de la part de Roche, lui a rapporté 44,7 millions de francs sur les six premiers mois de l'année.

✂ GALN

**TEMENOS ÉQUIPERA LA BANQUE NORDEA**

Le fabricant de logiciels bancaires Temenos a remporté un grand contrat auprès de la banque suédoise Nordea. Le groupe genevois sera chargé d'automatiser, de standardiser et de simplifier le système informatique de l'établissement, qui est encore largement manuel aujourd'hui et nécessite l'intervention de quelque 5000 employés. Temenos se trouvait en concurrence avec le géant indien Infosys pour décrocher ce projet dont le budget s'élève à un milliard d'euros et qui va l'occuper durant les quatre ou cinq prochaines années.

✂ TEMN

**DE LA COULEUR SUISSE DANS LE MONDE MÉDICAL**

Le spécialiste lucernois de la couleur Datacolor a conclu un partenariat inédit avec Flagship Biosciences, une entreprise américaine qui fournit des services d'imagerie médicale aux groupes pharmaceutiques. Les deux sociétés vont se servir de la technologie Chromacal, développée par la première, pour générer des images numériques de tissus humains dont la couleur et la qualité sont stables, même lorsqu'elles ont été prises sur différents appareils et à différents moments. Cela facilitera l'analyse automatisée de ces dernières.

✂ DCN

**LES PPE ONT LE VENT EN POUPE**

Le groupe immobilier lucernois Mobimo a réalisé un bénéfice net de 35,8 millions de francs au premier semestre 2015, en forte hausse par rapport à l'année dernière. Il bénéficie de la nouvelle chute des taux d'intérêt en début d'année, qui a dopé le marché des acquisitions en propriété par étages (PPE), notamment sur le segment moyen de gamme. La pression migratoire dans les grandes agglomérations lui a en outre assuré une forte demande pour les logements en location. Son taux de vacance est passé de 5,4% à 5,1% durant les six premiers mois de l'année.

✂ MOBN

**GEORG FISCHER MISE SUR LA SUISSE**

Malgré le franc fort, le groupe industriel schaffhousois Georg Fischer a décidé d'étendre ses activités en Suisse. Il va investir plus de 100 millions de francs dans un nouveau bâtiment à Bienne. Par le biais de sa filiale Mikron Agie Charmilles, spécialisée dans la machine-outil, il y concentrera ses activités de production et de développement dans le domaine des solutions de fraisage ainsi que de conception de nouvelles technologies. Cette unité de production occupera quelque 460 collaborateurs dans les cinq ans.

✂ FI-N

# ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

## SNAPCHAT VEUT CAPITALISER SUR SON SUCCÈS



TECHCRUNCH

Près de 60% des 13-14 ans utilisent Snapchat aux Etats-Unis. La firme, valorisée à 16 milliards de dollars, peine pourtant à capitaliser sur ce succès. Elle a commencé par proposer aux annonceurs d'intervenir dans sa section «Stories», composée de courtes vidéos montées en un tour de main et recouvertes de texte. Mais elle s'est rapidement rendu compte que cela endommageait sa crédibilité auprès des ados. La société dirigée par Evan Spiegel a donc lancé la section «Discover» où une douzaine de médias – dont CNN, National Geographic et The Daily Mail – peuvent publier des nouvelles assorties de publicités.

### APPLE S'INTÉRESSE AUX JEUX VIDÉO

Apple veut concurrencer les fabricants de consoles avec la dernière version de l'Apple TV, un appareil utilisé jusqu'ici surtout pour streamer de la musique et des vidéos. Dévoilée début septembre, elle est dotée d'une télécommande qui peut servir de manette, d'un graphisme amélioré et, surtout, d'un accès direct aux jeux contenus dans l'app store d'Apple. La firme, qui vend pour 27 milliards de dollars de jeux par an, cible les gamers du dimanche plutôt que les joueurs assidus, qui continueront à privilégier la Xbox de Microsoft ou la PlayStation de Sony.

👉 AAPL

### LE TRANSPORT INTELLIGENT S'INVENTE AU PROCHE-ORIENT

La Silicon Wadi, le pendant israélien de la Silicon Valley, est en passe de devenir un pôle pour les transports interconnectés. Lancé l'an dernier, Smart Transportation, un accélérateur à start-up, prévoit de faire émerger dix pousses par an. Chacune recevra 25'000 dollars. Le pays compte déjà plusieurs success stories, à l'image de Mobileye, une solution anti-collision, de Moovit, un réseau social pour les transports publics, de Get Taxi, une version locale d'Uber, ou de Waze, un GPS communautaire cédé à Google en 2013 pour 1 milliard de dollars.

👉 MBLY 👉 GOOGL

### L'ÉCOLE SELON FACEBOOK

Facebook s'est associé à la chaîne d'écoles californienne Summit pour développer un logiciel qui permettra à chaque élève de personnaliser l'enseignement qu'il reçoit en fonction de ses aptitudes et de ses envies. La plateforme se chargera ensuite de lui faire passer et de corriger des examens, eux aussi adaptés à son profil. Ce n'est pas la première fois que Facebook intervient dans le monde de l'éducation. Son fondateur Mark Zuckerberg a récemment investi 10 millions de dollars dans la chaîne d'écoles à bas coûts Bridge International Academies, qui gère 400 établissements en Afrique de l'Est. En 2010, il avait déjà fait don de 100 millions de dollars pour améliorer les écoles de Newark, une banlieue défavorisée du New Jersey.

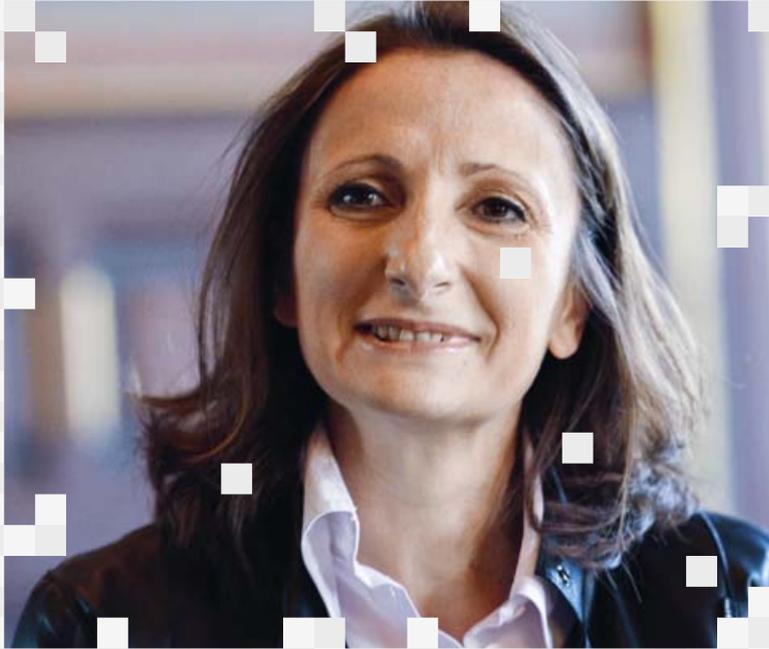
👉 FB

### DES NANO-FORMATIONS DE HAUT VOL

Udacity, une start-up qui propose des formations universitaires en ligne, vient de décerner ses premiers diplômes aux participants d'une nouvelle série de nano-formations lancées l'an passé. D'une durée de cinq mois en moyenne et d'un coût de 500 dollars, elles permettent d'acquérir des compétences informatiques de pointe, comme la programmation mobile ou la gestion du big data. Le cursus a été mis sur pied en collaboration avec des firmes comme Google et AT&T. Près de 10'000 personnes se sont enrôlées. La plupart des ex-étudiants de cette université virtuelle ont déjà trouvé un emploi.

## LE NESPRESSO DES PLATS CUISINÉS

CITIZENSIDE / CHRISTOPHE ESTASSY



La start-up Nutresia, basée à Belmont-sur-Lausanne, veut révolutionner le marché des plats préparés. L'entreprise livre à domicile des repas gastronomiques à chauffer dans un cuiseur bain-marie vapeur à six compartiments acquis au préalable par le client; l'appareil identifie les températures et temps de cuisson pour chaque plat. Les mets sont signés Anne-Sophie Pic, cheffe française triplement étoilée. Nutresia et sa marque ChefCuisine ont été créés en 2012 par Jonathan Pennella. Cet ancien de Nestlé a levé environ 25 millions de francs pour le projet.

### TABLETTES POUR TOUS

Amazon vient de lancer une tablette d'entrée de gamme coûtant 50 dollars. Longue de sept pouces et dotée de 8 GB d'espace mémoire, elle possède un écran avec une résolution de 1024 x 600 pixels. Le géant de l'e-commerce propose même d'en acquérir six pour le prix de cinq. Les analystes y voient une stratégie de dumping visant surtout à attirer des clients sur sa plateforme dans l'espoir qu'ils achètent d'autres produits électroniques plus chers. Plus tôt cet automne, le groupe américain avait déjà discrètement retiré du marché son smartphone Fire, dont les ventes laissaient à désirer.

AMZN

### L'ERREUR EST HUMAINE

Les voitures sans conducteur de Google ont été impliquées dans 16 accidents depuis que la firme californienne a commencé à les tester en 2009. Le dernier a eu lieu fin août, lorsqu'un autre véhicule a embouti une voiture de Google car elle ne s'attendait pas à ce que celle-ci marque un arrêt complet devant un passage piéton. Les autres accidents se sont déroulés selon un scénario similaire: en suivant les règles de la circulation trop à la lettre, les véhicules autonomes ont provoqué des comportements dangereux chez les autres usagers de la route.

GOOGL

### UNE BIEN DISCRÈTE LICORNE

Palantir Technologies est une licorne, l'une de ces start-up dont la valorisation se compte en milliards de dollars. La sienne atteint désormais 20 milliards de dollars, après qu'elle a levé 450 millions de dollars en juillet. Cela explique pourquoi les rumeurs de cotation en Bourse se multiplient. Mais il s'agit aussi de l'une des firmes les plus secrètes de la Silicon Valley. On ignore presque tout de ses opérations, si ce n'est qu'elle vend des solutions de sécurité ultra-spécialisées aux agences de renseignement américaines et à un petit groupe de banques triées sur le volet.

### BLABLACAR VISE LES MARCHÉS ÉMÉRGENTS

Le service de covoiturage français BlaBlaCar vient de lever 200 millions de dollars. Cela le valorise à 1,4 milliard d'euros. Il va se servir de ces fonds pour accroître sa présence dans les pays émergents. Déjà actif en Russie, au Mexique, en Inde ou en Turquie, il va lancer son service au Brésil d'ici à la fin de l'année. En 2016, il se concentrera sur l'Asie et le reste de l'Amérique latine. Créée en 2006, la plateforme a 20 millions d'utilisateurs répartis dans 19 pays. Parmi ceux-ci figurent également plusieurs États européens.



En vedette, John Travolta, légende du cinéma, pilote et fou d'aéronautique. Sous les spotlights, le mythique North American X-15, qui a pulvérisé tous les records de vitesse et d'altitude et ouvert les portes de l'espace. A la production, Breitling, le partenaire privilégié de l'aéronautique grâce à ses instruments fiables, précis et novateurs – tel le fameux Chronomat, le chronographe par excellence. Bienvenue dans un monde de légende, d'exploits et de performances.

CHRON  KUNZ  
RUE DU MONT-BLANC 1, GENEVE

WELCOME TO MY WORLD



CHRONOMAT 44



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



488

En milliards de dollars, les gains que devrait réaliser l'industrie du jeu dans le monde en 2015, en baisse de 2,6% sur un an, selon un rapport de la société de consulting britannique H2 Gambling Capital, repris par «The Economist». Les Américains ont perdu 142,6 milliards de dollars dans les casinos au total, devant les Chinois (95,4 milliards) et les Japonais (29,8 milliards).

+52%



La croissance des ventes en ligne en Chine en 2014 par rapport à l'année précédente, dépassant la hausse enregistrée aux Etats-Unis, qui n'a atteint «que» 17%, selon le cabinet de recherche Nielsen. La proportion de biens de consommation achetés sur internet se monte à 10,6% dans l'Empire du Milieu et à 8% aux Etats-Unis.



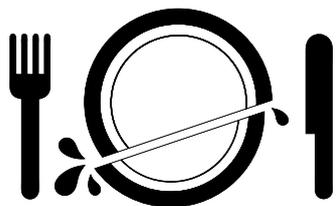
627,2

En heures, le temps de travail requis en moyenne pour pouvoir acheter un iPhone 6 (16 GB) à Kiev, en Ukraine, selon l'étude Prix et salaires 2015 d'UBS, qui compare les pouvoirs d'achat entre différentes villes du monde. C'est 30 fois plus qu'à Zurich et à Genève, où il ne faut travailler que 20,6 et 21,6 heures respectivement pour s'offrir le smartphone d'Apple.

43'000



Le nombre d'ouvriers qui ont participé à la construction du nouveau canal de Suez, en Egypte, inauguré en août dernier. L'ouvrage a coûté 7,8 milliards d'euros. Il devrait permettre un doublement du trafic d'ici à 2023, pour des recettes en hausse de 250%, à 11,7 milliards. L'Egypte prévoit aussi la création d'un million d'emplois au cours des quinze prochaines années.



2300

En milliards de dollars, la valeur du marché des produits halal dans le monde, c'est-à-dire conformes aux règles de l'islam, selon l'Organisation de la coopération islamique (OCI), basée en Arabie saoudite. L'industrie devrait évoluer à un «taux de croissance soutenu», selon l'OCI. Le monde pourrait compter 2,8 milliards de musulmans en 2050, selon le Pew Research Center.

## RANKING

LES 5 ENTREPRISES QUI ONT DÉGAGÉ LE BÉNÉFICE D'EXPLOITATION LE PLUS ÉLEVÉ (EN EUROPE AU 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2015, MIAS €)

1  BHP BILLITON (GB)	7,9
2  ROCHE (CH)	7,3
3  VOLKSWAGEN (DE)	6,8
4  ROYAL DUTCH SHELL (GB/NL)	6,8
5  DAIMLER (DE)	6,6

SOURCE: ERNST &amp; YOUNG

LES 5 ENTREPRISES QUI DOMINENT LE MARCHÉ DU BITCOIN (EN FONCTION DE LEUR TAUX DE HASH, SOIT LEUR CAPACITÉ À CRÉER DE LA MONNAIE VIRTUELLE)

1  BITMAIN	17,8%
2  F2POOL	16,5%
3  BITFURY	16,4%
4  BTC CHINA POOL	13,7%
5  BW POOL	7,7%

SOURCE: NEWSBTC

LES 5 PLUS GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES (EN FONCTION DE LEURS VENTES, DE LEURS BÉNÉFICES ET DE LEUR CAPITALISATION DE MARCHÉ)

1  ICBC (INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA)
2  CHINA CONSTRUCTION BANK
3  AGRICULTURAL BANK OF CHINA
4  BANK OF CHINA
5  BERKSHIRE HATHAWAY

SOURCE: FORBES



# Réfléchi et fiable. De bonnes qualités pour votre fonds.

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



**ETHENEA**  
*managing the Ethna Funds*



## «L'Europe est ouverte au monde de l'entreprise»

La commissaire européenne à la Concurrence, Margrethe Vestager, a donné son feu vert à l'acquisition par l'américain General Electric du pôle énergie du français Alstom. L'opération démontre, selon elle, «qu'une technologie d'origine européenne peut prospérer».



## «L'abandon du taux plancher était la bonne décision»

L'ex-président de la Banque nationale suisse Philipp Hildebrand a levé les doutes lors du salon Invest15: il soutient la décision de la BNS, le 15 janvier 2015, d'abandonner l'arrimage franc-euro (à 1,20 franc) qu'il avait introduit en 2011.



## «Notre entreprise a été malhonnête, nous avons totalement foiré»

Michael Horn, responsable de Volkswagen aux Etats-Unis, a présenté les excuses du géant allemand de l'automobile, qui a équipé 11 millions de ses véhicules d'un logiciel capable de fausser les résultats de tests antipollution.



## «C'est une forme de corruption qui touche les populations pauvres»

Le président de la Banque mondiale, Jim Yong Kim, a fustigé dans un discours les manœuvres des grandes entreprises pour échapper à l'impôt. Chaque année, 100 milliards de dollars de recettes échappent aux pays pauvres par ce biais.



## «Le résultat de l'exploration est clairement décevant»

Le président exécutif de Shell, Ben van Beurden, a annoncé que le géant pétrolier anglo-néerlandais cessait ses forages controversés au large de l'Alaska, moins de deux mois après en avoir commencé l'exploration.



**ONLY VICTORY COUNTS.**

SPONSOR AND OFFICIAL TIMEKEEPER OF  
THE GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE® SINCE 2002



GRAND PRIX DE MONACO HISTORIQUE CHRONO (168570-3001)

GRAND PRIX DE MONACO  
HISTORIQUE®

*Chopard*

# GLOBE

## LA PERSONNALITÉ

### RANDY FALCO

## Se habla español

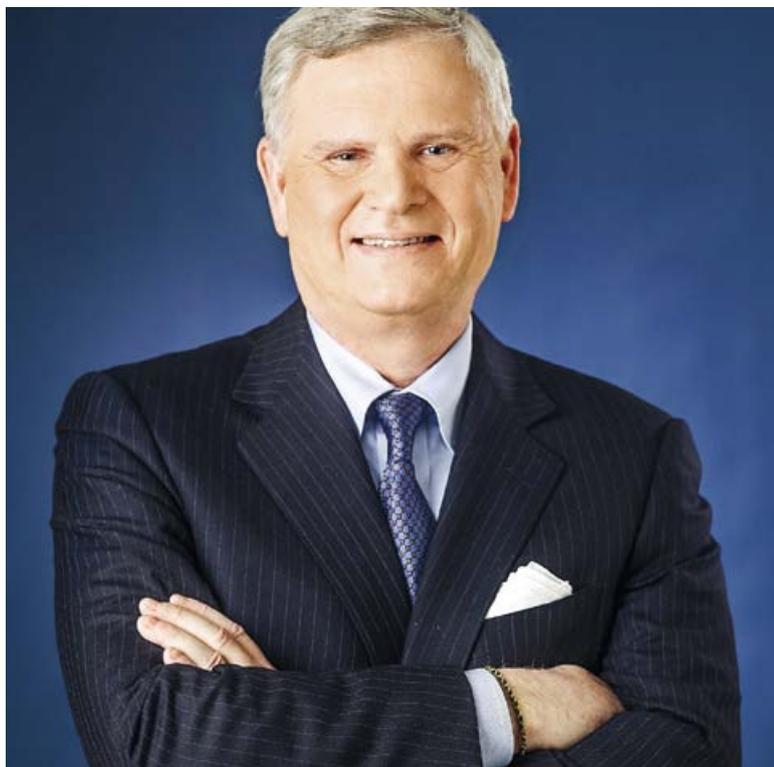
Randy Falco dirige depuis 2011 le groupe médiatique Univision, qui possède 61 chaînes de télévision. Celles-ci s'adressent avant tout à la population hispanophone vivant sur sol américain et ont à cet égard connu une croissance spectaculaire ces dernières années, en lien avec les flux migratoires en provenance d'Amérique latine. Sous sa direction, Univision a lancé plusieurs nouvelles chaînes, comme Univision tlnovelas, Univision Noticias ou Univision Deportes, qui diffuse les matches de foot

de la ligue mexicaine. Depuis son arrivée, le groupe a également cherché à séduire un public plus jeune de locuteurs hispanophones, avec le lancement des chaînes El Rey et UniMas. En 2013, Randy Falco s'est associé à ABC/Disney pour créer la chaîne Fusion, un réseau câblé diffusant en anglais qui s'inspire de la plateforme Vice, prisée par les milléniaux. Avant de rejoindre Univision, ce natif du Bronx a passé trente et un ans auprès de la chaîne de télévision NBC, notamment en tant que président et COO. Entre 2006 et 2009, il a servi comme CEO de la société de services internet AOL.



#### EN BREF

- ▲ Président et CEO d'Univision Communications
- ▲ Né le 26 décembre 1953
- ▲ Américain
- ▲ Salaire: 5,9 millions de dollars par an



## L'ENTREPRISE

## LUFTHANSA



LUFTHANSA

Lufthansa se bat sur tous les fronts. La compagnie aérienne allemande est attaquée à l'interne par ses pilotes, qui se sont mis en grève pour dénoncer le sort réservé à leurs retraites et l'usage de ses filiales bon marché Eurowings et Germanwings pour les trajets courts en Europe. Le groupe doit aussi réduire ses coûts: ses marges minimes lui ont valu de se faire presque éjecter de la bourse allemande en août. Et il doit gérer un conflit avec ses distributeurs, qui contestent une nouvelle taxe sur les réservations effectuées par le biais d'une agence de voyage.

LHA.XE

## EN BREF

- ▲ Année de fondation: 1953
- ▲ CEO: Carsten Spohr
- ▲ Chiffre d'affaires: 30 milliards d'euros en 2014
- ▲ Nombre d'employés: 18'781

## LE PAYS

## ZAMBIE



La Zambie est l'un des pays les plus touchés par le ralentissement en Chine et la chute du prix des matières premières. Deuxième plus grand producteur de cuivre d'Afrique, le pays dépend de ce métal pour 70% de ses revenus en devises étrangères. Résultat, la monnaie zambienne, le kwacha, a perdu 30% de sa valeur depuis janvier.

Pire, plusieurs groupes miniers, dont le suisse Glencore et le chinois Luanshya Copper, ont récemment annoncé qu'ils allaient suspendre leur production en Zambie en attendant que le prix du cuivre, qui a chuté de 18% en 2015, remonte.

## EN BREF

- ▲ PIB par habitant: 1781 dollars
- ▲ Croissance en 2014: 5,7%
- ▲ Principaux secteurs de l'économie: cuivre, nickel, étain, agriculture de subsistance

# SECTEURS

## SHIPPING

### Une industrie en crise

L'industrie du shipping est à la peine. Les tarifs du transport de fret sont au plus bas en raison de la faiblesse de la demande mondiale et d'un grave problème de surcapacité en navires qui affecte tout le secteur. Résultat, plusieurs grandes firmes ont dû fusionner, à l'image de l'allemand Hapag-Lloyd qui a récemment absorbé la compagnie chilienne CSAV. La singapourienne Neptune Orient, qui n'a pas généré de profit depuis quatre ans, a pour sa part été mise en vente. Elle envisagerait de s'associer à la hongkongaise Orient Overseas, estiment plusieurs analystes. Seule lumière au tableau: la baisse du prix du pétrole, qui a fait chuter le coût du transport à l'unité pour les entreprises de shipping.

