SWISSQUOTE MAGAZINE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

N° 5 NOVEMBRE | CHF 9.- | WWW.SWISSQUOTE.COM

CINÉMA
Imax sous les projecteurs

KUEHNE+NAGEL
L'empire logistique suisse

SCIENCE
Le mythe du mâle alpha



DOSSIER

La guerre des données

L'Europe monte au front pour bâtir sa souveraineté numérique, face aux géants américains et chinois.

→ INFOMANIAK → OVHCLOUD → LIGHTON → SAP → NFON → IONOS → STREAMWIDE →

ISSN 1663-8379
01
9 771663 837005

omegawatches.com

007



SEAMASTER DIVER 300M
Co-Axial Master Chronometer

007 | OMEGA

JAMES BOND 007 | JAMES BOND, 007 and related James Bond copyrights and/or trademarks authorized for use by Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc., exclusive licensee of London Operations LLC. © 2026 Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc. All Rights Reserved.

omegawatches.com



SEAMASTER DIVER 300M
Co-Axial Master Chronometer

007 | OMEGA

JAMES BOND 007 | JAMES BOND, 007 and related James Bond copyrights and/or trademarks authorized for use by Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc., exclusive licensee of London Operations LLC. © 2026 Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc. All Rights Reserved.



La tête dans les nuages

ÉDITO

«Rien n'est impossible», dit l'expression populaire. Début octobre, alors que l'été jouait les prolongations, un vent, que dis-je, un nuage de fraîcheur a soufflé sur Zurich avec l'entrée en Bourse de Infomaniak. Après une ouverture à 56 francs, le titre du fournisseur de cloud genevois a terminé sa première journée à plus de 83 francs. À l'heure où les mastodontes américains, Amazon, Google et Microsoft en tête, dominent Wall Street, cette *success story* a quelque chose de réjouissant.

Elle nous rappelle à tous qu'il n'y a pas que l'Amérique qui compte dans le numérique. En Suisse aussi, nous savons innover. Et à notre manière: plus éthique, plus écologique. Le nouveau centre de données de Infomaniak à Genève, par exemple, fonctionne sans climatisation, et la chaleur qu'il produit sert à chauffer des logements. Un bon point, alors que la planète commence à s'inquiéter sérieusement de l'impact environnemental des centres de données.

Et puis, l'émergence d'un acteur suisse contribue à notre souveraineté numérique. Une indépendance stratégique bienvenue dans un contexte géopolitique tendu, où Washington n'hésite plus à se servir du numérique comme d'une arme. Alors, bien sûr, les rabat-joie me rétorqueront que Infomaniak n'est qu'un nain au pays des géants, que le chiffre d'affaires de l'entreprise genevoise (54,2 millions de francs en 2025) ne représente qu'une infime fraction de celui de Amazon Web Services (AWS) et que l'Europe ne peut pas se passer des services numériques américains.

Ils ont raison. Mais voilà, j'aime les belles histoires. Les David contre Goliath, les Petit Poucet qui déjouent les ogres. Lorsque nous avons lancé Swissquote en 1996, qui aurait cru que, 30 ans plus tard, nous serions l'une des banques de référence de la place? Personne! L'heure était aux géants de la finance. Mais nous avons bousculé les codes, innové sans cesse, cru en nos rêves les plus fous. C'est tout le mal que je souhaite à Infomaniak pour qui, aujourd'hui, tout est possible.

Bonne lecture!



PAR MARC BÜRKI,
CEO DE SWISSQUOTE

s o m m a i r e

3
Éditorial
par Marc Bürki

6
Scans
Panorama de l'actualité économique

16
Retour sur investissement
L'hydrogène vert en manque d'oxygène



18
Portrait
Kuehne+Nagel, le géant suisse des flux mondiaux

D O S S I E R

La guerre des données

24



32
Infographie : L'écrasante domination américaine

34
Interview de Cédric Durand, professeur à l'Université de Genève

37
Mistral AI, souverain mais pas trop

38
Reportage : Infomaniak, le cloud à taille humaine

44
Sept entreprises souveraines



52
Cinéma
« L'Odyssée » de Imax

58
Testostérone
Vingt ans d'erreur sur le mâle alpha



62
Une marque une histoire
KitchenAid, trop beau pour être rangé

66
Les start-up suisses du numéro

68
Auto
Essai du Volvo EX60



72
Voyage
Seuls sur une île

78
Boutique



80
Au cœur des labos
Des circuits électroniques imprimés sur du vivant

impressum

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

Manager
Brigitta Cooper

Rédacteur en chef
Ludovic Chappex

Rédacteur en chef adjoint
Bertrand Beauté

Contributeurs
Blandine Guignier
Bogsch & Bacco
Raphaël Leuba
Jérémie Mercier
Grégoire Nicolet
Gaëlle Sinnassamy
Julie Zaugg