### China Cosco mène la riposte

En Chine, où les importations ont chuté dans le sillage de la récente crise financière, la plus importante firme de shipping du pays, China Cosco Holdings, a vu ses revenus baisser de 7,9% au premier semestre 2015, à 30 milliards de yuans. Pour contrer cette tendance baissière, elle a commandé 11 porte-conteneurs ultra-larges, d'une longueur de 19'000 équivalents 20 pieds, les plus grands de son histoire. Cette acquisition, d'une valeur de 1,51 milliard de dollars, devrait lui permettre de réaliser des économies d'échelle et de préserver ses parts de marché face aux autres compagnies possédant des navires géants, comme Maersk ou MSC. Des rumeurs évoquent également une fusion avec son rival chinois China Shipping Container Lines. ✉ 1919

## COMMERCE DE DÉTAIL

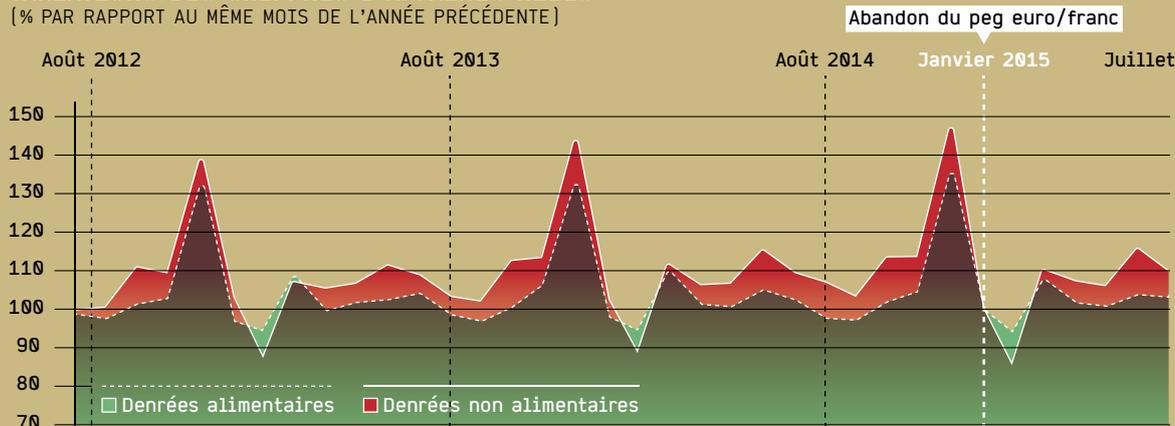
### Stabilité en trompe-l'œil en Suisse

Après le pic de fin d'année, les ventes de détail plongent généralement en janvier. En 2015, le coup a été d'autant plus dur pour le commerce de détail helvétique que la Banque nationale suisse a levé le taux plancher de 1,20 franc pour un euro. Des entreprises comme les groupes d'habillement Calida et Charles Vögele ont été frappées de plein fouet par la flambée du franc. Reste que les ventes de 2015, dans l'ensemble de la branche, ont évolué en suivant une courbe étrangement comparable à celles des années précédentes (en termes réels). «Dans le secteur non

alimentaire, après avoir chuté en début d'année, les chiffres d'affaires réels se sont stabilisés à leur niveau de l'année précédente, observe Dirk Morschett, professeur de management à l'Université de Fribourg. Dans l'alimentaire, ils ont même légèrement augmenté certains mois.» Mais c'est parce que les entreprises ont consenti des baisses de prix pour maintenir les volumes, ajoute le spécialiste. «En outre, cette stabilité est un bien maigre résultat au vu du boom démographique en Suisse ces dernières années.»

✉ CALN ✉ VCH

### VARIATIONS DES CHIFFRES D'AFFAIRES RÉELS (% PAR RAPPORT AU MÊME MOIS DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE)



Davantage de rendement pour votre pilier 3a  
[www.epargneentitres.ch](http://www.epargneentitres.ch)



Concours

**Gagnez  
CHF 6 768.-!**

Nous offrons par tirage au  
sort le montant d'une  
cotisation annuelle au pilier 3a,  
soit CHF 6 768.-. **Participez!**  
S'inscrire et gagner sur  
[www.epargneentitres.ch](http://www.epargneentitres.ch)



**BANQUE CIC | SUISSE |**

La banque de la clientèle privée et commerciale

# Kudelski étend sa toile dans la cybersécurité

Le groupe vaudois investit toujours plus le marché de la sécurité numérique. Sans pour autant délaisser ses segments historiques que sont la télévision numérique et le contrôle d'accès physique. Décryptage.

Par William Türlér



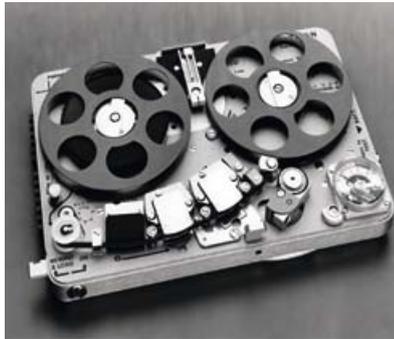
Christophe Nicolas,  
senior vice-président  
et fondateur de  
Kudelski Security

Que de chemin parcouru depuis 1951! Cette année-là, Stefan Kudelski lançait le premier enregistreur audio portable, le Nagra I. Aujourd'hui, son entreprise compte plus de 3400 employés, dont presque 800 en Suisse. Son cœur de métier s'est déplacé vers la protection de contenus desti-

nés à la télévision numérique et sur internet, d'une part, et les systèmes de contrôle d'accès physique, d'autre part. Après plusieurs années difficiles, le spécialiste romand en codages a serré les boulons et développé ses affaires hors Europe. Ce qui lui a permis, malgré le franc

fort, de dégager un chiffre d'affaires de 425 millions de francs au premier semestre 2015, en hausse de 6,25% par rapport à l'année précédente. Depuis 2012, une nouvelle initiative, appelée à prendre une place grandissante, est venue s'ajouter aux activités du groupe de Cheseaux-sur-

La cybersécurité permet à Kudelski de mettre en valeur ses compétences, mais pour d'autres types de clients, soit des gouvernements, des médias ou des acteurs de la finance



NAGRA

Nagra I, le premier enregistreur portable

Lausanne: la cybersécurité. Kudelski a une ambition mondiale pour la division dédiée. La filiale, qui emploie 150 personnes, dégage un chiffre d'affaires d'environ 10 millions de francs par an et vise un flux de revenus supérieur à 50 millions, selon une estimation du courtier Baader Helvea. Pour diriger la division, le groupe a fait appel à Rich Fennessy, qui affiche plus de 28 ans d'expérience dans la direction d'entreprises technologiques. Sa nomination vient d'être annoncée, en même temps que la création d'un site dédié à la cybersécurité à Phoenix (Arizona).

**MENACES CYBERNÉTIQUES**

Sur le site de Cheseaux, une quinzaine de spécialistes œuvrent déjà 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 au sein du Cyber Fusion Center. Une cellule bardée d'écrans chargée de veiller simultanément à la sécurité de plusieurs clients, parmi lesquels des gouvernements, des administrations cantonales, des grandes banques et des assureurs. Kudelski collabore par exemple avec Zurich et Allianz dans le domaine des assurances de cybersécurité.

**1951**

création de l'entreprise par Stefan Kudelski et lancement du premier enregistreur portable, le Nagra I

**1974**

début de l'expansion internationale

**1980**

diversification dans le domaine de la télévision

**1989**

le groupe Canal+ adopte le système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision payante

**1991**

reprise de la direction par André Kudelski, fils du fondateur

**1997**

la télévision numérique devient l'activité principale du groupe

**2001**

extension dans le contrôle d'accès public et acquisition de Skidata, inventeur du premier système d'accès mains libres pour les pistes de ski

**2007**

acquisition de la firme américaine OpenTV

**2010**

stratégie d'expansion dans les marchés émergents

**2012**

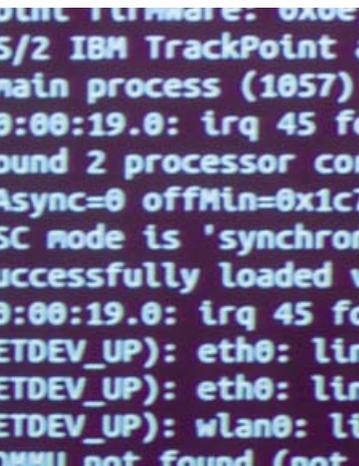
lancement de Kudelski Security, la division cybersécurité du groupe

**2014**

premiers accords avec le groupe informatique américain Cisco, spécialisé dans les serveurs et les réseaux

**2015**

accord de coopération avec le groupe américain Netflix, leader mondial de la diffusion en streaming de films et de séries télévisées



**Skidata: vers une croissance record**

Parallèlement à la télévision numérique, qui regroupe 74% de ses ventes, Kudelski est également actif dans les systèmes de contrôle d'accès pour parkings, remontées de ski, aéroports et événements divers. Le segment Skidata [26% des ventes] profite de sa large diversification géographique et de ses bons résultats en Europe, aux Etats-Unis et en Australie. Selon les prévisions du groupe, ces activités devraient enregistrer leur plus forte croissance cette année, avec une hausse des ventes de plus de 20% à taux constant.

2015, KUDELSKI

## Chiffres clés

Résultats au premier semestre 2015 (en francs)

**425**  
millions

Chiffre d'affaires  
(400 millions en 2014,  
soit +6,25%)

**51,3**  
millions

Bénéfice d'exploitation avant  
dotations aux amortissements  
et provisions (OIBDA) (48,7  
millions en 2014, soit +5,3%)

**30,4**  
millions

Bénéfice d'exploitation  
(27,7 millions en 2014,  
soit +9,8%)

«Nous ne sommes plus dans la sécurité informatique traditionnelle, lorsque de simples antivirus ou firewall pouvaient protéger le réseau d'une entreprise, note Christophe Nicolas, senior vice-président et fondateur de Kudelski Security. Il s'agit aujourd'hui de gérer la menace plus que de prévenir une attaque, nous devons la détecter sur différents supports, la contenir et y remédier le plus rapidement possible. On parle de gestion dynamique du risque.» Dans ce registre, l'avantage d'un groupe comme Kudelski réside dans sa longue expérience en matière de sécurité, mais aussi dans ses capacités à gérer des systèmes complexes et d'analyses big data ainsi

que dans son accès aux données des menaces cybernétiques (threat intelligence sources).

Pour l'heure, la division est en phase d'investissement: elle n'est donc pas encore rentable. L'entreprise cherche à se faire une place dans ce secteur en plein boom, ce qui implique des efforts considérables, notamment en termes d'effectifs. A-t-elle pris le train de la cybersécurité suffisamment tôt? Oui, estime le CFO du groupe Mauro Saladini: «Nous avons constaté que les mêmes technologies, les mêmes outils et les mêmes connaissances applicables auprès de nos clients traditionnels pouvaient servir à proposer des services de cybersécurité à une clientèle



**Bien sûr que vous pouvez  
promouvoir votre boutique  
seulement en ligne...**

## La Suisse, nouveau coffre-fort mondial des données

«En matière de cybersécurité, la confiance joue un rôle clé, note Christophe Nicolas, fondateur de Kudelski Security. De par sa réputation en termes de qualité, de stabilité, de respectabilité et de neutralité, la Suisse a largement de quoi se placer en pole position.» L'analyste Jérôme Schupp estime lui aussi que la Suisse a une belle carte à jouer «étant donné la qualité de ses écoles polytechniques et le savoir-faire de diverses sociétés comme Kudelski».

Au-delà du groupe vaudois, une multitude d'entreprises helvétiques, notamment romandes, se profilent en matière de cybersécurité. C'est le cas de la société genevoise T3 Risk Management, qui s'est spécialisée dans la sécurité financière en proposant à ses clients (particuliers, family offices, entrepreneurs, professionnels) des solutions pour protéger leur fortune. Elle offre un service de soutien technique de type conciergerie délivré par des spécialistes de la sécurité

informatique et recourt à des outils comme les clouds privés, la communication cryptée, le partage de fichiers et l'hébergement de données sécurisées.

Egalement basée à Genève, Silent Circle commercialise le téléphone sécurisé Blackphone. Quant à Protonmail, elle se spécialise dans la sécurisation des mails. Autre exemple: la société de e-sécurité Wisekey, qui cherche à développer un pôle technologique à Genève.

Ailleurs en Suisse romande, on peut mentionner la société de sécurité informatique Seculabs à Montricher, SCRT à Prévèrenges, active notamment dans les tests d'intrusion, la société Netguardians à Yverdon, qui développe des solutions visant à réduire le risque opérationnel dans des institutions bancaires, ou Navixia, basée à Ecublens, spécialisée dans la sécurisation de systèmes d'information.

... mais en ajoutant  
une lettre publicitaire,  
l'impact sera optimal.



### Marketing direct.

La Poste, c'est aussi cela.

C'est l'impact qui fait la différence: les personnes qui combinent publicité en ligne et lettre enregistrent une nette hausse de leurs ventes. Les études actuelles le prouvent: la lettre publicitaire permet de réaliser jusqu'à 67% de ventes supplémentaires.

Plus d'informations sur  
[poste.ch/impact-etudes](http://poste.ch/impact-etudes)

Augmentez  
vos ventes.

**LA POSTE** 

Dynamique jaune.

nouvelle. Nous constatons aujourd'hui que la prise de conscience sur ces questions se généralise. Il y a encore cinq ans, le marché n'était pas encore prêt. Nous sommes donc en phase avec ses besoins.»

**UN MARCHÉ ENCOMBRÉ**

Pour Jérôme Schupp, responsable de la recherche de Syz Asset Management, Kudelski a un beau rôle à jouer dans la cybersécurité: «Il s'agit d'une opportunité qui permet de mettre en valeur les compétences du groupe, mais pour une application un peu différente et s'adressant à d'autres types de clients, soit des gouvernements, des médias ou des acteurs de la

finance. Cela ouvre de nouvelles possibilités de croissance. Et Kudelski est un acteur tout à fait crédible technologiquement parlant.»

«Il existe clairement une demande pour des solutions de cybersécurité, renchérit Michael Foeth, analyste chez Vontobel. Cela dit, les acteurs présents sur ce marché sont déjà nombreux et il faut plusieurs années pour se construire une base de clientèle solide.»

Le groupe vaudois ne veut cependant pas délaisser ses domaines d'activités historiques, dans lesquels il est leader mondial. Bien au

contraire. En ce qui concerne la télévision numérique, Kudelski, qui a déposé plus de 3500 brevets, multiplie les accords de licence et de coopération avec des grands groupes internationaux comme Cisco, Netflix, Disney, Google ou Bloomberg.

En outre, l'entreprise a acquis l'année dernière la société norvégienne Conax, active elle aussi dans la télévision numérique mais avec des produits d'entrée de gamme, ce qui permettra



notamment de développer l'offre dans les pays émergents. ▲  
✉ KUD

**L'AVIS DES ANALYSTES** «Un bilan solidifié»

Au gré de plusieurs cessions et acquisitions et avec la création de Kudelski Security, le groupe de Cheseaux-sur-Lausanne a passablement changé de physionomie ces dernières années. Une constante demeure: l'entreprise reste toujours aussi dépendante de la valeur extérieure du franc, son chiffre d'affaires étant réalisé à hauteur de 95% à l'étranger. «Bien qu'elle ait réduit sa base de coûts en francs ces dernières années, la société demeure très sensible à l'évolution du cours du dollar», relève MICHAEL FOETH, analyste chez Vontobel.

Le récent affaiblissement du franc par rapport à la devise américaine est cependant favorable à Kudelski, souligne le spécialiste. Celui-ci salue en outre les efforts de rationalisation entrepris ces dernières années par le groupe, qui s'est séparé de certaines activités non essentielles (NagraID, NagraID Security, Nagra audio) pour se concentrer sur la télévision numérique intégrée et les solutions d'accès public.

«Par le passé, la société a souffert de la faiblesse du dollar», observe lui aussi JÉRÔME SCHUPP, responsable de la recherche de Syz Asset Management. «Cela dit, les mesures assez radicales prises récemment, comme passer de fournisseurs suisses à des fournisseurs étrangers ou limiter les engagements en Suisse pour faire correspondre le plus possible les revenus et les charges opérationnelles dans la même devise, ont permis au groupe de redresser considérablement sa rentabilité et de solidifier son bilan.»

Pour l'analyste, la division de la télévision numérique intégrée, qui connaît d'importants changements depuis quelques années en raison de l'évolution technologique, a bien su se renouveler grâce aux nombreux accords signés et aux investissements dans la cybersécurité. «L'objectif du groupe consiste à créer un effet de levier à partir de ses connaissances de base, en fonction des opportunités se présentant dans le domaine de la télévision numérique ou de la sécurité numérique», résume le spécialiste.

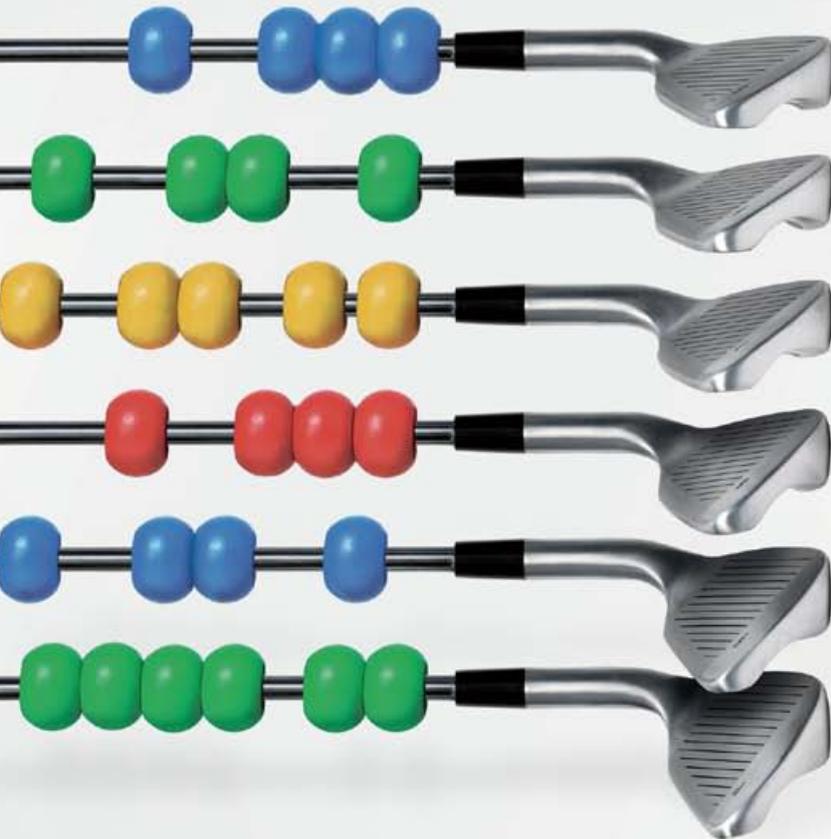
Quelles perspectives s'offrent à Kudelski ces prochaines années? Dans le segment principal de la télévision numérique intégrée, estime Jérôme Schupp, la croissance viendra principalement de la progression des clients du groupe (comme Dish et EchoStar aux Etats-Unis), du gain de nouveaux clients (comme le câblo-opérateur vietnamien VTVcab, un contrat annoncé début septembre) et du segment de la cybersécurité, qui reste encore marginal en termes de ventes et de profitabilité.

Quant aux activités de Skidata, elles devraient progresser à un rythme modéré compris entre 2 et 4%, selon l'analyste de Syz Asset Management. Elles pourraient néanmoins être accélérées par des acquisitions, comme cela a été le cas au cours du premier semestre 2015 (Sentry Control Systems aux Etats-Unis).

Le consensus des analystes établi par Bloomberg recommande l'action à «garder».

UNE RETRAITE  
ACTIVE.

GRÂCE A UNE  
GESTION ACTIVE  
DE L'ÉPARGNE.



Avec un fonds activement géré comme Carmignac Patrimoine, vous multipliez vos chances de bénéficier de la retraite que vous méritez.

Depuis son lancement, la même équipe est aux commandes : des professionnels qui pratiquent une gestion de conviction décorrélée des indices de marchés et qui sont souvent amenés à prendre des décisions d'investissement à contre-courant du consensus.

Carmignac Patrimoine a affiché une performance annualisée de 8,29% sur une période de 25 ans.\*

Bien sûr, les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Ce fonds présente un risque de perte de capital.

Pour bien préparer une retraite active, parlez-en à votre conseiller financier.

[carmignac.ch](http://carmignac.ch)



— Echelle de risque\*\* —>



Pour plus d'informations, contactez notre équipe locale:  
**CARMIGNAC SUISSE SA** Talstrasse 65, 8001 Zürich Tel : +41 (0)41 560 66 00

\*\*Echelle allant de 1 (risque le plus faible) à 7 (risque le plus élevé) ; le risque 1 ne signifie pas un investissement sans risque. Cet indicateur pourra évoluer dans le temps.

\*Source: Carmignac Gestion. Performance du 31-08-1990 au 31-08-2015. Carmignac Patrimoine est un Fonds commun de placement de droit français géré par Carmignac Gestion. Date 1ère VL: 07-11-1989. La durée minimum de placement recommandée est de 3 ans. Les frais sont inclus dans les performances. L'accès au Fonds peut faire l'objet de restriction à l'égard de certaines personnes ou de certains pays. Il ne peut notamment être offert ou vendu, directement ou indirectement, au bénéficiaire ou pour le compte d'une « U.S. person » selon la définition de la réglementation américaine « Regulation S » et/ou FATCA. Les risques et frais sont décrits dans le KIID. Le prospectus, le KIID et les rapports annuels sont disponibles sur le site internet [www.carmignac.ch](http://www.carmignac.ch) et auprès de notre représentant en Suisse, CACEIS (Switzerland) SA, Route de Signy 35, CH-1260 Nyon. Le service de paiement en Suisse est rendu par Crédit Agricole (Suisse) SA, quai Général-Guisan 4, 1204 Genève. Le KIID doit être remis au souscripteur préalablement à la souscription. Carmignac Gestion Société de gestion de portefeuille (agrément AMF n° GP 97-08 du 13/03/1997) SA au capital de 15 000 000 € - RCS Paris B 349 501 676; Carmignac Gestion Luxembourg Filiale de Carmignac Gestion Société de gestion d'OPCVM (agrément CSSF du 10/06/2013) SA au capital de 23 000 000 € - RC Luxembourg B87549

# ANALYSES

## ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

### Dette d'entreprise: les pièges à éviter

Les obligations d'entreprises offrent de meilleurs rendements que les titres d'Etats. Mais les choix d'investissement malheureux se paient cher. Explications.

Par Guillaume Meyer

Les obligations passent pour des investissements plus sûrs que les actions. Reste que la détention de dette souveraine des pays industrialisés ne rapporte plus rien depuis quelques années en raison des taux d'intérêt au plancher. Cela incite les investisseurs à acquérir des titres plus rémunérateurs, comme les obligations d'entreprises. Une catégorie de placement où les choix malheureux peuvent s'avérer très coûteux. Le point avec Eric Vanraes, responsable des fonds obligataires chez EI Sturdza Investment Funds.

#### SWISSQUOTE MAGAZINE ►

#### Comment se comportent les marchés des obligations en ce deuxième semestre 2015?

ERIC VANRAES ► Les marchés d'emprunts d'Etat se comportent correctement en ce sens que les taux reflètent l'environnement économique actuel, marqué par une inflation nulle et une croissance faible à très faible. Contrairement à d'autres observateurs, je ne crains donc pas l'éclatement d'une bulle. S'agissant des emprunts d'entreprises, en revanche, la situation est très diffé-

rente selon la qualité de la dette émise.

#### Dans quelle mesure?

A l'extrême, si vous prenez Nestlé, une entreprise solide d'un secteur défensif dans un pays sûr, son obligation se comporte quasiment comme un emprunt d'Etat: les rendements sont proches de zéro. Mais si vous prenez une entreprise de mauvaise qualité, qui risque de ne pas rembourser ses créanciers, les rendements sur sa dette peuvent être très élevés: c'est la prime de risque. Les obligations d'entreprises «high yield» affichent un rendement moyen de 8%. Cela incite de plus en plus d'investisseurs à en acquérir, malgré leur caractère spéculatif.

#### Des exemples?

En septembre, si vous achetez l'obligation du groupe espagnol Abengoa – actif dans les énergies renouvelables et lourdement endetté –, vous pouviez tabler sur un rendement de 20% sur six mois. C'est alléchant: beaucoup d'actions n'offrent pas de telles perspectives de gains. Mais je ne mettrais pas ma main au feu que tous les créanciers seront

remboursés en mars 2016.

Autrement dit, l'espérance de gain est de 20%, mais le risque de perte est de 100%! Ce type de papier présente un profil de risque asymétrique en défaveur de l'investisseur.

#### Y a-t-il des pays ou des secteurs particulièrement risqués?

Avec les difficultés des pays émergents, investir dans la dette d'entreprises brésiliennes, par exemple, relève actuellement de la spéculation. Nous déconseillons également le «high yield» américain, qui comprend des entreprises actives dans le gaz et le pétrole de schiste. Avec un baril à 40 dollars, beaucoup d'entre elles sont virtuellement mortes.

#### Les obligations d'entreprises prennent-elles la place des obligations d'Etat dans les portefeuilles, notamment des caisses de pension?

Oui, de nombreuses caisses de pension et compagnies d'assurance en viennent à acheter des obligations de moins en moins sûres pour dégager les rendements nécessaires pour respecter leurs engagements.

Il s'agit d'une tendance malsaine. Les obligations constituent la partie défensive d'un portefeuille, celle qui procure des rendements modestes mais sûrs. Si votre poche obligataire dégage un rendement de 1,5%, il suffit d'une obligation non remboursée pour mettre à terre votre performance. Pour l'investisseur qui souhaite prendre des risques, il y a les marchés actions.

**Qu'est-ce qui pousse un investisseur à acheter l'obligation d'une entreprise plutôt que son action?**

Il peut le faire à des fins de diversification. Il y a aussi des entreprises dont il est préférable d'être créancier qu'actionnaire. Prenez le géant russe du gaz Gazprom, une so-

ciété solide qui approvisionne toute l'Europe. Si vous êtes actionnaire, vous êtes ultra-minoritaire face à l'Etat russe, majoritaire, qui ne vous fera aucun cadeau. Si vous êtes obligataire, en revanche, vous encaissez un coupon de 4,5%. Reste qu'il y a une différence fondamentale entre les marchés actions et ceux des obligations: la liquidité.

**C'est-à-dire?**

Alors que les actions s'échangent en bourse, les obligations se traitent de gré à gré. En d'autres termes, si vous voulez vendre une obligation, vous pouvez éprouver des difficultés à trouver un autre investisseur intéressé à l'acheter. Moins bonne sera la qualité du titre, plus ce sera difficile.

**A cette aune, quelles obligations d'entreprises recommandez-vous?**

Il ne faut acheter que des obligations d'entreprises de très grande qualité. Comme celles que la Banque centrale européenne (BCE) cherche à acquérir dans le cadre de son programme de rachat de dettes à hauteur de 60 milliards d'euros par mois. Parmi les titres éligibles figure le groupe d'électricité italien Enel, détenu à hauteur de 26% par l'Etat. Si vous achetez ce titre, tant que la BCE cherchera à l'acquérir, vous serez sûr de pouvoir le vendre. ▲



**Eric Vanraes**  
Responsable des fonds obligataires EI Sturdza Investment Funds  
Genève

Maîtrisez les variations de la volatilité continue des devises.



**Intelligence :** les investisseurs qui s'orientent vers les actifs étrangers pour trouver des rendements plus élevés pourraient s'exposer inutilement au risque de change.

**Action :** trouvez un potentiel de rendement plus important à l'étranger tout en minimisant le risque de change grâce à la gamme de fonds obligations et de fonds actions couverts en CHF d'iShares.

**L'intelligence mise en action. [iShares.ch](http://iShares.ch)**

**iShares**  
by BLACKROCK®



Par Sophie Gaitzsch  
et Blandine Guignier,  
envoyées spéciales  
à Stockholm, Helsinki,  
Lappeenranta [Finlande]  
et Kirkenes [Norvège]

- 
- 30. Interview de Klas Eklund, économiste
  - 34. La Scandinavie en chiffres
  - 36. Stockholm, capitale européenne des start-up
  - 41. Transformer le CO<sub>2</sub> en essence
  - 42. Lego, l'empire danois du jouet

# Les forces de la Scandinavie

- 44. Perles boursières scandinaves
- 48. Comment les polars scandinaves ont conquis le monde
- 50. L'or vert des Finlandais
- 54. Design nordique: leçon en huit points
- 56. Les promesses de l'Arctique

# «Le modèle idéal combine les forces des quatre pays scandinaves»

Les économies nordiques affichent une forme insolente. Ancien conseiller politique devenu banquier, le Suédois Klas Eklund revient à la source de ce succès: un Etat social fort et un capitalisme ouvert sur le monde.

Par Blandine Guignier

Dans une Europe qui peine à s'extraire de la crise, les Etats scandinaves font plus que jamais figure d'élèves modèles. Les chiffres sont éloquentes: les pays nordiques ont affiché une croissance moyenne de 1,1% entre 2010 et 2015, contre 0,6% dans la zone euro, selon le FMI. Témoin aussi, le bond de 104,5% de l'indice MSCI Nordic sur dix ans au 30 septembre 2015, contre 36,3% pour l'indice européen Euro Stoxx 50, selon Bloomberg. Sans oublier que la Norvège, la Suède, la Finlande et le Danemark figurent tous dans le top 15 mondial du World Economic Forum (WEF) en matière d'innovation, d'études supérieures et de formation.

Quelle est la recette du succès des Scandinaves? Swissquote Magazine a posé la question à Klas Eklund. Cet ancien conseiller politique, autrefois habitué aux ornements de Rosenbad – le siège du gouvernement suédois –, est aujourd'hui économiste senior pour le compte

de SEB. C'est au moment de la traditionnelle pause-café nordique (Fika), dans un des plus beaux salons privés de la grande banque de Stockholm, au milieu des dorures et des tableaux de maître du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'il nous reçoit pour évoquer les fondements du modèle économique scandinave.

## «Le modèle suédois s'est propagé à l'ensemble des pays nordiques»

**SWISSQUOTE MAGAZINE ▶**  
**Comment expliquez-vous le succès des économies scandinaves?**

**KLAS EKLUND ▶** Il faut prendre une perspective historique. Pays pauvre à l'origine, la Suède a connu une industrialisation très rapide dans les années 1870 car elle exportait tout ce dont les pays européens avaient besoin pour s'industrialiser: papier, acier ou fer. Des entreprises manufacturières et d'exporta-

tion se sont développées pour devenir de grandes sociétés prospères, comme SKF ou Ericsson. Au même moment, le gouvernement central suédois a créé de bonnes institutions: une éducation de base pour tous, la liberté d'entreprendre et une régulation adéquate du commerce. Toujours à cette époque, des syndicats ont vu le jour, qui se sont très vite organisés pour former le premier parti social-démocrate de l'histoire. Ce dernier a rejeté la voie marxiste de nationalisation pour embrasser celle du socialisme fonctionnel, selon lequel l'important n'est pas de savoir à qui l'entreprise appartient, mais d'en fixer le cadre à travers l'imposition, la réglementation et la régulation.

Au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, nous avons donc déjà ces trois piliers en Suède: grandes firmes prospères, gouvernement fort et syndicats puissants. Cette sainte-trinité s'est transformée en une union sacrée avec l'arrivée au pouvoir des sociaux-démocrates dans les années 1920, qui a débouché sur une période encore plus prospère pour l'économie suédoise.

**L'union entre les syndicats, les entreprises et le gouvernement se retrouve-t-elle dans tous les pays nordiques?**

Le point de départ est différent. Le Danemark avait une classe ouvrière moins puissante du fait de son histoire féodale et de la faiblesse de son industrie manufacturière. Son économie reposait davantage sur les

secteurs des services, des transports et de l'agriculture. La Norvège et la Finlande étaient quant à elles beaucoup plus pauvres, vivant essentiellement de la pêche et de petites exploitations agricoles, et ne sont devenues des Etats souverains qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle. Mais l'expérience suédoise s'est propagée à l'ensemble des pays, qui ont fini par adopter le modèle du consensus social.

### **Ce modèle alliant Etat social fort et entreprises prospères a-t-il perduré?**

Le modèle a atteint son apogée au début des années 1960, puis a commencé à montrer ses premières limites. Le taux d'imposition marginal, y compris celui d'un ouvrier ordinaire, a augmenté. Les salaires se sont comprimés. Les individus ne voyaient plus l'intérêt d'améliorer leurs compétences ou d'étudier. Les impôts prenaient la majeure partie des fruits de leur travail. Les politiques publiques étaient trop généreuses. Si vous étiez malade, vous obteniez les 100% de votre salaire.

Le délitement du modèle s'est ensuite fait en deux temps. Le premier coup a été donné au moment du choc pétrolier de 1973, qui a eu pour résultat l'effondrement de l'industrie d'exportation. Ont suivi deux décennies de croissance au ralenti, de mauvaise productivité, d'inflation importante et d'augmentation de la dette. La Suède était vue comme «l'homme malade de l'Europe». Le second coup a été porté



## **BIOGRAPHIE**

Klas Eklund travaille comme économiste au sein de la grande banque suédoise SEB et est professeur associé à l'Université de Lund. Ce fin connaisseur du modèle scandinave a œuvré auparavant comme conseiller économique sous les gouvernements d'Olof Palme et d'Ingvar Carlsson de 1982 à 1990.

L'économiste est né en 1952 à Uppsala, près de Stockholm, de parents comédiens, Fylgia Zadig et Bengt Eklund. Son père est notamment apparu dans plusieurs films d'Ingmar Bergman. Son fils, Fredrik, est un entrepreneur, agent immobilier et star de télé-réalité aux Etats-Unis.

dans les années 1990. La bulle immobilière a éclaté, suivie d'une crise bancaire et d'une tentative désastreuse de la banque centrale de défendre la monnaie. Le résultat: 500% d'augmentation des taux d'intérêt et une intense fuite des capitaux. C'est seulement à ce moment-là que les Suédois ont compris que le vieux modèle ne les aiderait plus, qu'ils n'étaient pas les élus de Dieu!

### **Comment la Suède s'est-elle relevée?**

Dans les années 1990, le gouvernement a entrepris de nombreuses réformes budgétaires et fiscales, mais aussi de dérégulations de certains services publics, d'adhésion à l'Union européenne, d'indépendance de la banque centrale et de passage à un taux de change flottant. Grâce à cela, la productivité a augmenté, l'inflation a baissé, le déficit public s'est trans-

formé en excédent budgétaire et la balance commerciale est redevenue excédentaire. Ces réformes et la reprise qui a suivi nous ont permis de résister à la crise de 2008.

**Qu'en est-il des autres pays nordiques? Ont-ils aussi réalisé ces réformes salvatrices?**

Oui, ils ont tous opéré des changements, la Norvège après avoir essuyé une petite crise bancaire au début des années 1990 et le Danemark à la suite d'une profonde récession à la fin des années 1970. Quant à la Finlande, elle a connu une grande dépression dans les années 1990, après la chute de l'URSS, son premier partenaire commercial.

**Comment ont-ils réussi à surmonter leurs problèmes?**

Je vois deux raisons majeures pour expliquer cela. Premièrement, il s'agit de petits pays, avec une population plutôt homogène et une longue tradition de consensus. Les citoyens ont l'impression d'être tous ensemble dans les épreuves difficiles. La seconde explication, qui est liée à la première, est un très haut degré de confiance dans l'Etat. Les pays nordiques arrivent en tête de l'indice mondial de compétitivité du WEF, notam-

ment en matière de transparence et de bonnes institutions. Outre la faible corruption, ce sentiment de confiance de la population tient à l'Etat social universel. Il signifie pour les Scandinaves que, même s'ils paient des impôts élevés, ils obtiendront toujours quelque chose en retour.

**«L'intégration des immigrés est notre plus grand défi»**

**Le modèle est-il exportable?**

Je n'aime pas trop le mot «modèle» parce que ce n'est justement pas un patron que l'on peut reproduire à l'infini. Comment des grands Etats fédéraux comme l'Allemagne ou des pays émergents comme l'Inde, un continent de plus d'un milliard d'habitants avec diverses ethnies, religions et langues, peuvent-ils apprendre de la Suède, un pays centralisé de 9,8 millions d'habitants? Les racines culturelles remontent trop loin dans l'histoire. En revanche, il y a des conclusions des expériences nordiques qui peuvent être utiles à d'autres pays: l'importance de la création d'institutions solides, d'un

modèle de consensus et de réformes complètes.

**Assiste-t-on à une remise en cause du modèle actuellement?**

Notre réussite économique est aujourd'hui plus limitée: le PIB par habitant et la productivité augmentent moins rapidement. Nous allons mieux que certains pays, mais pas aussi bien que nous le voudrions.

Le plus grand défi pour les pays scandinaves est l'intégration des immigrés. La plupart des migrants ont des difficultés à entrer sur le marché du travail, parce qu'ils ont une autre éducation, une langue différente et du fait du manque d'emplois faiblement qualifiés. Le taux de chômage est trois fois plus élevé chez les immigrés que chez les Suédois. De la même manière, le manque croissant d'appartements et l'augmentation des prix rendent l'accès à un logement difficile pour les immigrés.

Le fait que des personnes restent bloquées en dehors du système remet en cause les fondements du modèle nordique, qui repose sur le sentiment d'appartenir à une grande famille.



**PAUSE-CAFÉ**

LES FINLANDAIS SONT LES PLUS GRANDS CONSOMMATEURS DE CAFÉ DU MONDE, AVEC 11,4 KG PAR HABITANT EN 2014, DEVANT LA SUÈDE (10,4 KG), LA NORVÈGE (8,7 KG) ET L'ISLANDE (8,5 KG), SELON L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU CAFÉ. EN SUÈDE, LA PAUSE-CAFÉ, APPELÉE «FIKA»

[DÉRIVÉ EN VERLAN DU MOT SUÉDOIS «KAFFE»], EST UNE INSTITUTION SOCIALE. QUE CE SOIT EN FAMILLE, AVEC DES AMIS OU ENTRE COLLÈGUES, ON S'OCTROIE PLUSIEURS FOIS PAR JOUR CE TEMPS MORT SACRÉ. LE CAFÉ S'ACCOMPAGNE DE «FIKABRÖD», DES PÂTISSERIES DESTINÉES AU FIKA.

**Les pays nordiques font-ils tous face aux mêmes défis?**  
Ils doivent tous améliorer l'Etat social, tout en n'augmentant pas les impôts, qui sont déjà partout très élevés, à l'exception de la Finlande. Et comme il s'agit de petits pays, vieillissants, à la périphérie sur le plan géographique et parlant des langues rares, c'est une nécessité pour eux de rester ouverts et de recourir à l'immigration.

**Qui gère le mieux ces problèmes?**

Comme l'illustre la boutade

de l'ancien premier ministre suédois Carl Bildt, nous sommes bons dans des domaines différents. Pour lui, le modèle idéal devrait être une combinaison des forces des quatre pays: l'éducation finlandaise, l'exportation suédoise, l'énergie norvégienne et le marché du travail danois.

**En évoquant le marché du travail danois, vous songez à la flexi-sécurité?**

La flexi-sécurité est répandue à des degrés divers dans les pays scandinaves, mais les Danois ont inventé ce

système. Il unit le meilleur de la mobilité anglo-saxonne et de la protection sociale scandinave. Si vous êtes sans emploi, mais à disposition du marché du travail, vous êtes protégé. Si vous passez d'une entreprise à une autre, vous gardez vos cotisations. Mais cela veut aussi dire qu'en période de récession, vous ne pouvez pas vous attendre à garder votre emploi.

**Quels sont ses effets sur les entreprises?**

C'est un bon système pour elles. Mais tout cela présuppose que le système fonctionne, que les personnes sont effectivement mobiles et que le système éducatif marche. Or malheureusement, l'adéquation entre la demande et l'offre de travail s'est dégradée dans les pays nordiques. Et nous en revenons aux défis: vieillissement de la population, robotisation, globalisation et intégration des immigrés.

**Vous pensez que les pays nordiques sont bien positionnés face à ces défis?**

Je l'espère! Mais si la pression des pays émergents et la robotisation font baisser drastiquement les salaires des personnes sans formation, il sera très difficile de réagir dans notre système nordique, parce que nous ne pouvons pas laisser tomber certains membres de la famille. Dans le même temps, si des milliers d'individus n'accèdent pas au marché du travail parce que le salaire minimal est trop élevé, nous devons peut-être le baisser. Il nous restera alors à inventer un nouveau modèle scandinave. ▲

## Egalité, compromis, écologie: des traits nordiques

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ **Qu'est-ce qui distingue une entreprise scandinave?**

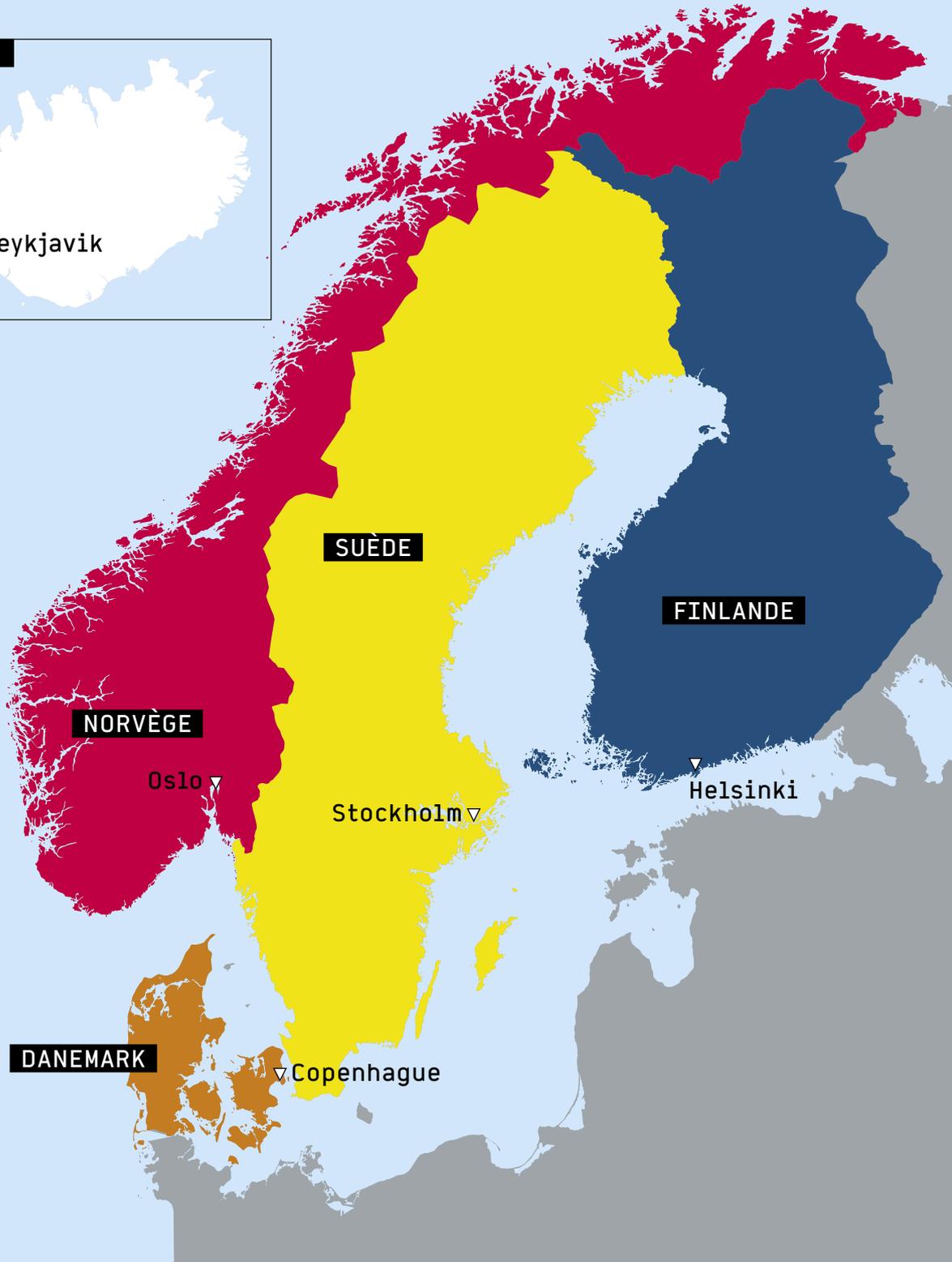
KLAS EKLUND ▶ Les différences de cultures managériales entre la Scandinavie et le reste du monde s'estompent, mais il reste certains éléments typiquement nordiques. D'abord, la tradition du compromis. En Europe continentale, le management est en général plus hiérarchique, voire paternaliste. Ici, nous cherchons à obtenir l'adhésion des employés. Ensuite, la durabilité est très présente dans les entreprises scandinaves. Nous sommes globalement plus intéressés par l'environnement. Le dernier aspect commun est l'égalité des sexes. C'est la Suède qui est allée le plus loin dans ce domaine, même s'il y a encore trop peu de femmes CEO ou présidentes de conseils d'administration.