Direction artistique
Caroline Fischer

Couverture
Stephan Schmitz

Photos et illustrations
Nicolas Righetti, AFP, Getty Images, Keystone, Istock, Reuters, Theispot, Unsplash

Impression, reliure et distribution
Stämpfli SA
Wölflistrasse 1, 3001 Berne
www.staempfli.com

Correction
lepetitcorrecteur.com

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

Wemf
REMP 2025 : 103'684 ex
Tirage : 125'000 ex

RECYCLÉ Papier FSC FSC® C016087

imprimé en suisse

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

© KUEHNE+NAGEL / PLANET VOLUMES UNIVERSAL PICTURES, AFP / KITCHENAID ISLE OF ERISKA HOTEL



Conférence de presse à Budapest, le 15 mai 2025, réunissant Viktor Orbán, alors premier ministre hongrois, et Wang Chuanfu, CEO du constructeur automobile chinois BYD. Ce dernier construit, à Szeged dans le sud du pays, la première usine de voitures électriques de BYD en Europe.

AUTOMOBILE

Usines chinoises sur sol européen

Face à un marché domestique en berne, les groupes automobiles chinois sont en quête de nouveaux débouchés. L'Europe représente leur principale cible. Ils y accaparaient déjà près de 11% des ventes de voitures neuves en Europe occidentale au deuxième trimestre de 2026. Mais le continent leur résiste. L'Union européenne a instauré en 2024 de lourds droits de douane supplémentaires sur les voitures électriques fabriquées en Chine. Le 9 octobre, Pékin a aussi accepté de freiner ses exportations d'hybrides, qui pourraient baisser de moitié. Bruxelles examine en outre une loi qui conditionnerait certaines aides publiques à des critères de production locale. Cette situation pousse plusieurs constructeurs chinois à produire directement en Europe. BYD construit ainsi une usine en Hongrie et SAIC a choisi Ferrol, en Espagne, pour y implanter la sienne. Chery étudie de son côté une production dans l'usine de Nissan à Sunderland, en Angleterre, tandis que Geely partagera à partir de 2028 l'usine de Ford à Valence, en Espagne.

→ 1211 → 600104 → 9973 → 0175

S.I.C.A.V.A.

RANKING

Les chatbots d'IA qui génèrent le plus de trafic web aux États-Unis (selon leur part de renvois vers des sites web en août 2026)

1. CHATGPT **72,1%**
2. GOOGLE GEMINI **11,7%**
3. MICROSOFT COPILOT **8%**
4. CLAUDE **4,4%**
5. PERPLEXITY **3,7%**

Source : Statcounter Global Stats

Les entreprises de tech aux investissements les plus porteurs (selon la rentabilité de leurs capitaux investis au précédent trimestre, parmi une sélection de grands groupes)

1. ALPHABET **42,3%**
2. MICROSOFT **26,8%**
3. META **22,2%**
4. AMAZON **21,8%**
5. ORACLE **10,7%**

Source : FactSet



« Augmenter les prix est le dernier levier dont nous disposons »

Todd Cunfer, CFO du groupe alimentaire américain Campbell's, qui prévoit une hausse moyenne de 4 à 5% de ses prix sur environ 60% de son portefeuille.

10'000

C'est le nombre de restaurants que McDonald's prévoit de posséder en Chine d'ici à 2028, contre 7740 fin 2025. Son rival KFC vise, de son côté, plus de 17'000 établissements à la même échéance, contre environ 12'600 fin 2025. Cette expansion aura surtout lieu dans les petites villes.