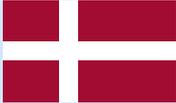
**Les politiques en faveur de l'égalité des sexes sont-elles une des clés du succès?**

C'est une nécessité pour avoir du succès sur un marché moderne. Nous savons qu'il y a

de plus en plus de familles monoparentales, que les femmes sont toujours mieux formées, qu'elles voient leur pouvoir d'achat augmenter. Si l'on veut toucher ces clientes, il faut s'adapter.

Ce phénomène est difficilement quantifiable, mais de nombreuses entreprises scandinaves ont depuis longtemps cela à l'esprit quand elles engagent des cadres pour concevoir et commercialiser des produits et des services. Chez Volvo, par exemple, les femmes managers ont joué un grand rôle dans la conception des modèles et leur succès. Elles ont conçu des voitures pour les mères pour qu'elles puissent y mettre une poussette facilement, entrer dans n'importe quel tenue, y compris en jupe. Dans la banque pour laquelle je travaille, SEB, la CEO est une femme, une des seules directrices de banque d'Europe. Elle ne prend pas des décisions fondamentalement différentes de ses équivalents masculins, mais sa présence donne le sentiment que nous sommes sur un pied d'égalité.



					
	<b>DANEMARK</b>	<b>FINLANDE</b>	<b>ISLANDE</b>	<b>NORVÈGE</b>	<b>SUÈDE</b>
<b>PIB PAR HABITANT</b> (variation sur un an)	<b>44'889</b> dollars US/ capita [+2,5%]	<b>39'987</b> dollars US/ capita [-0,1%]	<b>43'330</b> dollars US/ capita [+3,2%]	<b>64'837</b> dollars US/ capita [-1,2%]	<b>45'153</b> dollars US/ capita [+1,3%]
<b>PIB</b>	<b>253,31</b> mias de dollars [+3%]	<b>218,44</b> mias de dollars [+0,4%]	<b>14,19</b> mias de dollars [+4,4%]	<b>333,13</b> mias de dollars [-0,1%]	<b>437,80</b> mias de dollars [+2,3%]
<b>POPULATION</b>	<b>5,6</b> mios	<b>5,5</b> mios	<b>0,3</b> mio	<b>5,1</b> mios	<b>9,8</b> mios
<b>DEVISE</b>	<b>COURONNE DANOISE</b> (DKK)	<b>EURO</b>	<b>COURONNE ISLANDAISE</b> (ISK)	<b>COURONNE NORVÉGIENNE</b> (NOK)	<b>COURONNE SUÉDOISE</b> (SEK)
<b>CAPITALE</b>	<b>COPENHAGUE</b>	<b>HELSINKI</b>	<b>REYKJAVIK</b>	<b>OSLO</b>	<b>STOCKHOLM</b>
<b>PRINCIPAUX SECTEURS ÉCONOMIQUES</b>	Alimentaire, pharma, transports, cleantech	Produits forestiers, métaux, machines, chimie, TIC, santé	Pêche, métaux (aluminium), tourisme, chimie, cleantech (géothermie, hydraulique), TIC	Pétrole et gaz, transport maritime, pêche, minerais	TIC, chimie, pharma, machines, métaux, véhicules, produits forestiers, cleantech, biens de consommation
<b>PART DU PIB CONSACRÉE À LA RECHERCHE</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2%</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,3%</b> [moyenne UE: 1,9%]
<b>PART DU PIB DUE AUX EXPORTATIONS</b>	<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>45%</b>

# Stockholm, capitale européenne des start-up

Spotify, Skype, Candy Crush: quelques-unes des plus belles success stories de l'ère internet ont débuté dans la capitale suédoise. Ces réussites boostent la création de nouvelles entreprises et attirent les investisseurs.

Par Sophie Gaitzsch



Stockholm est réputée pour la beauté de son archipel, ses musées et cafés branchés et, bien sûr, son ouverture d'esprit. Mais ce qui a aussi attiré l'attention du monde entier ces dernières années, ce sont ses «licornes», des start-up qui ont atteint une valorisation supérieure à un milliard de dollars en un temps record. La capitale de la Suède a vu naître pas moins de cinq d'entre elles: Spotify, Skype, King (le développeur du jeu vidéo «Candy Crush»), Mojang (celui de «Minecraft») et l'entreprise de paiement en ligne Klarna. Avec un peu moins d'un million d'habitants, Stockholm se trouve ainsi dans le top cinq des producteurs de «licornes», après, dans l'ordre, la Silicon Valley, Pékin, New York et Londres. Si l'on considère le nombre de start-up dont la valorisation dépasse un milliard de dollars par rapport

au nombre d'habitants, elle se classe même en deuxième position après San Francisco, selon la société d'investissement londonienne Atomico.

Le succès de ces entreprises internet ultra-médiatisées fait des émules. «Ces réussites ont eu un énorme impact, indique Jessica Stark, la directrice de l'incubateur SUP46. Elles représentent une source d'inspiration. De nombreux entrepreneurs se disent 'S'ils ont réussi, pourquoi pas moi?'. Nous assistons à un changement d'état d'esprit. La jeune génération ose se vanter, une attitude qui ne correspond pas à la culture suédoise, et a davantage confiance en elle.» Autre évolution: alors qu'elle était longtemps fragmentée, la scène locale des start-up s'est beaucoup développée ces trois dernières années, avec

Vue aérienne de Stockholm. Dans la capitale suédoise, 18% des travailleurs occupent un emploi dans les nouvelles technologies. La ville est désormais une destination prisée des investisseurs étrangers.



EMMA JOHANSSON / DN / IT

FRANK CHURRA. STOCK CONNECTION. WORLDWIDE / NEWSCOM



Markus Persson, créateur du jeu vidéo Minecraft

une explosion du nombre d'événements et de lieux de rassemblement. «Une communauté digne de ce nom a vu le jour et acquis une belle visibilité, également à l'étranger», analyse Joseph Michael, responsable du développement de l'organisation Stockholm Business Region.

#### DES SUBVENTIONS POUR LE PC DU SALON

SUP46, deux ans après sa création, se positionne comme le centre névralgique de cette nouvelle communauté high-tech. L'espace, avec ses jeunes gens munis de Mac et de pulls à capuche, ses canapés et son incontournable table de ping-pong, compte plus de 50 entreprises et organise une vingtaine d'événements par mois. Il mise sur le secteur numérique: internet, média, gaming, mobile et internet des objets. «Il s'agit de projets

capables de décoller très rapidement, souligne Jessica Stark. Nous encourageons nos résidents à quitter les locaux pour voler de leurs propres ailes après une année.» Fish-Brain, un réseau social destiné aux pêcheurs dont l'app a déjà été téléchargée plus d'un million de fois, figure par exemple parmi ses membres.

Mais comment expliquer cette multiplication de success stories dans un pays de 9,8 millions d'habitants? Premier indice, la Suède se distingue par une longue tradition d'innovation. On lui doit, entre autres, l'invention de la ceinture de sécurité à trois points, du pacemaker ou encore de la brique de lait. Le pays consacre d'ailleurs 3,3% de son PIB à la recherche et au développement, contre 2,3% en moyenne dans les pays de l'OCDE.

# TOBII, L'ENTREPRISE SUÉDOISE QUI LIT LE REGARD

Leader mondial du eye-tracking, une technologie qui permet de détecter ce que regarde une personne, la jeune société ambitionne de révolutionner les interactions entre humains et ordinateurs. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, y parviendra-t-elle? Portrait.

Par Sophie Gaitzsch

«En mon absence, sentez-vous libre d'utiliser mon bureau comme salle de réunion.» Henrik Eskilsson, CEO de Tobii, cultive une attitude décontractée. On en oublierait presque que Tobii n'est plus une start-up, mais une entreprise de près de 600 employés. Créée en 2001 à Stockholm par trois jeunes ingénieurs, elle s'est imposée dans le eye-tracking, une technologie qui détermine où se porte le regard d'un individu. «Après quatorze ans, nous découvrons constamment de nouvelles applications, sourit Henrik Eskilsson, qui accueille Swissquote Magazine en jeans, son laptop sous le bras. Les possibilités sont immenses.»

Le eye-tracking est employé pour comprendre les comportements humains, notamment à des fins de recherche. En marketing, il permet de déterminer ce à quoi un client est attentif en entrant dans un supermarché ou en surfant sur internet, et d'utiliser ces informations pour optimiser publicités, sites en ligne ou packagings. Dans ce segment, Tobii compte parmi ses clients plus de 2000 entreprises – dont des géants comme Google, Nestlé ou Unilever – et 1500 laboratoires de recherche. Tobii commercialise également, à travers une centaine de distributeurs, des équipements destinés aux personnes handicapées, notamment des ordinateurs contrôlés grâce aux mouvements des yeux qui peuvent «parler» à

la place de l'utilisateur. En 2014, Tobii a enregistré un chiffre d'affaires de 621 millions de couronnes suédoises [73 millions de francs], en progression d'un tiers par rapport à l'année précédente, et vu ses effectifs passer de 360 à 570 personnes. Entrée à la Bourse de Stockholm en avril 2015, l'entreprise a vu la valeur de son titre progresser de près de 30% au cours des cinq mois qui ont suivi.

**«NOUS REFUSONS LE STATU QUO»** La société mise sur l'innovation et l'exportation. Elle consacre près d'un tiers de ses revenus à la recherche et au développement et affiche un portefeuille de 180 brevets. La plupart de ses activités de R&D sont menées en Suède, un creuset d'ingénieurs ultra-qualifiés. «Nous n'acceptons jamais le statu quo, explique Henrik Eskilsson. J'attends que chacun des 600 employés arrive non seulement avec des idées, mais prenne aussi des décisions pour les mettre en œuvre. La notion de participation est

d'ailleurs très ancrée dans la culture suédoise.» Concernant la présence internationale de Tobii, ses produits sont vendus à 97% en dehors de Suède et l'entreprise dispose de succursales en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Dans un petit monde d'une vingtaine d'acteurs, Tobii occupe la position de leader, avec une part du marché de plus de 50%, selon le bureau de conseil américain Arthur D. Little. «Chaque compagnie se spécialise dans un créneau particulier: recherche, chirurgie, automobile ou ordinateurs, commente Frederick Wehrle, responsable du Laboratoire eye-tracking à ICD International Business School, à Paris. Tobii est la seule à couvrir plusieurs secteurs.»

En plus des domaines de la recherche et de la santé, qui représentent le moteur de sa croissance, Tobii ambitionne de conquérir un marché bien plus vaste: celui des ordinateurs, tablettes et smartphones, mais



Henrik Eskilsson,  
CEO de Tobii

Le phénomène s'appuie aussi sur une solide culture et des formations de haut niveau en ingénierie et en design. De nombreux spécialistes citent également l'attitude proactive du gouvernement, qui a octroyé des subventions aux ménages dans les années 1990 pour l'acquisition d'ordinateurs personnels, posant les bases de l'intérêt marqué des Suédois – considérés comme un peuple de 'early adopters' – pour les nouvelles technologies. Un intérêt que certains voient renforcé par les aléas du climat. «Il fait sombre en hiver et nous passons beaucoup de temps à la maison devant un écran», sourit Jessica Stark.

#### CAPITAUX DE CHINE ET DE LA SILICON VALLEY

Stockholm s'impose d'ailleurs comme un centre européen des nouvelles technologies particulièrement dynamique. Selon une étude de l'Université catholique de Louvain publiée en 2013, la ville compte 197'000 emplois liés au secteur – ce qui équivaut à 18% des travailleurs de la capitale, un record en Europe! Et si les innovations suédoises s'exportent, ce n'est pas en dépit de la petite taille de leur marché d'origine, mais grâce à lui. «Pour

réussir, les start-up doivent «penser global» dès le début», poursuit Jessica Stark.

Forte de son nouveau statut, Stockholm attire non seulement l'attention des médias, mais aussi celle des investisseurs. «Mon associé et moi avons lancé une première start-up il y a six ans, raconte Annika Manns, la directrice de Mondido Payments, une jeune entreprise de paiements en ligne installée à SUP46. A l'époque, nous avons rencontré de grandes difficultés à atteindre les bonnes personnes. Depuis, l'environnement a beaucoup changé: l'argent est devenu plus accessible et nous sommes parvenus à lever plusieurs millions de couronnes de capital de départ.»

Les investissements dans les start-up suédoises ont atteint 434 millions de dollars en 2014, contre 335 millions en 2013, selon le blog spécialisé The Nordic Web. Ces fonds viennent principalement des pays nordiques. Certains des jeunes entrepreneurs qui ont fait fortune ces dernières années n'hésitent pas à réinjecter des capitaux dans de nouveaux projets.

aussi du jeu vidéo. «Nous sommes persuadés que tous les ordinateurs seront un jour équipés de eye-tracking. La technologie rend l'utilisation plus intuitive, l'interface plus naturelle», indique Henrik Eskilsson.

Un exemple? L'écran du CEO s'assombrit lorsqu'il détourne le regard, et s'illumine dès que ses yeux s'y portent à nouveau. Autre illustration: pour zoomer, il suffit de fixer des yeux un point d'une photo et d'effleurer le touchpad de l'ordinateur. Plus besoin de déplacer manuellement le curseur. «L'idée est de combiner les commandes de la main et du regard. Nous investissons de manière importante dans ce segment, qui se trouve à un stade de développement très précoce et ne devrait pas dégager de revenus pendant encore plusieurs années. Nous nous concentrons en particulier sur le marché du gaming, où nous constatons un vif intérêt des fabricants et des éditeurs.» Le eye-tracking permet par

exemple une meilleure interaction du joueur avec les autres personnages. Tobii a d'ailleurs déjà enregistré une jolie victoire: Ubisoft a implanté le eye-tracking dans l'un de ses titres phares, «Assassin's Creed: Rogue», au printemps dernier.

#### EN GUERRE CONTRE LES GÉANTS

«On peut s'attendre à voir le eye-tracking s'imposer comme outil de commande dans tous les ordinateurs, confirme Frederick Wehrle d'ICD International Business School. Nous assistons à un changement radical sur le marché. Les prix du eye-tracking ont drastiquement baissé depuis 2013, ce qui devrait favoriser sa démocratisation.» Un phénomène qui aiguise les appétits. Microsoft, Sony et Samsung élaborent leurs propres systèmes. Le géant coréen commercialise déjà des smartphones équipés de la technologie: vidéos qui se mettent automatiquement sur pause si l'on détourne le regard, texte qui défle sans toucher l'écran. Apple manifeste

également son intérêt, brevets à l'appui.

«Nous voyons cet intérêt croissant comme une opportunité commerciale, un processus auquel nous pouvons participer», note Henrik Eskilsson. Sa stratégie: se profiler comme un partenaire de choix pour les clients à la recherche de volumes importants et continuer de développer son portefeuille de technologies brevetées. «Il est clair que si le eye-tracking se généralise, la concurrence augmentera. Mais Tobii est présent sur ce marché depuis plus de dix ans, analyse Mikael Johnsson, associé de la société de capital-risque londonienne Amadeus Capital Partners, qui soutient Tobii de longue date. Grâce à sa grande maîtrise des technologies, l'entreprise se trouve en position de force. A ce jour, Tobii dispose de plus de brevets dans le domaine que Samsung, Apple et Google réunis.»



✉ TOBII



Un fan du jeu Farm Heroes Saga lors d'un événement à San Francisco.



Deux fans déguisés en personnages du jeu vidéo Minecraft déambulent dans les travées du salon Gamescom à Cologne.

### DES OBSTACLES LÉGISLATIFS ET FISCAUX

Mais Stockholm est désormais aussi une destination prisée des investisseurs étrangers. Ils se pressent du Royaume-Uni, des Etats-Unis et de Chine. Marta Sjögren, de Northzone, une importante société locale de capital-risque, souligne que Stockholm est même parvenue à éveiller l'intérêt de géants de la Silicon Valley, comme Sequoia Capital. «Les sommes qui affluent vers les start-up suédoises augmentent, se réjouit-elle. Il ne s'agit pas seulement de fonds, mais d'acteurs qui amènent aussi leur réseau et leur expertise.»

Des entreprises internet connues dans le monde entier, un écosystème performant et des investissements par millions: Stockholm serait-elle l'eldorado européen des nouvelles entreprises? Même si elle peut prétendre à une place sur le podium, elle rivalise encore

avec Londres et Berlin. A l'instar de la plateforme de musique en ligne Soundcloud en 2007, certaines start-up suédoises choisissent en effet de s'installer à Berlin pour des questions de coûts. Pénurie de logements, loyers exorbitants, mais aussi obstacles législatifs et fiscaux sont pointés du doigt.

Un groupe d'acteurs du secteur, qui juge les politiques gouvernementales trop centrées sur les grandes entreprises, a lancé un manifeste, le «Swedish start-up manifesto», avec un but ambitieux: faire de la Suède «le meilleur environnement au monde» pour le développement de jeunes pousses. Un appel qui ne laisse pas le monde politique indifférent, selon Jessica Stark. «Les retours sont positifs. Les politiciens commencent à écouter, et à comprendre l'importance des start-up pour l'avenir du pays.» ▲



## «MAMMA MIA!»

LA SUÈDE EST LE TROISIÈME PLUS GRAND EXPORTATEUR DE MUSIQUE DU MONDE DERRIÈRE LES ÉTATS-UNIS ET LE ROYAUME-UNI. LES GROUPES ABBA (QUI A REMPORTÉ L'EUROVISION EN 1974 AVEC LA CHANSON «WATERLOO»), ROXETTE («IT MUST HAVE BEEN LOVE»), ACE OF BASE («ALL THAT SHE WANTS»),

THE CARDIGANS («MY FAVOURITE GAME») OU ENCORE EUROPE («THE FINAL COUNTDOWN») SONT TOUS ISSUS DU ROYAUME SCANDINAVE. LA SUÈDE CONTINUE DE PRODUIRE DES ARTISTES À SUCCÈS AUJOURD'HUI, À L'INSTAR D'AVICII, THE HIVES, LYKKE LI OU THE KNIFE.

# Transformer le CO<sub>2</sub> en essence

La jeune entreprise islandaise Carbon Recycling International fait de la pollution son moteur de développement. Portrait.

Par Céline Bilardo, Reykjavik



Deux employés de la société Carbon Recycling International.

Cocréateur et CEO de la société Carbon Recycling International (CRI), KC Tran a le gène de l'entrepreneuriat. «Mais surtout de l'énergie et de l'environnement», lance-t-il. C'est dans la zone industrielle de Reykjavik, au cœur d'un quartier regroupant plusieurs incubateurs de start-up, que la cleantech s'est installée en 2006.

Pionnière dans le domaine des énergies renouvelables, CRI a développé une technologie qui capture le CO<sub>2</sub> et le transforme, grâce à l'électricité et à l'eau, en méthanol liquide. Un carburant de synthèse aux propriétés tout à fait semblables à l'essence qui ne demanderait que de minimes changements sur nos voitures. Il pourrait être utilisé comme carburant de substitution à lui seul mais, de par les standards imposés aux carburants actuels, il est aujourd'hui mélangé à de l'essence traditionnelle.

Forte de 40 employés, la jeune entreprise islandaise a ouvert sa première usine en 2011. Elle est située près de la célèbre station thermique Blue Lagoon et de sa centrale géothermique dont CRI capture le CO<sub>2</sub>. La société produit près de 5 millions de litres de méthanol par année et vend déjà sa production, sous la marque Vulcanol, au

leader hollandais Argos et à la société de biodiesel suédoise Perstorp. «Après avoir démontré l'efficacité de notre concept, nous voulons aujourd'hui augmenter notre production tout en prouvant que notre technologie est répliquable, en Europe mais aussi en Chine», ajoute KC Tran. La cleantech islandaise vient ainsi de démarrer la construction d'une centrale en Allemagne, qui sera achevée en 2017, et possède deux bureaux de représentation, à Shanghai et à Düsseldorf.

«C'est un procédé prometteur, estime Frédéric Meylan, chercheur en écologie industrielle à l'Université de Lausanne. Le méthanol synthétique reste encore cher par rapport au carburant traditionnel, mais sa facilité de stockage le rend très intéressant comme substitut au pétrole. L'Islande a récemment exprimé une volonté d'autonomie en carburant, ce qui profitera à cette société, innovante et en avance sur ses concurrents.» L'île nordique s'alimente déjà à 100% en électricité verte par l'exploitation de son énergie géothermique et hydraulique. «En dehors du pays, les barrières à un développement rapide des technologies de capture et de transformation de carbone se situent désormais dans les réglementations et les taxes en matière d'empreinte carbone, qui doivent être clarifiées.» ▲

# LEGO, L'EMPIRE DANOIS DU JOUET

Par Blandine Guignier



## CARTE D'IDENTITÉ

**CHIFFRE D'AFFAIRES:** 14,14 mias DKK  
(2,06 mias de francs) au 1<sup>er</sup> semestre 2015  
(+23% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2014)

**BÉNÉFICE NET:** 3,55 mias DKK  
(519 mios de francs) au 1<sup>er</sup> semestre 2015  
(+31% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2014)

**NOMBRES D'EMPLOYÉS:** plus de 15'000  
(+50% par rapport à 2010)

**ANNÉE DE CRÉATION:** 1932

**CEO:** Jorgen Vig Knudstorp

**SIÈGE SOCIAL:** Billund (Danemark)

Entreprise non cotée, propriété de la famille Kristiansen (Kjeld Kirk Kristiansen, petit-fils du fondateur et 1<sup>ère</sup> fortune du Danemark)

## TRAJECTOIRE

### 1949

Invention par la petite fabrique de jouets danoise Lego de la brique à 4 ou 8 tenons autobloquants.

### 1958

Dépôt du brevet de la brique actuelle. Décès d'Ole Kirk Christensen. Relève assurée par son fils, Godtfred.

### 1969

Succès au rendez-vous: plus de 18 millions de sets vendus par année. Invention de briques plus grandes, Duplo, pour cibler les plus petits.

### 1974

Construction de la première usine à l'étranger: Enfield dans le Connecticut. Apparition des maxi-figurines.

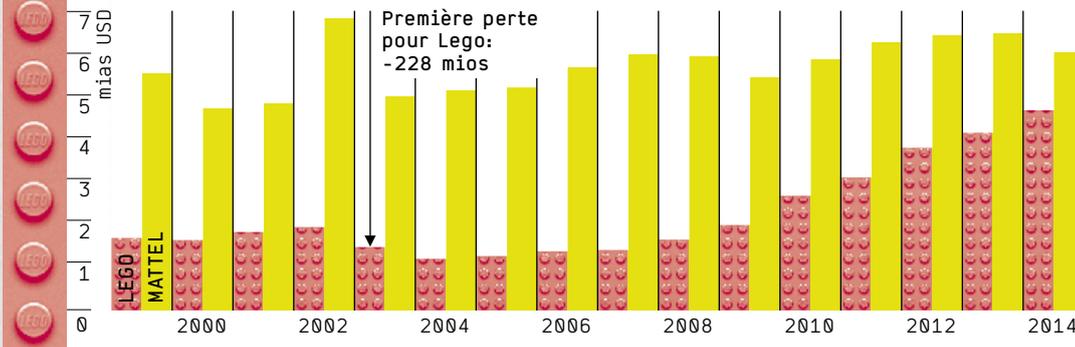
### 1978

Mise sur le marché des figurines Lego d'aujourd'hui. Commercialisation de la première boîte à thème - un château fort - en réaction à l'arrivée de Playmobil. Deux ans plus tard, 70% des familles occidentales avec des enfants de moins de 14 ans possèdent des briques Lego.



## LEGO RATTRAPE MATTEL Evolution des chiffres d'affaires 1999-2014

Les ventes de Lego ont dépassé celles de Mattel à l'été 2015. Le groupe a vu son chiffre d'affaires progresser à 14 mia de couronnes (2,13 mia de dollars), contre 1,91 mia de dollars pour Mattel.



## LE SAVIEZ-VOUS?

**915'000'000**

Nombre de combinaisons possibles avec six briques classiques (2x4)

**«Leg godt»**

Expression signifiant «Joue bien» qui a donné en 1934 le nom Lego

**Marque n°1**

Lego est la marque la plus puissante du monde devant Ferrari, Red Bull, McKinsey et Unilever

**1960** C'est le nombre d'éléments produits chaque seconde dans les usines Lego (moyenne 2014)

**ABS**

Pour acrylonitrile butadiène styrène, le dérivé de pétrole qui compose les briques. Lego va dépenser 150 mios de dollars pour le remplacer par un matériau plus vert

**1987**

Présence dans 115 pays. Décennie d'innovation, développement de modèles de la gamme «Technic» contrôlables par ordinateur.

**1998**

Virage des licences: accord avec Lucasfilm pour la vente de produits «Star Wars». Lancement de la gamme de robots «Minds-torms».

**2003**

Année noire: premier déficit de l'histoire du groupe. L'année suivante, le petit-fils du fondateur passe la main à Jorgen Vig Knudstorp.

**2010-12**

Diversification pour toucher les consommateurs peu attirés par les jeux de construction: lancement des toupies «Ninjago», des personnages féminins de la gamme «Friends» et partenariat avec Disney.

**2015**

Quadruplement du chiffre d'affaires en dix ans. Premier groupe de jouets du monde, devant Mattel.



# Les perles des Bourses scandinaves

Les entreprises nordiques se distinguent par leur capacité d'innovation et leur grande culture de l'export. De la pharma aux technologies de pointe, en passant par la mode et l'industrie automobile, zoom sur quelques titres prometteurs.

Par Sophie Gaitzsch et Benjamin Keller

## NOVO NORDISK

LE GROUPE PHARMACEUTIQUE DANOIS EST LE LEADER INCONTESTÉ DE L'ÉNORME MARCHÉ DES SOINS LIÉS AU DIABÈTE.

CEO  
**LARS REBIEN  
SORENSEN**

SIÈGE  
**BAGSVAERD,  
DANEMARK**

CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
(2014)  
**DKK 88,806  
MILLIARDS  
(CHF 13  
MILLIARDS)**

EFFECTIF  
**39'700**



Le marché mondial des traitements liés au diabète est estimé à 283 milliards de couronnes danoises, soit plus de 41 milliards de francs. Novo Nordisk en détient 27%. Le secteur a connu une croissance annuelle de 12% durant la dernière décennie et va continuer de grandir: la Fédération internationale du diabète estime que 592 millions de personnes seront diabétiques en 2035, contre 382 millions actuellement. Les soins liés au diabète génèrent 79% des revenus de l'entreprise pharmaceutique danoise et il s'agit de son domaine

d'activité qui progresse le plus rapidement.

«Novo Nordisk se porte bien, observe Soren Lontoft Hansen, analyste à la banque danoise Sydbank. La firme a récemment reçu le feu vert



2015, NOVO NORDISK AS

pour la commercialisation de l'insuline Tresiba aux Etats-Unis (son principal marché, ndr), ce qui est très important et ouvre la voie à d'autres homologations car ce médicament entre dans la fabrication de produits de combinaison. Il y a aussi d'autres traitements très intéressants dans le pipeline. En revanche, Novo Nordisk doit faire face à une pression à la baisse sur les prix pour avoir accès aux patients aux Etats-Unis.» L'analyste conseille d'acheter le titre.

NOVOB

## NORDIC SEMICONDUCTOR

LE FABRICANT NORVÉGIEN DE PUCES POUR DISPOSITIFS SANS FIL ÉQUIPE LES SMARTWATCHES HELVÉTIQUES.

CEO  
**SVENN-TORE LARSEN**

SIÈGE  
**TRONDHEIM, NORVÈGE**

CHIFFRE D'AFFAIRES (2014)  
**USD 167 MILLIONS**

EFFECTIF  
**273**



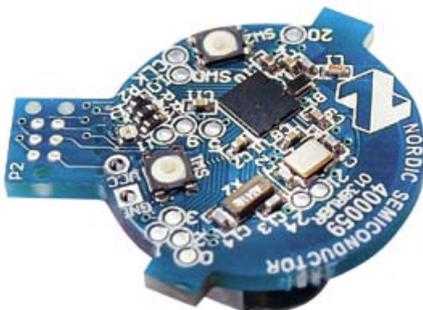
Nordic Semiconductor est spécialisé dans les puces électroniques à ultra-basse consommation pour les appareils sans fil. Ses produits se retrouvent dans des périphériques pour ordinateurs, des manettes de jeu vidéo, des jouets, mais aussi des télécommandes ou encore des bracelets connectés.

La technologie de Nordic Semiconductor est utilisée par le fabricant suisse de mouvements horlogers Soprod, qui s'est lancé dans les montres connectées. Soprod

a ainsi conçu des modules et composants de la smartwatch de la maison genevoise Frédérique Constant, commercialisée depuis 2015.

De taille encore relativement modeste, Nordic Semiconductor possède un fort potentiel de croissance étant donné le boom que connaît le secteur des objets connectés. Cisco, leader mondial des équipements de réseaux, estime qu'il y aura 50 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020, pour une valeur de marché de 19'000 milliards de dollars. La majorité des analystes qui suivent Nordic Semiconductor, que le «Financial Times» répertorie sur son site internet, prévoit que l'entreprise va faire mieux que le marché.

☑ NOD



## H&M

LE GÉANT SUÉDOIS DU PRÊT-À-PORTER POURSUIT SA FULGURANTE EXPANSION.

CEO  
**KARL-JOHAN PERSSON**

SIÈGE  
**STOCKHOLM, SUÈDE**

CHIFFRE D'AFFAIRES (2014)  
**SEK 176,6 MILLIARDS (CHF 20,7 MILLIARDS)**

EFFECTIF  
**132'000**



H&M s'est démarqué dès ses débuts à la fin des années 1940 avec des vêtements à la mode et peu coûteux. La société familiale – le CEO Karl-Johan Persson est le petit-fils du fondateur – est aussi l'une des premières marques de prêt-à-porter à avoir développé la fabrication en Asie, tout en conservant la haute main sur le design. Mais ces dernières années, c'est sa progression internationale qui impressionne. Rien qu'en 2014, H&M a ouvert 379 nouvelles boutiques, soit plus d'une par jour, pour atteindre 3500 magasins dans 55 pays.

A titre de comparaison, en 2004, la marque comptait un millier d'enseignes dans 20 pays. L'expansion se traduit dans les résultats: H&M affiche un chiffre d'affaires et un bénéfice net en hausse de respectivement 18% et 17% par rapport à l'année précédente.

«La marque profite de l'uniformisation des goûts en

matière de mode à travers le monde, analyse Thomas Brenier, spécialiste des actions nordiques chez Lazard Frères Gestion. Elle se trouve en position de force vis-à-vis de l'ensemble de ses concurrents. La croissance du parc de magasins devrait se poursuivre à un rythme de 10 à 15% par an ces dix prochaines années. Tout cela

avec un bilan solide et une forte rentabilité.» Autre source de croissance: le développement de sa plateforme de vente en ligne, qui sera lancée dans neuf marchés supplémentaires en 2016. Le consensus des analystes qui suivent l'entreprise aboutit à une recommandation «hold» sur le titre.

✉ H&M B



FRANCIS JOSEPH DEANDEANPICTURES / NEWSCOM

## PANDORA

LE BIJOUTIER DANOIS S'EST HISSÉ AU TROISIÈME RANG MONDIAL DU SECTEUR AVEC SES CRÉATIONS PERSONNALISABLES AUX PRIX ABORDABLES.

CEO  
ANDERS  
COLDING  
FRIIS

SIÈGE  
COPENHAGUE,  
DANEMARK

CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
(2014)  
DKK 11,9  
MILLIARDS  
(CHF 1,7  
MILLIARD)

EFFECTIF  
14'200



Pandora doit son succès à ses bracelets et colliers à composer soi-même avec des «charms», de petites figurines et pendentifs à enfiler comme des perles qui prennent la forme d'animaux, de cœurs ou de bijoux plus classiques et qui sont taillés dans l'argent, dans l'or ou sertis de pierres précieuses. La société fabrique aussi des bagues et des boucles d'oreilles.

Lorsque les premiers «charms» ont été commercialisés au Danemark en 2000, la marque, créée en 1982, était encore quasiment inconnue. Depuis,

elle a conquis la planète: elle est désormais présente dans plus de 90 pays à travers 9500 points de vente, dont plus de 1500 concept stores. La production est concentrée en Thaïlande, où Pandora emploie 10'000 personnes. Le bijoutier danois est aujourd'hui numéro trois mondial derrière Cartier et Tiffany & Co. Mais contrairement aux deux maisons de luxe, Pandora cible plutôt le moyen de gamme, à l'instar de Swarovski ou Thomas Sabo. Ses revenus ont bondi de 41,4% au deuxième trimestre 2015 sur un an. «Pandora affiche une excellente performance en termes de profitabilité et de croissance», indique Kristian Godiksen, analyste de la banque suédoise SEB. Il conseille d'acheter le titre. ✉ PANDORA



DR

## AUTOLIV

LE SPÉCIALISTE SUÉDOIS DES SYSTÈMES DE SÉCURITÉ AUTOMOBILE COLLABORE AVEC VOLVO POUR UN PROJET DE VOITURE AUTONOME.

CEO  
JAN CARLSON

SIÈGE  
STOCKHOLM,  
SUÈDE

CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
(2014)  
USD 9,24  
MILLIARDS

EFFECTIF  
60'000



Autoliv fabrique des systèmes de sécurité automobile, des ceintures aux airbags en passant par les phares intelligents et la conduite assistée. Le sous-traitant suédois travaille avec une centaine de marques dans 28 pays et équipe 1300 modèles de voitures. «Il s'agit d'une firme très intéressante avec d'excellentes perspectives de croissance», juge l'analyste Hampus Engellau, de la banque suédoise Handelsbanken.

Autoliv a annoncé en septembre dernier avoir rejoint le projet Drive Me du constructeur suédois Volvo, dont l'objectif est de développer des voitures autonomes. Les premières doivent être mises en circulation à Göteborg, en Suède, dès 2017. Pour Hampus Engellau, les voitures autonomes représentent une rupture dans l'industrie automobile: «Leurs avantages sociaux et économiques sont indéniables.»

## ET AUSSI...

### ► NOKIA

#### DES TÉLÉPHONES AUX RÉSEAUX

L'emblématique entreprise de télécommunications finlandaise a cédé sa division «terminaux mobiles» à Microsoft en 2013 pour se concentrer sur l'activité «réseaux». Nokia a récemment racheté le géant français des télécoms Alcatel-Lucent pour 15,6 milliards d'euros. 📧 NOK

### ► MAERSK

#### LE GÉANT DES MERS

Maersk est un armateur danois actif dans le transport de marchandises et l'énergie. Il s'agit de la plus grande entreprise du Danemark, avec 89'000 employés, un chiffre d'affaires de 47,6 milliards de dollars et un bénéfice de 5,2 milliards enregistrés en 2014. 📧 MAERSK

### ► ELECTROLUX

#### LE ROI DE LA CUISINE

Electrolux est l'un des leaders mondiaux de l'électroménager. Le groupe suédois se trouve actuellement en conflit avec les autorités de la concurrence aux Etats-Unis, qui s'opposent au rachat des activités électroménager de la multinationale américaine General Electric. 📧 ELUX

### ► CARLSBERG

#### LE BRASSEUR QUI S'ÉMOUSSE

Quatrième producteur de bières dans le monde avec 6,1% de parts de marché, Carlsberg détient notamment les marques Kronenbourg, Tuborg et Feldschlösschen. Les ventes du brasseur danois, en difficulté, ont chuté de 5% en volume au premier semestre 2015 sur un an. 📧 CARL

L'équipementier peut espérer gagner de nouvelles parts de marché étant donné les déboires de son rival japonais Takata, qui a multiplié les rappels de véhicules récemment en raison de défaillances sur ses airbags. «Autoliv va clairement bénéficier des problèmes de Takata», confirme Hampus Engellau. L'analyste préconise l'achat du titre. 📧 ALV



## COMBIEN GAGNE MON VOISIN?

EN NORVÈGE, LES DÉCLARATIONS FISCALES DE TOUS LES CITOYENS SONT RENDUES PUBLIQUES. REVENUS IMPOSABLES, FORTUNE PERSONNELLE, MONTANT D'IMPÔTS PAYÉS: TOUT EST PUBLIÉ, AU NOM DE LA TRANSPARENCE. CETTE TRADITION REMONTE À 1863. AUPARAVANT UNIQUEMENT CONSUL-

TABLES SUR PAPIER, LES INFORMATIONS SONT DÉSORMAIS ACCESSIBLES EN LIGNE. LES MÉDIAS EN FONT LEURS CHOUX GRAS ET DES MOTEURS DE RECHERCHE ONT ÉTÉ CRÉÉS POUR FACILITER LA PROSPECTION. LA SUÈDE APPLIQUE UN SYSTÈME SIMILAIRE.

# Comment les polars scandinaves ont conquis le monde

En une dizaine d'années, les romans noirs des pays nordiques se sont imposés bien au-delà de leurs frontières. Ce succès donne une nouvelle visibilité à la région, et un souffle inattendu au secteur du tourisme.

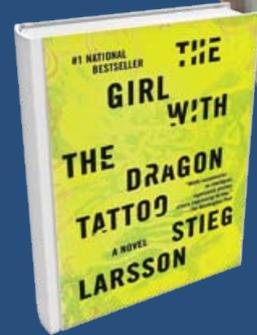
Par Sophie Gaitzsch

A la librairie Pocket Shop, au centre de Stockholm, un présentoir met en avant les dix fictions les plus vendues du moment. Une bonne moitié d'entre elles se démarquent par leurs couvertures sombres aux motifs torturés: le polar, genre roi de la littérature scandinave, tient le haut du pavé. Des auteurs montants, comme Jens Lapidus ou Lars Kepler, côtoient l'écrivain norvégien Jo Nesbo, une des stars du registre. En quelques années, les romans policiers nordiques ont même conquis le reste du monde. «Dans les librairies de nombreux pays, le crime scandinave dispose désormais d'une étagère spécifique», remarque Tove Leffler, rédactrice en chef de la revue suédoise spécialisée dans l'édition «Svensk Bokhandel».

Le succès international des polars scandinaves prend sa source en Suède. Dans les années 1990, les livres de Henning Mankell, qui suivent les investigations de l'inspecteur Kurt Wallander, sont les premiers à s'imposer à l'étranger. Le phénomène se transforme en raz-de-marée

une décennie plus tard avec «Millénium» de Stieg Larsson et ses 80 millions d'exemplaires vendus à travers le monde. «Lorsque la trilogie est arrivée en tête des best-sellers en Grande-Bretagne, pratiquement du jamais vu pour un roman policier traduit, tout le monde a soudain réalisé que la littérature suédoise pouvait se vendre à l'étranger, et se vendre bien!» raconte Susanne Widen, de Hedlund Literary Agency, une agence littéraire fondée en 2011 à Stockholm. Entre 2006 et 2010, plus de 3300 titres suédois sont traduits dans d'autres langues.

Chaque pays scandinave dispose de ses auteurs phares. Le trio de tête suédois est complété par Camilla Läckberg. Le Norvégien Jo Nesbo et l'Islandais Arnaldur Indridason séduisent avec leurs enquêtes aux trajectoires sinueuses. Le Danois, quant à lui, s'est surtout distingué grâce à sa série télévisée «The Killing», qui dissèque les maux de la société et du monde politique danois.



La noirceur représente le principal trait caractéristique de ce genre à part. «Avec leurs grands espaces marqués par le manque de lumière et les longs hivers, les paysages nordiques fascinent, analyse Tove Leffler. Les inspecteurs scandinaves sont souvent des personnages solitaires à la vie privée mouvementée et aux habitudes pas très saines. A l'extrême opposé du commissaire Brunetti, le héros vénitien des romans de Donna Leon, qui passe des heures à table avec sa grande famille!»

## EFFET BOULE DE NEIGE

Susanne Widen estime que le réalisme et la critique sociale, une autre marque de fabrique des romans nordiques, contribuent aussi à leur popularité à l'étranger. Et l'engouement s'est encore renforcé grâce aux films. La trilogie «Millénium» a été adaptée au cinéma en Suède et aux Etats-Unis. Quant aux enquêtes de l'inspecteur Wallander, elles ont été portées à l'écran entre autres par la BBC, avec le Britannique Kenneth Branagh dans le rôle-titre.



L'acteur Daniel Craig dans «The Girl with the Dragon Tattoo», l'adaptation cinématographique de la trilogie «Millénium» de Stieg Larsson. A Stockholm, un «Millénium Tour» en 15 langues emmène désormais les touristes dans les pas des héros de la saga.

En Suède, le succès des auteurs policiers a bouleversé le marché du livre. Norstedts, maison historique fondée en 1823 et éditeur de Stieg Larsson, est sorti grand vainqueur. «Henning Mankell a aussi assuré des revenus confortables à Leopard», souligne Tove Leffler.

Mais toute l'industrie en a profité, ajoute-t-elle. «La tendance a ouvert les yeux des éditeurs étrangers sur d'autres genres littéraires. Personne n'aurait prêté attention au roman de Jonas Jonasson, 'Le vieux qui ne voulait pas fêter son anniversaire', si les polars n'avaient pas montré la voie. Or ce livre a rencontré un succès impressionnant, et a à son tour ouvert des portes.»

Cette manne inattendue n'est pourtant pas parvenue à mettre les acteurs du livre suédois totalement à l'abri des remous de leur temps. Maisons d'édition et librairies doivent faire face à la pression de la numérisation du secteur. Le marché subit aussi les répercussions d'une baisse des taxes sur les livres survenue au début des années 2000: la chute des prix pour les consommateurs avait alors entraîné une bulle qui avait éclaté quelques années plus tard. Résultat, les revenus des membres du Swedish Publishers' Association ont décliné de 20% entre 2009 et 2014.

#### TOURISME GAGNANT

L'autre grand gagnant de la tendance est incontestable-

ment le tourisme. A Stockholm, le «Millénium Tour», des visites guidées organisées par le Musée de la ville qui emmènent les visiteurs sur les pas du héros Mikael Blomkvist, sont proposées en 15 langues. «Le but est d'utiliser cette approche pour montrer Stockholm, et ça marche», raconte la guide Carin Christensen. Certains participants viennent de destinations aussi lointaines que l'Australie ou la Corée du Sud. Le succès des romans policiers a mis la Suède sur la carte du monde.» Ystad, la ville où se déroulent les intrigues de Henning Mankell, a vu son chiffre d'affaires touristique progresser de 60% entre 2004 et 2008, indique une étude réalisée par l'Université de Lund. ▲

# L'or vert des Finlandais

L'industrie du bois et du papier connaît un tournant historique. Après des années de restructuration, les géants de la branche investissent à nouveau pour commercialiser des produits high-tech et durables.

Par Blandine Guignier

Le secteur du bois et du papier emploie actuellement 42'000 personnes en Finlande. Il représente 20% du revenu des exportations du pays, soit 11,3 milliards d'euros.

Tous les ambassadeurs finlandais en ont une. Une petite valise verte, décorée à l'effigie de sociétés historiques comme UPM, Stora Enso et Metsä Group, qui renferme les produits forestiers du futur: stylo, brique de construction, tissu, film plastique ou encore chewing-gums. Quinze ans plus tôt, personne n'imaginait que l'industrie du bois et du papier aurait un avenir aussi éloigné de son modèle d'affaires traditionnel. Même

pas Sixten Sunabacka, responsable du programme stratégique pour les forêts au Ministère de l'économie et de l'emploi à Helsinki et cadre durant des décennies dans la branche. «Quand je suis arrivé au ministère, le secteur était en pleine restructuration. Les scieries et les usines à papier fermaient les unes après les autres. Nous nous demandions alors ce que nous allions bien pouvoir faire de notre bois à part le brûler.»

La numérisation et la crise de 2008 ont frappé de plein fouet l'industrie forestière finlandaise, essentiellement centrée sur le papier d'impression et la pâte à papier. «Pendant un siècle, le secteur avait gardé un modèle d'affaires extrêmement simple, explique Niklas von Weymar, vice-président en charge de la recherche chez Metsä Fibre, Paper & Forest Products et membre du consortium européen des bio-industries. Quand la demande a commencé



21024 PETER ENDIG DEUTSCH PRESSE AGENTUR / NEWSCOM



Un employé de Stora Enso inspecte un rouleau de papier géant dans une fabrique en Allemagne.

STORA ENSO

à chuter (5% en moyenne par année, ndlr), il a fallu se renouveler.» Une concurrence étrangère accrue explique également ces difficultés. «Il existe deux types de concurrents: ceux qui sont proches de la matière première, soit la Suède, le Canada et les Etats-Unis, mais aussi le Brésil et l'Uruguay, qui produisent désormais de la fibre à partir d'eucalyptus, et ceux qui sont installés à proximité du consommateur. Des entreprises de Chine ou

d'Allemagne importent la pâte à papier qu'elles transforment ensuite en produits d'hygiène, cartons ou emballages pour leur marché.»

#### CAP SUR LA BIO-ÉCONOMIE

Résister était vital pour la Finlande. Les étendues de pins sylvestres, d'épicéas et de bouleaux forment 75% de son territoire. «Dans aucun autre pays, la forêt ne joue un rôle aussi important. Elle se reflète partout, dans le nom des habitants et des villes, dans nos activités et nos rites ancestraux. C'est une partie intégrante de notre culture et de notre économie.»