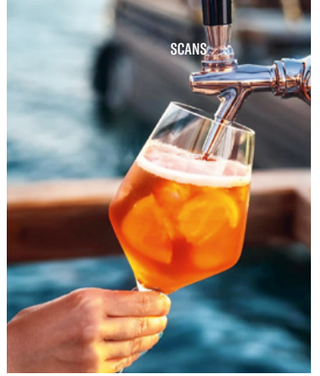
© FERENC ISZA, AFP / DR / KEVIN WURM, REUTERS

ALCOOL

Les cocktails prêts à boire échappent aux géants

Les mélanges alcoolisés prêts à l'emploi ont la cote. Leurs volumes de ventes ont augmenté de 3% l'an dernier et de plus de 15% pour les gammes premium, selon le cabinet d'analyse IWSR. Les producteurs de spiritueux Diageo (Smirnoff, Gordon's), Brown-Forman (Jack Daniel's) et Pernod Ricard (Absolut Vodka) étaient en position idéale pour profiter de cette manne mais ils se sont fait brûler la politesse par une multitude de nouveaux venus comme White Claw, Cutwater Spirits (racheté en 2019 par AB InBev) ou Monaco Cocktails (acquis cette année par Molson Coors), qui ont lancé des gammes innovantes aux packagings très colorés. Choisissant une autre approche, l'italien Campari propose désormais de l'Aperol Spritz prémélangé à la pression. Lors d'un récent concert de Bad Bunny à Milan, le groupe en a écoulé 22'000 verres. Le concept s'exporte à présent dans d'autres marchés, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni.

→ DGE → BF.B → RI → ABI → TAP → CPR



SCANS

1,6 heure

C'est le temps moyen passé chaque jour sur Netflix par abonné au premier semestre, selon Wells Fargo, soit environ 8% de moins qu'à la même période de 2023. Les analystes de la banque estiment que le géant du streaming manque de séries originales à succès et qu'il se disperse dans les podcasts, les jeux et le direct.

L'IMAGE

Un colosse à louer

Vue de drone du centre de données Colossus 2 de xAI, à Southaven (Mississippi), le 30 mai 2026. Le site continue de s'agrandir, mais la firme d'Elon Musk y entraîne déjà Grok 5, son prochain modèle d'IA. Elle loue aussi une partie de cette puissance de calcul à un concurrent: depuis juin, Anthropic, le créateur de Claude, y fait tourner ses propres modèles. Au total, Anthropic s'est engagé à verser jusqu'à 84,5 milliards de dollars au groupe de Musk d'ici à 2029, selon Reuters.



Scans



« Je pense que dire qu'il s'agit d'une bulle est un blasphème envers l'IA »

Masayoshi Son, CEO de SoftBank

$107 MRD

C'est le surcoût payé par les Américains pour leur essence et leur diesel depuis le déclenchement de la guerre en Iran en février 2026, selon les estimations. Ce calcul intègre aussi les perturbations liées au conflit russo-ukrainien.

AVIATION

Embraer embarrasse Airbus et Boeing

Le duopole constitué par Airbus et Boeing commence à se fissurer. Les deux géants de l'aviation peinent à répondre à la demande, avec des carnets de commandes totalisant près de 16'000 appareils, ce qui oblige leurs clients à patienter entre huit et dix ans pour obtenir certains modèles monocouloirs. Alors que les délais sont inférieurs à deux ans chez le brésilien Embraer. En 2026, le groupe prévoit de livrer entre 240 et 255 appareils commerciaux et jets d'affaires, contre 141 en 2021. Depuis, son action a été multipliée par 10. Sa famille E2, composée de jets régionaux de moins de 150 places, est particulièrement demandée. La société sise à São Paulo domine également le marché des jets d'affaires légers grâce à son Phenom 300.

→ EMBJ



Un avion Embraer E195-E2 Tech Eagle de démonstration, avec une tête d'aigle peinte sur le nez. Cet avion de ligne régional de la firme brésilienne rencontre actuellement un grand succès commercial.

PHARMA

Sandoz tient son Ozempic générique

Les premiers génériques de l'Ozempic, le médicament vedette contre le diabète de type 2 commercialisé par le danois Novo Nordisk, arrivent sur le marché. Le bâlois Sandoz a obtenu en septembre l'autorisation de commercialiser son générique du sémaglutide au Canada, où le marché des GLP-1 vaut 2,6 milliards de dollars et où près de 12 millions de stylos injecteurs sont utilisés chaque année. Le spécialiste des génériques avait déjà obtenu une autorisation similaire au Brésil en juillet. La FDA, l'agence chargée d'approuver les médicaments aux États-Unis, a, de son côté, accepté d'examiner deux demandes de Sandoz pour des génériques du tirzépatide, commercialisé par Eli Lilly sous les appellations Mounjaro et Zepbound. Sandoz devra toutefois encore obtenir l'autorisation pour le marché américain, où les brevets qui protègent ces médicaments courent au moins jusqu'en 2036.