Le secteur du bois et du papier emploie aujourd'hui 42'000 personnes et représente 20% du revenu des exportations finlandaises, soit 11,3 milliards d'euros. Avant la crise, ce taux se montait même à 50%.

Pour contrebalancer le déclin du papier imprimé et la stagnation de la demande en bois brut, les géants de la branche se sont diversifiés. Ils ont augmenté leur production d'emballages, d'éti-

quettes et de produits d'hygiène (mouchoirs, papier toilette), des secteurs en pleine croissance. Ils ont également commercialisé de nouveaux produits à haute valeur ajoutée. Une société comme UPM (voir encadré) a par exemple mis sur le marché des briques de construction extérieure, composées de résidus de la fabrication d'étiquettes, ainsi que des petits granules à base de fibre de cellulose et de plastique servant à créer des stylos ou des enceintes. Pour occuper des marchés plus porteurs, les entreprises ont aussi ouvert des centres de production en Asie et en Amérique du Sud.

Ces transformations ont incité les industriels à rendre leur production plus verte. La fabrication de papier, chimique ou mécanique, n'avait quasiment pas changé depuis des décennies et restait extrêmement gourmande en énergie et polluante. Les papetiers ont ouvert des usines plus efficaces, capables de produire du chauffage et

# UPM, DU PAPIER À LA BIO-ÉCONOMIE



WIKIPEDIA

**Poids lourd du secteur des produits forestiers en Finlande, UPM a réussi sa reconversion. En 2014, son chiffre d'affaires s'élevait à 10 milliards d'euros.**

Les troncs flottant en été dans le lac Saimaa, les cheminées des moulins et les wagons chargés de planches en témoignent: Lappeenranta vit depuis toujours de l'industrie du bois et du papier. Cette ville de l'est de la Finlande, située à seulement 20 kilomètres de la frontière russe, est encerclée de toute la matière première nécessaire. Dans ce paysage, une entreprise occupe une place de choix depuis 1873: UPM.

Sur les ruines de la fabrique du XIX<sup>e</sup> siècle s'élève aujourd'hui une «super-usine» qui tourne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et concentre de nombreuses activités, dont certaines sont des plus innovantes. Ce grand complexe sert toujours au sciage du bois et à la fabrication du papier et de la pâte à papier. Mais grâce aux résidus de ces opérations traditionnelles, il produit aussi de l'électricité et du chauffage pour son propre fonctionnement et alimenter la ville toute proche. En outre, il

est devenu, en janvier 2015, la première bio-raffinerie au monde à fabriquer du diesel renouvelable à partir de bois.

À l'image de son site de production à Lappeenranta, le groupe UPM, qui emploie 20'000 personnes dans le monde, n'a cessé de se diversifier. Outre les divisions dédiées aux marchés européen, américain et asiatique du papier graphique, l'entreprise compte quatre autres unités: contreplaqué, bio-raffinerie, étiquettes adhésives et énergie. Une septième entité consacrée aux composites et aux produits biochimiques pourrait être intégrée aux autres prochainement. Au nouveau siège social du groupe à Helsinki, un bijou d'architecture en bois et en verre, le vice-président exécutif en charge de la technologie, Jyrki Ovaska, se réjouit du virage pris par sa société: «Nous nous y sommes pris assez tôt, dès 2005. Le résultat est à la hauteur de nos espérances.»

Pour se réinventer, UPM mise sur l'innovation. La société comptabilise 1100 brevets actifs et ses dépenses en R&D se montaient en 2014 à 112 millions d'euros. «Nous innovons aussi bien dans nos

activités traditionnelles, afin de mettre en place des processus de fabrication moins coûteux et plus durables, que dans la commercialisation de nouveaux produits. Les deux sont souvent liés. Le biodiesel, par exemple, est une innovation récente, mais qui repose sur la valorisation de résidus de l'ancienne industrie.»

Le plus grand centre R&D du groupe, qui emploie 125 personnes, se trouve aussi sur le site de Lappeenranta, tout proche de l'usine. Pekka Hurskainen, vice-président en charge du développement stratégique et de la technologie, nous accueille dans ces 7200 m<sup>2</sup> de laboratoires dédiés à la recherche en papier, pâte à papier, biofuel et produits chimiques bio. «Encore à ses prémices, ce dernier champ de recherche est très prometteur. Il vise le remplacement de ressources fossiles par des matériaux renouvelables, pour les plastiques, la résine ou les adhésifs par exemple.»

Après plusieurs années d'investissements importants, UPM a trouvé son rythme de croisière. Mikael Jafs, analyste chez Kepler Cheuvreux à Stockholm, le confirme: «Le groupe reverse 30 à 40% de sa trésorerie d'exploitation en dividende à ses 90'000 actionnaires. L'action a rapporté 60 centimes d'euro en 2013 et 70

centimes en 2014. Il s'agit d'une entreprise solide.»

UPM1V



## LA VIE DANS LES BOIS

À LA BELLE SAISON, LES FINLANDAIS SE TOURNENT VERS LA NATURE. IL EXISTE PLUS DE 500'000 RÉSIDENCES D'ÉTÉ DANS LE PAYS POUR 5,5 MILLIONS D'HABITANTS, ET IL S'EN CONSTRUIT ENVIRON 3000 NOUVELLES CHAQUE ANNÉE, SELON STATISTICS FINLAND. IL S'AGIT GÉNÉRALEMENT DE COTTAGES DE

20 À 60 M<sup>2</sup> SITUÉS DANS DES RÉGIONS RURALES. L'ENGOUEMENT EST TEL QUE LA POPULATION DE CERTAINES MUNICIPALITÉS DOUBLE DURANT L'ÉTÉ! DEvenu UN HASHTAG SUR TWITTER, «MÖK-KIELÄMÄ», LA VIE DE COTTAGE, INCLUT DÉTENTE, PÊCHE, SAUNA, BAIGNADE, CUEILLETTE DE CHAMPIGNONS...



de l'électricité à grande échelle grâce aux résidus. «Certains moulins à papier peuvent désormais produire l'équivalent en électricité d'un demi-réacteur nucléaire», précise Sixten Sunabacka du Ministère de l'économie.

Des dérivés de pulpe sont aussi utilisés pour produire du diesel, comme à l'usine de Lappeenranta (voir encadré). La consommation de carburants à base de bois est

passée en Finlande de 12 à 19 millions de mètres cubes en dix ans. En tout, neuf projets de transformation ou de construction d'usines à papier, pâte et carton sont en cours dans un pays qui en compte 48.

Etre pionnière en matière de bio-économie est devenu un objectif pour la branche, mais aussi pour le gouvernement finlandais. «Nous devons trouver des alternatives basées sur des ressources

renouvelables et le recyclage, explique Sixten Sunabacka. Nous importons trop de pétrole et, du fait de notre gestion efficace de la forêt, nos ressources en bois augmentent plus rapidement que notre consommation.»

### TROISIÈME PHASE D'INNOVATION

L'industrie forestière inaugure une troisième phase d'innovation. Après les avancées dans le secteur de l'énergie et des biocarburants, elle souhaite commercialiser de nouveaux matériaux. Sixten Sunabacka cite plusieurs projets menés par VTT, premier centre de recherche technique de Finlande, ainsi que par la section R&D de l'entreprise Stora Enso. Le premier développe de la viscosité pour l'industrie textile. «Un moyen idéal de remplacer la culture de coton qui occupe trop de terres agricoles sur la planète.» La seconde travaille sur la lignine, qui lie, dans la nature, les fibres et les cellules du bois. «Dans la construction ou l'automobile, elle pourrait constituer une colle plus durable que celles utilisées aujourd'hui.»

Une stratégie payante, selon Mikael Jafs, analyste chez Kepler Cheuvreux: «Les perspectives sont positives pour les deux entreprises cotées, Stora Enso et UPM. Elles attirent des investisseurs de long terme qui acceptent des prix volatils, allant de pair avec des dividendes élevés.» Et l'expert de jouer les prophètes: «Nous allons à terme vers la disparition totale du papier dans le portefeuille des entreprises de la branche.» ▲

# Design nordique: leçon en huit points

Centre névralgique du design européen avec l'Italie du Nord, la Scandinavie compte bon nombre de success stories dans le domaine. Sélection.

Par Blandine Guignier

Fabriques familiales, multinationales ou jeunes start-up: des centaines d'entreprises assoient leur succès sur le design scandinave, qui s'exporte depuis les années 1950. Qu'est-ce qui les unit? Historiquement, les designers nordiques sont connus pour concevoir des objets domestiques «peu coûteux, beaux et pratiques», résumant Charlotte et Peter Fiell dans l'ouvrage de référence «Scandinavian Design». Et d'ajouter: «Le climat local les amènent à puiser leur inspiration autant dans les plaisirs qu'offre la nature que dans l'image d'une maison douillette et gaie.»



## IKEA

Le géant suédois, qui absorbe 1% de la production internationale de bois, s'est imposé de Pékin à New York comme le numéro 1 mondial de l'ameublement bon marché. N'oubliant pas pour autant la forme, le groupe travaille avec les meilleurs designers scandinaves depuis plus de 70 ans. En 2014, son chiffre d'affaires s'élevait à 29,29 mias d'euros (+2,8% en variation annuelle).



## CARL HANSEN & SON

Toujours détenue par les descendants de l'ébéniste Carl Hansen, cette société née au Danemark en 1908 table sur une augmentation de 20 à 25% de son chiffre d'affaires en 2015, à environ 350 mios DKK. Son succès repose essentiellement sur la réédition de mobilier des années 1950-1960, à l'instar de ses concurrents PP Mobler et Republic of Fritz Hansen, qui commercialisent des pièces des maîtres modernistes Hans J. Wegner, Arne Jacobsen ou Poul Kjaerholm.



## HAY

Abordables, aux couleurs chaleureuses, les créations de Hay incarnent la jeune génération de designers scandinaves qui ont percé dans les années 2000, à l'image de Muuto, &Tradition, Normann Copenhagen et Menu. Créée en 2002 dans la capitale danoise, l'entreprise compte environ 200 employés et commercialise ses produits dans 25 pays. Elle a crû de plus de 40% en 2014.



## BANG & OLUFSEN

Fabricant d'appareils électroniques grand public à l'origine, marqué par un design rationaliste, l'entreprise danoise s'est orientée dans les années 1990 vers la production d'objets haut de gamme sur mesure, notamment hi-fi. Elle a fêté son 90<sup>ème</sup> anniversaire en 2015. Son chiffre d'affaires pour 2014/2015 a atteint 2,36 mia de couronnes danoises [+9% par rapport à l'exercice précédent].  BO

## ARTEK

Coup de théâtre en 2013: le suisse Vitra rachète l'entreprise créée en 1935 par le designer le plus célèbre de Finlande, Alvar Aalto, pour «vendre des meubles et promouvoir la culture de l'habitat moderne par le biais d'expositions et d'autres moyens éducatifs». La société demeure cependant une entité indépendante. Son chiffre d'affaires s'élevait en 2014 à 18,7 mia d'euros [+7,4% en variation annuelle].



## KOMPAN

Le design a joué et continue de jouer un rôle important pour l'industrie scandinave. Des groupes comme Ericsson, Volvo ou Nokia se sont reposés sur le sens pratique de leurs designers. La société Kompan l'a bien compris elle aussi. Leader mondial dans l'aménagement de places de jeux, l'entreprise danoise employait 780 collaborateurs et affichait un chiffre d'affaires de 1,4 mia DKK en 2014 (en croissance organique de 7% par rapport à 2013).



## FISKARS

Fiskars est connu pour ses ciseaux orange, objet culte de 1967, aujourd'hui exposé au Museum of Modern Art de New York. Outre la fabrique d'outils métalliques vieille de 366 ans, le groupe listé au Nasdaq d'Helsinki s'illustre aussi dans les arts de la table. Il a racheté en 2007 la verrerie Iittala, qui commercialise les créations des grands noms du design finlandais depuis 1881, ainsi qu'Arabia, Rörstrand et Royal Copenhagen, équivalents finlandais, suédois et danois de la manufacture de porcelaine de Limoges. Ses ventes se montaient en 2014 à 767,5 mia d'euros [-3,9% en variation annuelle].  FIS1V



## MARIMEKKO

Seule productrice de textile et de vêtements de cette sélection, Marimekko a été créée en 1951 par Armi et Viljo Ratia. Elle s'est fait notamment connaître en habillant Jackie Kennedy. En 2014, l'entreprise listée à la Bourse d'Helsinki a dégagé un chiffre d'affaires de 186,8 millions d'euros [-2% en variation annuelle] et employait près de 500 personnes.  MM01V



Des employés de la compagnie Shell sur la plateforme pétrolière de Draugen au large de la Norvège.

ALDO BEROPALU



ANDREW PULLERHORN - ANNECO, ALICE BERTHIAUX

La commune de Vardo dans l'extrême nord-est de la Norvège. En été, le soleil ne s'y couche jamais. L'hiver, les touristes peuvent y admirer des aurores boréales.

SER IS SIMARKISH



# Les promesses de l'Arctique

Hydrocarbures en immenses quantités, nouvelles possibilités dues au réchauffement climatique: le Grand Nord est devenu l'objet de toutes les convoitises. Le petit port norvégien de Kirkenes se positionne pour profiter des bouleversements à venir.

Par Sophie Gaitzsch

Kirkenes, petit port situé à l'extrême nord de la Norvège, vit une renaissance inattendue. Bien loin de l'image désolée d'un Grand Nord en proie à l'exode et vivant des subventions de la capitale, la bourgade de 3500 habitants aux propres maisons de bois bénéficie d'un nouvel hôpital et d'une nouvelle école. Au bord du fjord, un hôtel ultra-moderne de 143 chambres, doublé d'un centre de conférence de 400 places, a ouvert ses portes en 2010. «L'aéroport a été agrandi dernièrement et arrive déjà aux limites de ses capacités, souligne Cecilie Hansen, la maire de la commune. Notre taux de chômage est l'un des plus bas du pays. Nous manquons d'enseignants, d'infirmiers, d'ingénieurs, d'électriciens... Nous attirons aussi de la main-d'œuvre étrangère et comptons des habitants de plus de 70 nationalités.»

La raison de ce renouveau? Les touristes affluent dans cette contrée sauvage aux spectaculaires aurores boréales. La mine de fer locale, fermée en 1995, a repris du service en 2007, boostée par la demande asiatique. La pêche – de crabe royal, d'omble et de cabillaud – n'a jamais été aussi abondante. Kirkenes bénéficie aussi de sa proximité avec la Russie, qui se trouve à une dizaine de kilomètres. La fin de l'Union soviétique et le développement d'une classe moyenne avide de produits occidentaux ont ouvert d'importantes opportunités commerciales. Depuis 2012, de part et d'autre de la frontière, les résidents des deux pays n'ont d'ailleurs plus besoin de visa pour se rendre chez le voisin. La région espère surtout

profiter des colossales ressources naturelles présentes au large de ses côtes, vers lesquelles se sont précipitées les grandes compagnies pétrolières. L'organisme gouvernemental américain US Geological Survey estimait en 2008 que 13% des réserves mondiales de pétrole et 30% de celles de gaz se trouvaient dans l'Arctique.

## 10%

Part de la population norvégienne vivant au nord du cercle polaire arctique, soit environ 500'000 personnes. En tout, l'Arctique compte 4 millions d'habitants.

Et ce ne sont pas les seules opportunités qu'entrevoient les habitants de Kirkenes. Le réchauffement climatique fait également sentir ses effets: depuis 1980, la couverture de glace en mer de Barents a reculé de 50%; le Passage du Nord-Est (aussi appelé Route maritime du Nord), qui relie l'Atlantique au Pacifique en longeant les côtes de la Sibérie, est désormais libre de glace une partie de l'année. Cette situation ouvre des perspectives inédites pour la navigation commerciale entre l'Europe et l'Asie. A la clé: une réduction de la distance qui permet aux transporteurs de gagner jusqu'à trois semaines, et d'économiser des quantités substantielles de carburant. Sans compter que les eaux sibériennes ne connaissent pas de problèmes de piraterie.



#### MILLIARDS D'INVESTISSEMENTS

«Kirkenes est le centre géopolitique du pays, analyse Rune Rafaelson, bouillonnant conseiller du Secrétariat de Barents, une organisation de coopération régionale. Le plus grand défi de politique étrangère de la Norvège, ce n'est pas la Suède, mais la Russie. A Oslo, on se borne à distribuer des prix pour la paix. C'est à Kirkenes que la Norvège rencontre le monde réel.» Sans utiliser un vocabulaire

aussi tranché, le ministre des Affaires étrangères norvégien Borge Brende donnerait sans doute raison à Rune Rafaelson. Il souligne d'ailleurs en toute occasion que «l'Arctique représente la première priorité de la politique étrangère norvégienne» et que le gouvernement poursuivra ses efforts dans la région en 2016 avec l'allocation de 3 milliards de couronnes (350 millions de francs) au développement des infrastructures,



#### MILLIARDS D'INVESTISSEMENTS

«Kirkenes est le centre géopolitique du pays, analyse Rune Rafaelson, bouillonnant conseiller du Secrétariat de Barents, une organisation de coopération régionale. Le plus grand défi de politique étrangère de la Norvège, ce n'est pas la Suède, mais la Russie. A Oslo, on se borne à distribuer des prix pour la paix. C'est à Kirkenes que la Norvège rencontre le monde réel.» Sans utiliser un vocabulaire

aussi tranché, le ministre des Affaires étrangères norvégien Borge Brende donnerait sans doute raison à Rune Rafaelson. Il souligne d'ailleurs en toute occasion que «l'Arctique représente la première priorité de la politique étrangère norvégienne» et que le gouvernement poursuivra ses efforts dans la région en 2016 avec l'allocation de 3 milliards de couronnes (350 millions de francs) au développement des infrastructures,

du commerce ou encore de la coopération internationale. Les entreprises sont aussi sur les rangs. Tschudi Shipping, une société de transport maritime d'Oslo dont la famille propriétaire arbore des origines zurichoises, a racheté une surface d'un million de m<sup>2</sup> de terrain et d'installations portuaires en bord de mer. Son objectif, à terme: faire de Kirkenes, libre de glace toute l'année, un pôle pour la logistique et le transport. Pour l'heure, Tschudi Shipping exporte de la pierre concassée (des déchets de la mine) en Sibérie, où elle est utilisée dans les travaux des mégaprojets pétroliers et gaziers de la péninsule de Yamal. «Nous offrons aussi des services – logistique, déclarations douanières, entreposage – aux cargos qui entrent et sortent de Russie», détaille Stein Lund Hansen, un membre de l'équipe.

## +206%

Augmentation du nombre de nuitées dans l'Arctique norvégien entre 2006 et 2013.

De l'autre côté de la baie, le projet de terminal gazier et pétrolier Norterminal, dont les investissements devraient atteindre 2 à 4 milliards de couronnes, affiche également ses ambitions. Les dernières autorisations sont en attente. Une fois en activité, Norterminal devrait compter une centaine d'employés et fournir du travail à 300 personnes de manière indirecte. Norterminal propose déjà des services de transbordement à ses clients, depuis 2014. «Nous avons effectué environ 700 opérations durant la première année, se réjouit Tommy Salmi Nilsen, responsable local des activités. Il s'agit de pétrole russe qui poursuit son chemin vers les autres marchés.» En chemin vers l'Europe, les tankers de Lukoil préfèrent s'arrêter à Kirkenes, moins bureaucratique, plutôt qu'à Murmansk, le grand port russe de 300'000 habitants.

#### CHAHUTÉS PAR LES PRIX DU BRUT

Kirkenes affiche son optimisme. Mais l'Arctique, pour l'instant surtout terre d'espérance, fait languir ceux qui comptent sur ses largesses. Certes, la plateforme pétrolière Goliat, propriété du groupe italien Eni,

s'apprête à démarrer ses activités. Et la Norvège a ouvert en début d'année 57 nouvelles concessions pour la recherche d'hydrocarbures. Mais l'écroulement des prix du gaz et du pétrole freine les appétits des sociétés pétrolières, d'autant que les forages dans le Grand Nord, loin des infrastructures et dans des conditions climatiques extrêmes, sont très coûteux. Les annonces de désengagement se sont multipliées ces derniers mois. Le géant norvégien Statoil a renoncé à ses projets d'exploration en mer de Barents pour 2015. Face à des résultats peu concluants, Royal Dutch Shell a suspendu ses activités au large de l'Alaska. Quant à la compagnie française Total, elle a officialisé son retrait du projet gazier Chtokman, dans l'Arctique russe. Le gisement, l'un des plus importants au monde, nécessiterait des investissements estimés à 30 milliards de dollars pour pouvoir être exploité.

Quant à la Route maritime du Nord, Tschudi Shipping l'avait empruntée pour la première fois en 2010 pour emmener un chargement de fer d'Europe en Chine. Un événement qui avait sonné son ouverture officielle au commerce international. Mais l'engouement est depuis retombé. Le trafic régional s'est intensifié, mais le nombre de voyages entre l'Europe et l'Asie décline depuis 2012. «Par rapport aux voies traditionnelles, cette route représente un risque trop élevé pour les transporteurs, qui peinent à garantir des livraisons dans les temps, souligne Sergey Balsmanov, de l'organisation Center for High North Logistics. Elle nécessite des bateaux adaptés, n'est navigable à une vitesse intéressante que quatre ou cinq mois par an, et ses infrastructures, notamment de secours, sont trop peu développées.»

## 1'000'000

Environ 3/4 du cabillaud norvégien est pêché dans le nord. En 2014, le quota de pêche pour cette espèce en mer de Barents a été fixé à 1 million de tonnes, ce qui représente une valeur de 15 milliards de couronnes [1,8 milliard de dollars].

Rune Rafaelson, du Secrétariat de Barents, ne laisse pas ces événements entamer son



Le printemps arctique  
au sud du Spitzberg.

## La banquise en souffrance

Aubaine économique, la fonte des glaces fait aussi parler d'elle pour ses conséquences sur l'environnement. L'hiver dernier, la banquise de l'Arctique a atteint son expansion maximale le 25 février. Avec un triste record: celui de la plus faible couverture depuis le début des données satellites en 1979. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat estime que l'Arctique risque de se retrouver totalement libre de glace en été d'ici à 2050. Les organisations écologistes s'alarment de cette évolution. Elles soulignent son impact négatif sur la faune (ours blanc, phoques, baleines, morses) et les populations indigènes qui se nourrissent de ces espèces, et mettent en garde contre ses conséquences planétaires, comme l'accélération du réchauffement global et la hausse du niveau des mers.

Ces organisations opposent également une lutte farouche à l'exploitation du pétrole dans la région, arguant que le climat extrême, les longues distances et la présence de blocs de glace à la dérive augmentent les risques liés aux forages et compliqueraient fortement une intervention en cas de marée noire. Avec ses actions spectaculaires, Greenpeace embarrasse les compagnies pétrolières. Son dernier fait d'armes: en juillet, elle a empêché un bateau de Shell destiné à des explorations en Alaska de quitter le port de Portland.

SHUTTERS TOCK

enthousiasme. «Avec la chute des prix du brut, l'intérêt est plus bas, c'est sûr. Mais il est toujours présent! Une quarantaine de compagnies se sont manifestées pour les nouvelles concessions norvégiennes, une preuve qu'elles continuent de trouver la région prometteuse. En faisant les bons investissements, et même s'il faut considérer la situation à long terme, Kirkenes pourra certainement ramasser une part du gâteau.» Les grandes entreprises pétrolières ont un besoin vital de trouver de nouvelles réserves, et l'Arctique est l'une des

# 80%

Part du trafic maritime dans l'Arctique  
qui traverse les eaux norvégiennes.

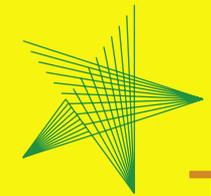
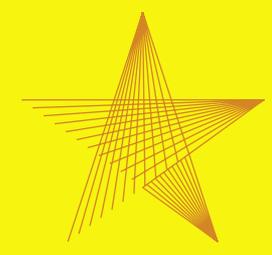
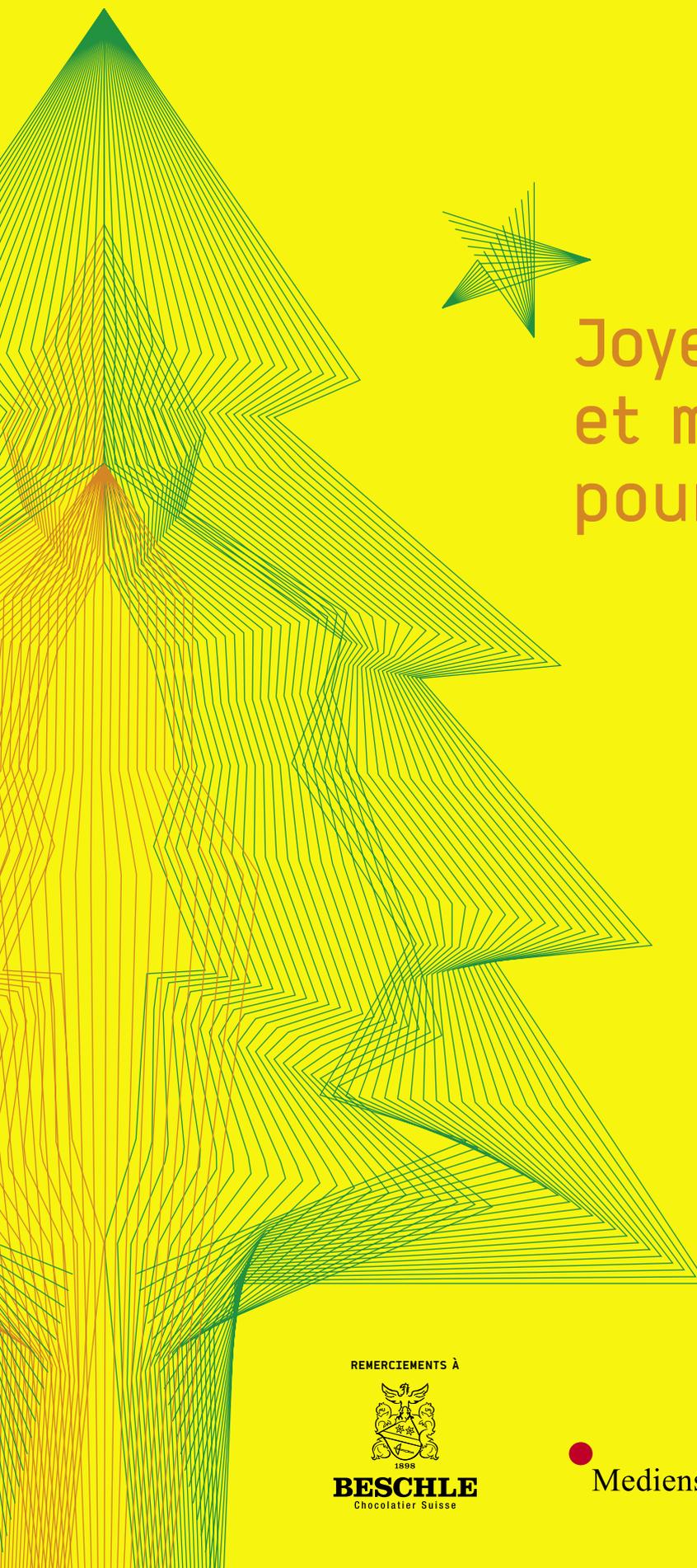
rare zones du globe où elles espèrent faire des découvertes majeures. Le temps, donc, pourrait bien donner raison aux visionnaires de Kirkenes. ▽



## LA TÉLÉVISION ZEN

UN VOYAGE EN TRAIN DE SEPT HEURES À TRAVERS LA CAMPAGNE NORVÉGIENNE, UNE CROISIÈRE DE 134 HEURES LE LONG DE LA CÔTE, UN FEU DE BOIS SE CONSOMANT PENDANT HUIT HEURES OU ENCORE UNE FEMME TRICOTANT UN PULL EN ENTIER DURANT PLUS DE HUIT HEURES ET DEMIE... FILMÉES ET

DIFFUSÉES INTÉGRALEMENT À LA TÉLÉVISION. CES ÉMISSIONS CONTEMPORAINES, PRODUITES DÈS 2009 PAR LA CHAÎNE PUBLIQUE NRK, FASCINENT LES NORVÉGIENS. C'EST DE LA «SLOW TV», «SAKTE-TV» EN NORVÉGIEN, MOT DE L'ANNÉE 2013.



Joyeuses fêtes  
et meilleurs vœux  
pour 2016!



## SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

Swissquote Magazine remercie ses partenaires et annonceurs pour l'excellente collaboration durant l'année écoulée.

L'année 2016 sera riche de nouveaux dossiers passionnants et d'interviews exclusives, avec toujours plus de conseils en investissement.

De quoi se réjouir de découvrir les prochains numéros de Swissquote ePrivate Banking Magazine.\*

\*Informations sur les **dossiers** à venir et les **prestations publicitaires** sur [www.mediensatellit.ch](http://www.mediensatellit.ch)  
TIRAGE: 60'000 EX. / REMP: 49'471 EX.  
MACH 2015-2: 88'000 LECTEURS

REMERCIEMENTS À



**BESCHLE**  
Chocolatier Suisse



Mediensatellit GmbH  
Verlagsagentur



**SWISSQUOTE**  
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

# Politique monétaire et opportunités d'investissement

La plateforme Swissquote Themes Trading propose des idées d'investissement basées sur des tendances. Voici deux thèmes issus d'une quinzaine de secteurs sélectionnés par nos équipes.

Par Peter Rosenstreich, Head of Market Strategy, Swissquote



Pour quelle raison la Scandinavie est-elle propice au développement de sociétés innovantes et compétitives

à l'international? Est-ce la propreté de l'environnement, le niveau élevé d'éducation ou simplement le bonheur des gens? Il est utile de rappeler que la Norvège, la Suède et le Danemark ont tous conservé une banque centrale indépendante et n'ont pas adopté la monnaie unique. Ils ont ainsi pu ajuster leur politique monétaire et éviter le pire de la crise de la zone euro.

Pour ce thème, nous avons sélectionné les titres en nous basant sur une stratégie GARP

(Growth at a reasonable price) pour isoler les capitalisations boursières les plus attractives. La stratégie d'investissement GARP, popularisée par le célèbre gérant d'actifs Peter Lynch, combine placements axés sur la croissance et placements axés sur la valeur, en examinant les actions individuellement. Cette stratégie consiste donc à rechercher des sociétés dont le rendement augmente de manière constante, mais élimine celles dont les valorisations sont élevées.



La Réserve fédérale des États-Unis estime, comme beaucoup d'autres, que le moment est venu de relever ses taux. Elle a ainsi évoqué une possible hausse en décembre, ce qui a fait grimper les taux d'intérêts américains. Cette

augmentation devrait être très bénéfique à certains acteurs du marché boursier. Les observations des dernières années montrent qu'une hausse des taux a un impact favorable sur les actions, un resserrement de la politique monétaire reflétant une croissance économique. Pourtant, toutes les actions n'en profitent pas de la même manière. Il convient donc de les sélectionner judicieusement:

- Les sociétés convertissant les taux d'intérêt en bénéfices devraient surperformer. Les banques paient généralement des taux d'intérêt à court terme sur les dépôts tout en investissant dans des titres à durée longue.

Le creusement de l'écart entre ces taux augmente ainsi leurs bénéfices.

- Les sociétés qui gèrent les fonds de paie d'autres entreprises brassent d'importantes sommes d'argent. Avant d'être versés aux employés, ces fonds sont souvent investis dans des instruments à court terme.
- Les primes versées aux assurances sont investies dans des actifs sans risques avant de financer les sinistres.

Ce thème est basé sur des sociétés américaines dont le chiffre d'affaires est positivement corrélé avec les taux d'intérêt.

Plus d'informations sur [www.swissquote.ch/themes-trading](http://www.swissquote.ch/themes-trading)

# ...PARCE QUE L'INFO EN LIGNE NE SUFFIT PAS TOUJOURS...



Vous appréciez la qualité,  
la stratégie à long terme  
et les lignes claires?

Alors abonnez-vous  
à SWISSQUOTE Magazine  
et profitez d'un regard  
sans compromis sur  
l'actualité économique.

- Informations exclusives
- Dossiers de référence
- Conseils d'analystes

Votre abonnement:

**6 numéros par an CHF 40.-**

(+ frais d'expédition,  
TVA comprise, prix au numéro CHF 8.-)

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

ABONNEZ-VOUS DÈS MAINTENANT POUR GAGNER LA MONTRE SUUNTO KAILASH

## CONCOURS\*

GAGNEZ L'UNE DES 3 MONTRES SUUNTO KAILASH  
D'UNE VALEUR DE CHF 990.-

L'horloger finlandais Suunto présente une nouvelle collection de montres pour partir à l'aventure – des modèles conçus pour tous ceux qui ont le désir inexplicable d'explorer le monde et de savoir ce qu'il y aura au prochain détour grâce à leur esprit d'initiative, leur curiosité et leur amour du risque.



\*CONDITIONS DE PARTICIPATION AU TIRAGE AU SORT: TOUTES LES COMMANDES REÇUES ENTRE LE 4 DÉCEMBRE 2015 ET LE 31 JANVIER 2016 PARTICIPENT AUTOMATIQUÉMENT. IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE DISPOSER D'UN COMPTE SWISSQUOTE POUR Y PRENDRE PART. NE VAUT QUE POUR LES NOUVEAUX ABONNÉS DOMICILIÉS EN SUISSE. AUCUNE CORRESPONDANCE NE SERA ÉCHANGÉE SUR LE TIRAGE AU SORT. TOUT RECOURS JURIDIQUE EST EXCLU.

**SUUNTO**

**SWISSQUOTE**  
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

## AUTOMOBILE

# Gel et dégel pour les voitures nordiques

Volvo et Saab ont toujours porté haut les valeurs scandinaves, à savoir fiabilité, solidité et sobriété. Reste que la danse des repreneurs a bien failli coûter l'identité de la première et a mené Saab à sa perte. Que reste-t-il aujourd'hui des forges suédoises ?

Par Philipp Müller



Volvo 122 S

VOLVO CAR GROUP

Aussi vrai que les ours blancs vivent sur la banquise, les voitures suédoises sont taillées pour supporter les froids polaires et autres rigueurs climatiques. Depuis la première Volvo ÖV4 de 1924, une sorte d'évolution darwinienne adapte ces véhicules à leur milieu ainsi qu'aux goûts pragmatiques de leurs utilisateurs. Pour autant, les productions

nordiques ne sont pas dénuées d'un certain charme. Certains modèles font même figure d'icônes, à l'instar de la Volvo P1800 sortie en 1961, déclinée en coupé ou break de chasse, devenue la monture de prédilection de Simon Templar, alias «Le Saint».

Implantée à Göteborg, Volvo – qui signifie «je roule» non pas en vieux norrois mais en

latin – reste sans doute la marque automobile la plus fréquemment assimilée à la notion de robustesse. D'abord de par la réputation de qualité de l'acier suédois [l'emblème de la marque n'est autre que le symbole du fer], ensuite par un style anguleux typé «armoire normande» qui, dès la fin des années 1960, renforce cette image de solidité quand tant d'autres

constructeurs rendent leurs voitures toujours plus fuselées, voire graciles. La mécanique, faute d'un grand brio, tient elle aussi la distance.

Le cas de Saab, marque impliquée sur le tard dans l'automobile, est un peu différent car elle tire ses origines de l'aéronautique: SAAB pour Svenska Aeroplan Aktiebolaget, soit la société anonyme d'aéroplanes. Jusqu'à la faillite de 2012 et à l'épilogue malheureux de la saga, en août 2015, qui interdit l'utilisation du nom SAAB sur des voitures, les productions de Trollhättan sont considérées comme des voitures un peu à part.

#### DES «VOITURES D'INGÉNIEURS»

On qualifie volontiers les Saab de «voitures d'ingénieurs» en raison de leur originalité. Alors que Volvo reste partisane des roues arrière motrices jusqu'au début des années 1990, Saab impose la traction dès la commercialisation de son premier modèle, la 92 de 1949 inspirée des DKW «Frontantrieb». Ce choix technique est opportun sur des routes scandinaves qui ne sont pas déneigées en hiver, même si les automobilistes d'alors profitent déjà des pneus d'hiver du manufacturier finlandais Nokian, pionnier dans le domaine.

Saab s'illustre aussi par son style, au service de la fonction comme pour toute bonne création scandinave, mais en privilégiant l'aérodynamique. A la forme en goutte d'eau des modèles 92-93-94-95-96 succède la silhouette «en



Saab Aero X

FLIKR/GM EUROPE

bicorne» caractéristique des 99 et 900, qui devient plus consensuelle sur la 900, le modèle le plus produit par le constructeur suédois. Au début des années 1970, le petit coupé Sonett prend des airs de GT italienne et fait appel à un dispositif de roue libre pour limiter sa consommation. La marque au griffon œuvre aussi pour l'innovation: on lui doit le premier

moteur 16 soupapes à turbo-compresseur, le double circuit de freinage en diagonale ainsi que les sièges chauffants, les garnitures de frein sans amiante ou l'allumage automatique des phares.

Toujours aux prises avec des finances limitées, Saab ne parvient pas à diversifier suffisamment sa gamme, sauf avec le recours éphémère aux

## Koenigsegg Automotive AB, reine de vitesse



Fondée en 1994 par Christian von Koenigsegg, la petite officine suédoise produit depuis l'an 2000 les voitures parmi les plus rapides et les plus chères de la planète. Baptisée Regera et présentée au Salon de Genève 2015, la dernière création des ateliers de Ångelholm est sans doute la plus innovante avec sa propulsion hybride. Ce modèle

hypercar abrite un moteur maison – un V8 5 l suralimenté – et deux moteurs électriques, pour une puissance exploitable de 1500 chevaux et un couple de 2000 Nm! Son tarif devrait avoisiner les 2,5 millions de francs. La marque prévoit d'en réaliser 80 exemplaires, soit presque autant que la production cumulée jusqu'ici, tous modèles confondus.

KOENIGSEGG 2015



VOLVO CAR GROUP

Jonas Odermalm, responsable du secteur Construction chez Volvo Trucks.

modèles rebadgés comme la Lancia Delta (Saab 600) puis plus tard la Subaru Impreza (Saab 9-2X) ou la Chevrolet TrailBlazer (Saab 9-7X). Sous l'ère General Motors, la production atteint 140'000 unités les meilleures années, c'est-à-dire au début des années 2000, bien trop peu pour régater avec Volvo qui produit trois fois plus, ou d'autres constructeurs d'obédience premium pour la plupart germaniques. La 9-5 II (2009) et le SUV 9-4X (2011) sortent trop tardivement pour pouvoir inverser le déclin, inéluctable.

**CONSTRUCTEUR DE POIDS LOURDS**

L'entité Volvo Cars, cédée à Ford en 1999 et revendue en 2010 au groupe chinois Geely, porte désormais seule l'héritage automobile scandinave, si l'on fait abstraction du finlandais Valmet Automotive qui assemble la Mercedes Classe A et de Koenigsegg, l'égal de Bugatti en matière de supercars (voir encadré). Amputée de sa division automobile, Volvo AB est

aujourd'hui le deuxième plus grand constructeur de poids lourds au monde, sans compter les bus et engins de chantier, et détient notamment les marques Volvo Trucks, Renault Trucks et Mack Trucks. D'une cylindrée de 16 litres, le modèle FH16 est considéré comme le plus puissant tracteur de remorque au monde (750 chevaux) mais sa suprématie est contestée par un autre costaud: le Scania R730.

**Volvo Cars peut compter sur un fort potentiel de développement, porté par la notoriété croissante de la marque en Chine**

Avec une production de 465'000 voitures en 2014, Volvo Cars n'a pas encore l'envergure des marques de

luxe allemandes mais peut néanmoins compter sur un fort potentiel de développement, porté par la notoriété croissante de la marque en Chine, désormais son premier marché, sous l'égide du Zhejiang Geely Holding Group. L'objectif de ventes est fixé à 800'000 unités annuelles à l'horizon 2020.

**OBJECTIF ZÉRO MORT**

D'ici là, toute la gamme devra être renouvelée. Les modèles les plus récents, à l'instar du grand SUV XC90 proclamé «SUV le plus sûr de la production mondiale», laissent apprécier une très belle symbiose entre technologie de pointe, style et tradition. La version hybride rechargeable T8 AWD Twin Engine (407 chevaux, 2,1 l/100 km euromix, dès 96'000 francs) autorise 40 km d'autonomie en conduite électrique, selon la position du très exclusif sélecteur de marche en cristal! Le XC90 inaugure le système Intelli-safe, capable de reconnaître n'importe quel usager sur et aux abords de la chaussée pour opérer un freinage adéquat en cas de danger. Les sièges d'un nouveau type assurent pour leur part une protection dorsale optimale lors d'un choc.

Basée sur la même plateforme modulaire SPA, la routière S90 annoncée pour 2016 devrait embarquer encore plus de raffinements technologiques, allant dans le sens du troisième objectif pour 2020, peut-être le plus ambitieux: «zéro mort à bord d'une Volvo»! Une belle résolution, pour que l'automobile scandinave puisse vivre encore longtemps. ▲



# LA NOUVELLE MINI CLUBMAN.

Chic, grande, pleine de caractère: bienvenue à bord de la toute nouvelle MINI Clubman. Dotée de 6 portes, d'une boîte automatique à 8 vitesses et d'un coffre de 360 litres, elle constitue une classe à elle seule sans pour autant renoncer aux valeurs MINI. Soyez parmi les premiers à découvrir la nouvelle MINI Clubman en effectuant un essai sans engagement. Rendez-nous visite!

**Facchinetti Automobiles**

**(Genève-Meyrin) SA**

Rue Lect 33

1217 Meyrin

Tél. 022 989 08 90

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

**Facchinetti Automobiles**

**(Gland-Vich) SA**

Rte de l'Etraz 2

1267 Vich

Tél. 022 354 03 03

**Facchinetti Automobiles SA**

Av. des Portes-Rouges 1-3

2000 Neuchâtel

Tél. 032 720 22 22

**SUIVEZ VOTRE INSTINCT.**



# VIÊT NAM, TERRE DES DRAGONS

Le pays d'Asie du Sud-Est,  
en plein boom économique,  
est riche de légendes millénaires.  
Visite guidée.

Par Salomé Kiner

HANOÏ ●

● BAIE D'HA LONG

● HUÉ

MY SON ●

● HOI AN





C'est une langue de terre sinueuse coincée entre la mer de Chine, la Chine, le Laos et le Cambodge. L'ex-Indochine française, longtemps marquée par son passé tourmenté, est aujourd'hui pacifiée et connaît un boom économique. Des millions de touristes viennent chaque année se ressourcer au contact des enchantements et des activités que permet son incroyable diversité topographique. Montagnes et reliefs accidentés, forêts tropicales, plages idylliques, fonds marins, deltas et plaines côtières: à chaque goût son paysage... et sa gastronomie!

Car le Viêt Nam est aussi le berceau d'un patrimoine culturel dont la singularité n'a pas échappé à l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco) – cinq sites nationaux sont inscrits au patrimoine mondial depuis maintenant vingt ans.

## HANOÏ

On se souvient souvent de l'odeur d'une ville. Mais c'est le bruit d'Hanoï qui marque ses visiteurs: scooters, camelots, klaxons et pop coréenne y chantent une bande-son continue. Pour ceux que la foule et le trafic n'effraient pas, le chaos harmonieux de la capitale vietnamienne a l'avantage d'immerger d'emblée les voyageurs dans l'expérience d'une grande métropole asiatique: cuisines de rue, bazars et maisons de fortune côtoient sans complexe les grands chantiers de la modernité.

Fondée au XI<sup>e</sup> siècle par le roi Ly Thai To sur la rive droite du fleuve Rouge, capitale de l'Indochine française de 1902 à 1954, puis de la République démocratique du Viêt Nam de 1954 à 1976, et enfin de la République socialiste du Viêt Nam jusqu'à aujourd'hui, Hanoï illustre à elle seule toute l'histoire du nord du pays, comme en témoigne la prison-musée

La région de Sa Pa, dont viennent ces enfants, est une destination touristique du nord du Viêt Nam.



BRETAN HUANG

d'Hoa Lo et le mausolée de Hô Chi Minh, fondateur de la République démocratique du Viêt Nam, idole, sauveur et frère de son peuple.

Grouillante de ses 7 millions d'habitants (et presque autant de deux-roues, transportant jusqu'à cinq personnes, un arbre ou un troupeau de volailles), elle offre aussi des alcôves paisibles et bucoliques. Car Hanoï, la ville aux 18 lacs, comme autant de poumons verdoyants, dégage un romantisme fou: ce sont les femmes portant l'ao dai, costume traditionnel, assises



#### OÙ LOGER

Au Sofitel Legend Metropole Hotel, un bâtiment néo-classique emblématique de l'époque coloniale française où se sont succédé toutes les grandes personnalités du XX<sup>ème</sup> siècle, de Graham Greene à Charlie Chaplin.  
A partir de 196 CHF/nuit.

#### LA BONNE ADRESSE

Déguster une glace à la noix de coco sur la terrasse arborée du Bao Oanh Cafe pour profiter d'une vue panoramique sur la ville et le lac Hồ Tây.

en amazone sur les scooters, passant tels des tableaux vivants sous les arbres en fleurs. Ce sont les spectacles de marionnettes aquatiques, une spécialité de la région, qui entretiennent avec poésie la mémoire de légendes et de coutumes millénaires.