→ SDZ → NVO → LLY

+400%

C'est la hausse enregistrée ces trois dernières années par le prix des protéines de lactosérum, un sous-produit issu de la fabrication du fromage. Cet ingrédient a vu sa popularité exploser avec la mode des aliments riches en protéines.

© EMBRAER / DR



La star française Kylian Mbappé, désormais sous contrat avec l'équipementier suisse pour une durée de dix ans.

FASHION

On : premiers pas dans le football

La marque suisse On a bâti son succès sur ses baskets innovantes, plébiscitées par les amateurs de course à pied pour leur légèreté et leur dynamisme. Elle cherche désormais à pénétrer un autre marché particulièrement convoité, celui du football. Elle a signé un contrat de dix ans avec la star Kylian Mbappé, qui était sous contrat avec Nike depuis une vingtaine d'années. Certains analystes estiment que cette offensive pourrait soutenir à terme les revenus et le cours de l'action du groupe zurichois. Ils rappellent entre autres qu'au deuxième trimestre, dans le sillage des performances à Roland-Garros des joueurs de tennis Flavio Cobolli et João Fonseca, tous deux membres de l'écurie On, les ventes de vêtements de tennis de la marque ont presque triplé. La concurrence de Nike, Adidas et Puma, solidement implantées dans le monde du football, s'annonce toutefois rude.

→ ONON → NIKE → DS → PUM



« Notre objectif prioritaire est de rester en Suisse. Toutefois, si nous nous retrouvons dans une position où nous ne pouvons plus être compétitifs, nous devrons y réfléchir. »

Le président de UBS, **Colm Kelleher**, évoquant le régime de fonds propres plus strict proposé par le Conseil fédéral.

LA QUESTION

Les compagnies pétrolières sont les grandes gagnantes du conflit en Iran, qui a fait grimper le prix de l'or noir. Que feront-elles de ces profits exceptionnels ?

La hausse du prix du baril a généré des rentrées record pour les groupes pétroliers. Les bénéfices combinés des huit grands groupes pétroliers cotés se sont élevés à 93 milliards de dollars lors du deuxième trimestre de 2026, soit presque le double de la même période de l'an dernier. Une part importante de ces fonds a été reversée aux actionnaires, mais ils ont aussi servi à financer de nouveaux projets. Les marges atlantiques, soit les zones au large de l'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Angola, Namibie) et de l'Amérique latine (Guyane, Argentine, Brésil), ont ainsi attiré leur attention, tout comme les forages en eaux profondes dans le golfe du Mexique ou au large de l'Inde et de l'Indonésie.

Fait nouveau, ces projets d'exploration s'intéressent tout autant au gaz qu'au pétrole. L'objectif est de se servir du premier pour faire tourner l'économie locale et d'exporter le second.

Paul Hickin, économiste et rédacteur en chef de « Petroleum Economist »



Des ouvriers placent des préservatifs sur un tapis roulant en vue de leur conditionnement, dans l'usine de Karex, à Pontian, en Malaisie, le 23 avril 2026. L'entreprise a déclaré à Reuters qu'elle prévoyait d'augmenter ses prix de 20 à 30%, voire davantage, si les perturbations de la chaîne d'approvisionnement persistaient en raison de la crise iranienne.

SEXE

Coup de mou pour le géant du préservatif

La Malaisie est l'un des principaux producteurs de caoutchouc et, à ce titre, également de préservatifs. Le groupe malaisien Karex en fabrique plus de 5 milliards chaque année, soit environ un cinquième du total mondial. Il les commercialise sous ses propres marques et fournit notamment Durex et Trojan. Mais ses ventes institutionnelles sont en berne depuis que l'administration américaine a fortement réduit ses financements destinés aux programmes de santé dans les pays en développement. L'entreprise fait également face à des difficultés d'approvisionnement et à une flambée du prix de certaines matières premières, comme l'huile de silicone qui sert de lubrifiant, et l'aluminium utilisé dans les emballages, en raison du conflit dans le Golfe. Depuis le début de l'année, son action a perdu près de 40% de sa valeur. → 5247

E-COMMERCE

Quand l'IA fait les courses

Confier ses courses à un bot ? C'est le pari de Mastercard, qui s'est associé à la start-up Alchemy pour proposer à ses clients des cartes de paiement virtuelles utilisables par un agent d'IA pour effectuer des achats sans demander l'aval de leur détenteur à chaque transaction. Celui-ci conserve la possibilité de déterminer certaines limites – comme un montant maximal pouvant être dépensé ou une liste de produits et d'enseignes agréés. Visa, American Express, PayPal et Stripe ont, eux aussi, déployé ou sont en train de développer des solutions d'achat automatisé par l'IA. Les organisations de protection des consommateurs s'inquiètent cependant des risques de fraude et d'achats intempestifs effectués par un agent d'IA qui aurait mal interprété les consignes reçues. Le partage des responsabilités financières en cas d'erreur reste encore en partie à clarifier, les règles existantes n'ayant pas été spécifiquement conçues pour les paiements effectués par des agents d'IA.

→ MA → V → AXP → YPL



« Méprisable, scandaleux, écœurant, détestable, inexcusable, vil »

Le CEO de AMC, **Adam Aron** après le lancement par Robinhood d'un produit tokénisé répliquant le cours de l'action du groupe.

12%

C'est la part de ses effectifs que Etsy va supprimer. La plateforme de biens artisanaux veut simplifier son organisation et se recentrer sur son cœur de métier face à la concurrence féroce dans l'e-commerce.

© HASNOOR HUSSAIN, REUTERS

Enterprise Plus

Quand conduire devient un privilège

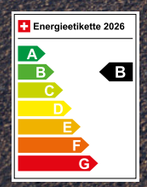
Conditions spéciales exclusives pour votre PME



Autres offres spéciales pour les PME

Audi Q4 e-tron dès CHF 429.–/mois

avantage prix PME de 14,3% inclus



Audi Q4 SUV e-tron, 285 ch, 16,1 kWh/100 km, 0 g CO_2/km, catégorie B. Prix de vente normal CHF 57 400.–, moins avantage prix PME CHF 8200.– (bonus Premium CHF 1890.– ,remise EnterprisePlus CHF 6310.– et prime de contrat de vente CHF 2000.–), réduction totale 14,3%, prix d'achat au comptant CHF 47 200.–. Taux d'intérêt annuel effectif pour la location: 0,99%, durée: 48 mois (10 000 km/an), premier versement: CHF 9440.–. Mensualité de location: CHF 429.–/mois, assurance tous risques obligatoire non comprise. Modèle présenté: Audi Q4 SUV e-tron, 285 ch, 16,7 kWh/100 km, 0 g CO_2/km, catégorie B. Bleu plasma métallisé, application décorative en bois, érable américain, beige naturel, clé digitale, volant sport en cuir à double branchement, aplati en bas, avec multifonction et palettes de changement de vitesses, Extérieur S line, intérieur avec sièges normaux, combinaison cuir/similicuir beige, ouverture du coffre à distance, clé confort sans Safelock, phares à matrice LED, toit coulissant panoramique, Jantes Audi Sport, 5 branches, gris mat, polies, 8,0 J | 9,0 J × 20, Tech, Prix de vente normal CHF 65 130.–, moins avantage prix PME CHF 11 300.– (bonus Premium CHF 2140.–, remise EnterprisePlus CHF 7160.– et prime de contrat de vente CHF 2000.–), réduction totale 14,3%, prix d'achat au comptant CHF 53 830.–, premier versement: CHF 10 766.–. Mensualité de location: CHF 489.–/mois. Offre valable pour les contrats conclus du 1.10.–31.12.2026. Valable pour tous les véhicules importés par AMAG Import SA. Recommandations de prix sans engagement de l'importateur AMAG Import SA. EnterprisePlus: offre commerciale, uniquement avec inscription au registre du commerce et immatriculation au nom de l'entreprise.

SÉCURITÉ

Dormakaba mise sur l'hôtel connecté

Le Zurichois Dormakaba va acquérir le groupe britannique Alliants. Ce rachat permettra à l'un des leaders mondiaux des solutions d'accès pour l'hôtellerie d'élargir son offre à des services destinés à améliorer l'expérience client. Présent à l'échelle mondiale et équipant plus de 100'000 chambres d'hôtel, Alliants a développé des logiciels qui permettent de numériser les paiements, d'interagir avec le client et de lui proposer des services de conciergerie, notamment par le biais de l'IA agentique. La société fondée en 2009 à Southampton propose en outre des clefs numériques pouvant être intégrées aux Wallets de Apple et de Google. → DOKA

L'ENTRÉE EN BOURSE

La bague Oura attendra pour Wall Street

Le fabricant de bagues connectées Oura devait faire son entrée au Nasdaq le 30 septembre. La veille, il a reporté l'opération, qui devait lui permettre d'atteindre une valorisation proche de 16 milliards de dollars. La société n'a pas encore communiqué de nouvelle date, évoquant l'incertitude régnant sur le marché des introductions en Bourse. Le succès de cette entreprise, fondée en 2013 en Finlande, est relativement récent. Son produit était à l'origine trop volumineux. Il a fallu attendre des avancées technologiques, notamment dans le domaine des batteries, pour que ses bagues deviennent plus discrètes. Elles sont désormais portées par des célébrités comme Kim Kardashian et Tom Holland. Sur les neuf premiers mois de son exercice 2026, le groupe a généré 1,2 milliard de dollars de ventes, en hausse de 74% en glissement annuel. Portée au doigt, la bague de Oura mesure certains signes vitaux, notamment la fréquence cardiaque et sa variabilité, avec davantage de précision qu'un bracelet ou une montre connectés, en particulier durant le sommeil. Elle est aussi couplée à une application payante qui analyse les données recueillies et fournit des recommandations personnalisées. Les abonnements génèrent désormais un cinquième des revenus du groupe.



12'300 KM

C'est la longueur des oléoducs en cours de construction, selon Global Energy Monitor, auxquels s'ajoutent 20'100 km de projets. Certains visent à contourner des goulets d'étranglement comme le détroit d'Ormuz, d'autres à desservir de nouvelles zones de production ou des raffineries, notamment en Asie.



Une vaste zone forestière du Porge, en Gironde dans le sud-ouest de la France, le 26 juillet dernier, après l'un des plus graves incendies de forêt qu'a connu le pays. L'événement a engendré des évacuations massives et le déploiement de milliers de secouristes.

© ALBERT LLOP, AFP

ASSURANCE

Incendies : les assureurs suisses épargnés

Les assureurs suisses ont été relativement peu touchés par les incendies qui ont ravagé la France et l'Espagne cet été, détruisant des milliers d'hectares aux portes de Madrid et de Bordeaux. Swiss Life détient une faible part du marché de l'assurance dommages en France. Helvetia Baloise se concentre pour sa part sur les entreprises dans l'Hexagone. En Espagne, les zones forestières sont souvent non assurées ou couvertes par un pool d'assureurs bénéficiant du soutien de l'État. Reste que les pertes assurées dues aux incendies de forêt ont augmenté de 8% à 11% par an en Europe depuis 1970, faisant de ce type de sinistre un risque en forte croissance pour les assureurs.

→ SLHN → HBAN

RADO
SWITZERLAND

MASTER OF MATERIALS

RADO.COM



Feel the moment

CAPTAIN COOK HIGH-TECH CERAMIC SKELETON, TRUE SQUARE OPEN HEART & CENTRIX OPEN HEART DIAMONDS

CODE 11.59
BY AUDEMARS PIGUET

TROIS TEMPÉRAMENTS, UNE MÊME SIGNATURE

Une silhouette ronde, une glace saphir galbée et un même soin de finition, visible sur le cadran comme au dos de la montre. La collection Code 11.59 by Audemars Piguet accueille trois nouveautés.



CODE 11.59 BY AUDEMARS PIGUET
TOURBILLON VOLANT AUTOMATIQUE · 41 MM

UN TOURBILLON SANS FILET

La boîte passe à 41 millimètres et change de matières : carrure en céramique noire, lunette et fond en or gris 18 carats. Le cadran ivoire reprend les cercles concentriques de la collection, obtenus par estampage à partir d'une matrice gravée à la main par le guillocheur suisse Yann von Kaenel — un travail qui joue avec la lumière et la profondeur. À 6h, une ouverture ronde découvre un tourbillon dit « volant » : sa cage n'est tenue que par en dessous, sans le pont qui l'enjambe d'ordinaire, et paraît suspendue. On la suit côté cadran comme par le fond, à travers la glace saphir. Il est animé par un mouvement automatique, le Calibre 2950, doté de 65 heures de réserve de marche.



CODE 11