C'est enfin le vieux Hanoï piéton et son quartier des «36 rues». Un dédale de ruelles où l'on se perd avec délice, déambulant au fil des artères autrefois consacrées aux différentes activités artisanales: soie, tabac, peluches, vermicelles ou cuir continuent de garnir les étals de cette zone protégée de l'urbanisation effrénée.

## MY SON

A une heure de route d'Hoi An se trouve le sanctuaire de My Son, l'un des plus vieux sites archéologiques du Viêt Nam. Ancien foyer religieux du royaume des Chams, une civilisation hindouiste qui a vécu à My Son pendant près de neuf siècles, il n'est pas sans rappeler les temples cambodgiens d'Angkor. Le sanctuaire de My Son, découvert à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, est difficile d'accès et partiellement en ruine. Mais le labyrinthe de végétation qui l'entoure forme un écrin pittoresque au bout duquel surgissent des frises sculptées et des ornements féériques.

MEHAKIL DUBROY





## HOI AN

Avec ses 120'000 habitants, Hoi An est un petit hameau en comparaison de sa voisine Da Nang. La vieille ville, ancien port de commerce sur la route de la soie, actif du XV<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle, est classée au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 1999. Et pour cause: c'est un musée à ciel ouvert.

BERTRAND GEMAI



### OÙ LOGER

A l'Essence Hotel. Situé en dehors du centre-ville, l'établissement jouit de vues imprenables sur les rizières. A partir de 80 CHF/nuit.

Mélange d'architecture coloniale française, de vestiges chinois et d'influence japonaise, la splendeur d'Hoi An décuple au coucher du soleil, lorsque les ponts-pagodes prennent des teintes picturales et que les lampions s'allument sur les rives du Thu Bon.

Accessible en bateau à partir d'Hoi An, Cua Dai et son village de pêcheurs est une des plus belles plages du Viêt Nam, bien que très fréquentée le week-end.



## BESCHLE

LES GOURMANDISES DE *MIYUKO*

Disponible dans toutes les filiales Globus  
et traiteurs sélectionnés

e-commerce: [beschle.ch](http://beschle.ch)

## LA CITÉ IMPÉRIALE DE HUÉ

Pénétrer dans la citadelle d'Hué ne signifie pas seulement franchir ses lourds remparts. C'est un véritable voyage dans le temps que l'ancienne capitale du Viêt Nam inspire à ses visiteurs. Malgré des pertes majeures dues aux bombardements américains, la Cité impériale convoque entre ses murs millénaires le faste et le prestige des civilisations antiques.

## BAIE D'HA LONG

Hanoï offre une base idéale pour explorer les sites de la région, et notamment la Baie d'Ha Long, élue parmi les sept nouvelles merveilles de la nature en 2011. Protégées par l'Unesco depuis 1994, ses 1969 îles sont à l'origine de nombreuses légendes.

L'histoire voudrait que le paysage exceptionnel de la baie soit dû à la bienveillance d'un dragon, créature vénérée par les Vietnamiens, qui serait descendu sous les eaux pour maîtriser les courants marins. C'est au cours de cette lutte qu'il aurait entaillé la montagne, la découpant en une kyrielle de pitons rocheux dont les crêtes blanches et les épais manteaux de végétation tropicale surgissent triomphalement de l'eau. Les îles Quan Lan et Co To, à l'extrême est de la baie d'Ha Long, ont récemment été ouvertes au tourisme et valent le détour.

L'éventail le plus large d'activités sportives se trouve à Cat Ba, la plus grande île de la baie. L'agence Asia Outdoors propose notamment, outre le kayak, les treks et le paddle, une initiation au Deep Water Solo, une forme d'escalade qui consiste à grimper sans filet sur des falaises surplombant l'eau. ▲



DENIS LEBLANC



### OÙ LOGER

Catba Island Resort & Spa, pour un confort bien mérité après une journée d'excursion.  
A partir de 70 CHF/nuît.

## VISITE INSOLITE

Les croisières de la jonque Dragon Pearl sont une solution originale pour échapper à la forte affluence de touristes dans la baie d'Ha Long. Ce navire traditionnel en bois et à voile emprunte un itinéraire qui sort des sentiers battus en passant, entre autres, par la grotte de Luon et son lac entouré d'arbres luxuriants où les singes s'ébattent entre les orchidées. L'embarcation fait également escale par un village de pêcheurs pour une dégustation inoubliable de fruits de mer. Le tout dans une ambiance intime, puisque la jonque compte seulement 11 cabines dont les reliures cuivrées évoquent les traditions décoratives antiques.

**Prix:** à partir de 500 CHF pour 3 jours en cabine double.

[WWW.JONQUEDRAGONPEARL.COM](http://WWW.JONQUEDRAGONPEARL.COM)



MALINBERG



# CORUM

LA CHAUX-DE-FONDS · SUISSE



## ADMIRAL'S CUP<sup>AC-ONE</sup>

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

**Ascona** : Gioielleria Gerber, 44 Via Borgo • **Basel** : Seiler Juwelier, Gerbergasse 89 • **Bern** : Sonderegger, Spitalgasse 36 • **Chiasso** : Gold Time, 4 Piazza Indipendenza • **Crans s/Sierre** : Crans Prestige • **Genève** : Boutique Corum, Place Kléberg | Gübelin, Place du Molard 1 • **Genève Airport** : Airwatch Center  
**Grindelwald** : Kirchofer, Im Tuftli • **Interlaken** : Kirchofer, Höhenweg 73 • **Lugano** : Gold Time Lugano, 4 Via Luvini | Rocca, 6 Via Pessina  
**Luzern** : Boutique Corum, Falkengasse 4-6 | Embassy Jewel, Grendelstrasse 2 | Gübelin, Schweizerhofquai | Watches of Switzerland, Denkmalstrasse 1-5  
**Montreux** : Zbinden, Grand'Rue 46 • **Reinach** : Wagner Bijouterie-Uhren, Hauptstrasse 13 • **Samnaun** : Cristal, Dorfstrasse 12  
**St. Moritz** : La Serlas, Palace Arcade • **Vaduz** : Herzog Loibner, Aeulestrasse 20 • **Vevey** : Lionel Meylan, rue des Deux-Marchés 34 **Wettingen** : Loosli, Landstrasse 84  
**Zürich** : Meister Uhren, Bahnhofstrasse 33 | Airbijoux, Bahnhofstrasse 1 | Christian Goldschmiede, Am Helvetiaplatz, Langstrasse 47

## ÉVASION



SOLOTHURNERFILMTAGE

# Soleure

Cinéma

Ivresse d'images et d'absinthe à Soleure pendant le creux de janvier où il fait bon se pelotonner dans les salles obscures, même s'il est toujours agréable de fâner dans la vieille ville de la perle baroque jurassienne.

## LE FOND ET LA FORME

Ce mois de janvier s'ouvre la 51<sup>e</sup> édition des Journées cinématographiques de Soleure, manifestation où l'on se presse de plus en plus, et pas seulement lorsqu'on est femme ou homme politique, à en croire les chiffres croissants de fréquentation. Chaque année, les dizaines de milliers de festivaliers ont le loisir d'ingurgiter près de 200 films suisses, dont certains en première, dans les salles de la charmante bourgade baroque alémanique.

Nées en 1966, dans une période de contestation des films convenus traitant de la mère patrie, les rencontres de Soleure ont été au cours de leur histoire le théâtre de bien des polémiques et débats, tant sur la forme, le fond, que l'économie du cinéma suisse. Ce côté états généraux et lavage de linge sale en famille qui peut inquiéter le simple spectateur de cinéma s'est estompé avec les années pour se teinter de glamour, notamment à travers la remise des prix du cinéma suisse, devenus Quartz en 2008, qui donne lieu à une cérémonie qui s'inspire du modèle hollywoodien.

## BONNES ADRESSES

▲ **Restaurant Kreuz**  
Ouvert tôt (dès 6h30), fermé tard (3h00 le week-end!), le Kreuz est le restaurant favori des cinéphiles hagards et crève-la-faim qui s'écoulent des salles obscures à des heures indues.

Restaurant Kreuz  
Kreuzgasse 4  
Soleure  
[WWW.KREUZ-SOLOTHURN.CH](http://WWW.KREUZ-SOLOTHURN.CH)

▲ **Die grüne Fee**  
Un lieu dédié à l'absinthe, ouvert par un descendant du Val-de-Travers qui en connaît un rayon sur la fée verte. Trente variétés du breuvage longtemps prohibé à choix sur la carte.

Die grüne Fee  
Kronengasse 11  
Soleure  
[WWW.DIEGRUENEFEE.CH](http://WWW.DIEGRUENEFEE.CH)

JOURNÉES  
CINÉMATOGRAPHIQUES  
DE SOLEURE

Du 23 au  
31 janvier 2016  
Soleure

[WWW.SOLOTHURNERFILMTAGE.CH](http://WWW.SOLOTHURNERFILMTAGE.CH)

## Winterthour

Exposition



CHRISTIAN SCHWAGER

### FOTOMUSEUM WINTERTHUR

L'institution de Winterthour invite à nouveau le duo de photographes suisses Taiyo Onorato et Nico Krebs à présenter ses photographies de voyage. Après le projet «The Great Unreal», né d'un road-trip aux Etats-Unis et de beaucoup de bidouillages analogiques en studio, ces maîtres de l'absurde présentent «Eurasia», un projet qui leur a fait parcourir des milliers de kilomètres en voiture, d'Autriche en Mongolie. A découvrir jusqu'au 14 février 2016.

#### FOTOMUSEUM WINTERTHUR

Grüzenstrasse 44, Winterthur [WWW.FOTOMUSEUM.CH](http://WWW.FOTOMUSEUM.CH)

#### BONNES ADRESSES

##### ▲ Restaurant Akazie

Avec ses boiseries patinées et ses nappes blanches, l'Akazie est une institution culinaire dans une ville qui ne manque pas d'excellents restaurants. Charme bourgeois, sans formalisme. Carte de spécialités suisses et européennes renouvelée régulièrement.

Restaurant Akazie  
Stadthausstrasse 10  
[WWW.RESTAURANT-AKAZIE.CH](http://WWW.RESTAURANT-AKAZIE.CH)

##### ▲ Kraftfeld

L'ancien site industriel Sulzer est un refuge pour quantités d'initiatives culturelles, privées ou publiques, comme la bibliothèque de l'école d'arts appliqués, un magasin de disques ou encore le Kraftfeld, un club sympa et intime qui trace des paysages musicaux allant de la house au hip-hop.

Kraftfeld  
Lagerplatz 18  
[WWW.KRAEFFELD.CH](http://WWW.KRAEFFELD.CH)

## Château - d'Oex

Festival



RECARDO HURTUBIA

### FESTIVAL INTERNATIONAL DE BALLONS

A la fin janvier, à Château-d'Oex, on se cogne souvent à ses voisins.

Au lieu de regarder droit devant, les yeux sont aimantés par les ballons à air chaud qui participent à des courses, exécutent des figures, ou exhibent simplement leurs formes insolites entre les cimes. Gala de la manifestation, le Night Glow est un spectacle son et lumière qui mêle montgolfières, parapentistes et fumigènes. Un événement féérique lorsque la météo en autorise la tenue.

#### FESTIVAL INTERNATIONAL DE BALLONS

Du 23 au 31 janvier 2016 [WWW.FESTIVALDEBALLONS.CH](http://WWW.FESTIVALDEBALLONS.CH)

#### BONNES ADRESSES

##### ▲ Restaurant Ermitage

Après s'être dérobé au regard pendant plusieurs saisons, l'Ermitage a opéré un retour dans un décor mi-buvette d'alpage, mi-lounge-bar. La roulade de saumon au tchivra frais (un fromage bio du Pays-d'Enhaut) promet beaucoup.

L'Ermitage  
Grand-Rue 4  
Château-d'Oex  
[WWW.HOTELERMITAGE.CH](http://WWW.HOTELERMITAGE.CH)

##### ▲ Senteurs des Vanils

Produit labellisé Slow Food, le chantzet est une saucisse du Pays-d'Enhaut à base de sang et de chou blanc. Une recette que Patrick Buchs est l'un des derniers bouchers à préparer. Ses terrines aux orties ou à l'absinthe méritent également le détour.

Senteurs des Vanils  
Grand-Rue 58  
Château-d'Oex  
[SENTEURS-DES-VANILS.E-MONSITE.COM](mailto:SENTEURS-DES-VANILS.E-MONSITE.COM)

# BOUTIQUE



## Délicates dentelles

Il y en aura 1000 pièces dans le monde et pas une de plus. Pour célébrer les Fêtes, l'édition limitée de la maison champenoise Laurent-Perrier prendra des allures de cage dorée avec ses fines dentelles laissant entrevoir le flacon iconique de la Cuvée Rosé. Un écrin qui deviendra veilleuse ou boîte à secrets, une fois le précieux élixir à bulles dégusté.

[www.laurent-perrier.com](http://www.laurent-perrier.com)

99.90



## Porte-cartes 2.0

Basée à Melbourne, la start-up Liquid Co. a imaginé un porte-cartes personnalisable sur le principe du couteau suisse. Incorporant au choix clé USB, ouvre-bouteilles, porte-clés et même bientôt lampe de poche ou stylo, il permet de stocker jusqu'à six cartes de crédit en toute sécurité grâce à son revêtement en aluminium 6061 faisant office de bouclier RFID.

[www.liquidstore.co](http://www.liquidstore.co)

75.-

## S'habiller intelligent

Z Zegna a pensé aux frileux en mettant au point l'Icon warmer, une veste hybride ultralégère équipée d'un système thermique sans fil. Celui-ci se présente sous la forme d'un panneau chauffant intégré qui s'active ou se désactive à la demande. Lorsque la batterie faiblit, il suffit de suspendre le vêtement, une station de recharge est incluse.

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

1325.-



## Un sommelier virtuel

Must-have des œnophiles à la cave fournie, E-Sommelier est un ordinateur à écran tactile qui optimise la gestion de ses bouteilles. Avec sa base de données de 150'000 références, l'outil trie les vins selon le pays, la région, la variété, le domaine et le millésime. Sont aussi inclus un kit d'étiquetage de codes-barres et un capteur d'humidité et de chaleur.

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

3905.-

## Minaudière branchée

Le it-accessoire geek et chic de ces demoiselles? Le Mini-Clutch de la marque californienne Stellé Audio. Une minaudière habillée de cristaux qui diffuse de la musique en Bluetooth, sert de kit mains libres ou de chargeur de téléphone portable et autres appareils équipés USB. L'enceinte couture comprend aussi un miroir et de quoi ranger ses essentiels.

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

220.-

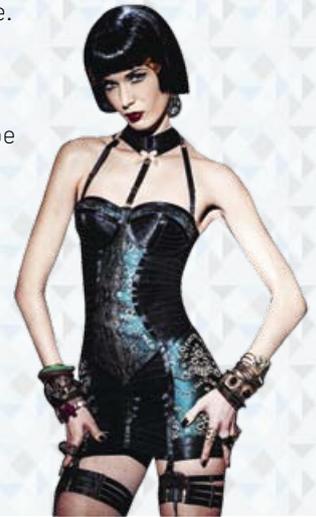


## Un beau Bordelle

Plus besoin de filer à Londres pour offrir à sa belle une parure Bordelle. La griffe anglaise au nom sulfureux débarque en Suisse chez Risqué, la nouvelle boutique zurichoise dédiée à la crème de la lingerie. Ici, la robe corsetée Northern-Belle, qui, entre chic et provocation, s'orne de jarretelles ainsi que d'un collier amovible en élastique satiné.

[www.risque-boutique.com](http://www.risque-boutique.com)

1529.-



## La Prairie X Baccarat

La collaboration la plus glamour du moment? Celle de la marque de cosmétiques La Prairie et de la cristallerie Baccarat, qui signent ensemble «Caviar Spectaculaire». L'édition limitée à 1500 exemplaires se présente sous la forme d'un calice de cristal, qui, accompagné d'une cuillère en argent, renferme la légendaire Crème Caviar Luxe pour le Visage.

2250.-

[www.la-prairie.fr](http://www.la-prairie.fr)



## Le feu scandinave

Proposer des accessoires au design sobre et élégant pour les amateurs de soirées au coin du feu, tel est le credo de Louise Varre, la créatrice du label suédois Eldvarm. Parmi les highlights de sa collection, le valet de cheminée en hêtre, acier teinté, cuir et laiton pourvu des indispensables pince, brosse, pelle et tisonnier. Bref, de quoi entretenir la flamme avec classe.

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

525.-



# BOUTIQUE

HORLOGERIE



## Mécanique rebelle

Distribuée depuis peu dans le concept-store parisien Colette et participant pour la première fois au SIHH en 2016, Hautlence est la marque horlogère qui monte. La manufacture, dont le nom est une anagramme de Neuchâtel, se plaît à bousculer les codes et vient de lancer l'Invictus 03, un chronographe en titane et acier aux lignes sportives.

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

**21'500.-**

## Complication féminine

Patek Philippe sort deux quantités annuelles inédites pour dames. Tout de diamants vêtus et d'un diamètre de 38 mm, ils se dotent d'un boîtier à la silhouette affinée, redessinée par la directrice de la création de la maison, Sandrine Stern. Ici, la référence 49476 en or gris 18 carats avec un cadran laiton bleu marine rehaussé par un décor soleil.

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

**44'000.-**



## L'art de la cartographie

Garde-temps en édition limitée de la collection «Chambre des merveilles», la montre «Carte des territoires» de Girard-Perregaux se pare d'un boîtier en or rose et d'un cadran en jade blanc agrémenté d'une ancienne carte peinte à l'encre de Chine. Cette dernière s'inspire de l'œuvre du jésuite italien Matteo Ricci, théologien et cosmologue de la fin du XVI<sup>e</sup> siècle.

[www.girard-perregaux.com](http://www.girard-perregaux.com)

**48'600.-**

## Ode aux aventuriers

Avec son modèle Kailash, du nom d'une montagne sacrée tibétaine jamais escaladée, le fabricant de montres finlandais Suunto s'adresse à l'aventurier qui sommeille en chacun de nous. L'objet marie robustesse et élégance dans ses moindres détails: lunette en titane, verre en cristal de saphir, boîtier à l'épreuve des intempéries et bracelet en silicone doux et durable.

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

**990.-**



# PATEK PHILIPPE MUSEUM

## 500 ANS D'HISTOIRE DE LA MONTRE

Chefs-d'œuvre de l'horlogerie datant du XVI<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle



« Horlogerie à travers le monde »  
Pendulette « dôme » en émail cloisonné  
Patek Philippe, Genève, vers 1988/1989



« Apollon et les Muses précédés de Aurore »  
Eventail avec montre et musique.  
Piguet & Capt, Genève, vers 1810

**SAMEDI: VISITE GUIDÉE**

**EN FRANÇAIS À 14H00, EN ANGLAIS À 14H30**

Heures d'ouverture : mardi-vendredi: 14h00-18h00  
samedi: 10h00-18h00

Rue des Vieux-Grenadiers 7 – Plainpalais – Genève  
Téléphone +41 (0) 22 807 09 10 [www.patekmuseum.com](http://www.patekmuseum.com)

# Design, abeilles & anagramme

**NOM**  
KAEGI

**PRÉNOM**  
CHRISTIAN  
PAUL

**ANNÉE DE  
NAISSANCE**  
1979

**LIEU DE NAISSANCE  
ET DE RÉSIDENCE**  
ZURICH



Codirecteur du studio de design Aekae, fondé en 2006 avec Fabrice Aeberhard, le Suisse Christian Paul Kaegi a créé, toujours en compagnie de son partenaire d'affaires, la marque de sacs et accessoires Qwstion en 2008.

Avant cela, ils s'étaient attelés aussi bien à la création de meubles, de vaisselle pour avion, d'un yacht (l'Hybrid Power Catamaran de la société suisse Code-X) qu'à l'intérieur d'une boîte de nuit (le Hive Club à Zurich).

Cinq ans plus tard, les deux designers se lançaient dans une nouvelle aventure, le label Viu, des lunettes de vue et de soleil fabriquées en Italie au sein d'une entreprise familiale basée dans les Dolomites. Aujourd'hui, le duo fait partie des créatifs en vue à Zurich et dans le monde entier puisque la marque Qwstion possède des points de vente un peu partout autour de la planète.

## Un épisode clé de votre enfance

Le jour où, enfant dans l'atelier de mon père, je me suis rendu compte que tout pouvait être réparé si l'on disposait des bons outils. Dès lors, je n'ai plus vu le monde de la même façon.

## Le métier que vous auriez aimé faire

Je fais ce que j'ai toujours voulu faire: je transforme des idées en réalité pour rendre la vie un peu plus confortable. Je m'estime très chanceux d'avoir pu faire de ma passion ma profession.

## Quelque chose qui vous a inspiré récemment

Les œuvres de l'artiste Donald Judd, qui ne cesseront jamais de me fasciner.

## Un lieu qui vous a marqué – et pourquoi?

Pendant mes études de design, j'ai vécu pendant un certain temps à San Francisco, un lieu qui m'a énormément impressionné. Ce n'est pas dû au hasard si c'est là-bas que sont nées de nombreuses innovations d'importance, sans parler du travail de pionnier qui a été initié dans et autour de la ville en matière de durabilité.

## L'homme idéal

Je m'intéresse aux personnes qui remettent en question les normes et tracent leur propre chemin, aux gens qui – avec peu de moyens – parcourent de grandes distances et qui ont de la suite dans les idées.

## L'animal idéal

Pour moi, l'idéal c'est la variété. Mais je trouve le film «More than honey» fascinant: il montre le rôle fondamental que jouent les abeilles dans nos vies.

## Le film dans lequel vous aimeriez vivre

«2001, l'Odyssée de l'espace». Ce serait merveilleux de pouvoir vivre cette expérience.

## Vous gagnez 5000 francs en Bourse. Qu'en faites-vous?

Je réinvestis tout dans mes deux marques Qwstion et Viu.

## Votre mot préféré

Pour sa musique: anagramme.  
Et pour sa signification: intemporalité.

## Votre juron préféré

«Fuck», qui se prête bien à toutes sortes de situations. ▲

OYSTER PERPETUAL SUBMARINER DATE



**ROLEX**



**BUCHERER**

1888

*bucherer.com*

ePRIVATE BANKING

LA MEILLEURE ADRESSE  
POUR LA GESTION DE FORTUNE  
*c'est la mienne.*



Pour en savoir plus :  
[www.swissquote.com/epb](http://www.swissquote.com/epb)



**SWISSQUOTE**  
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING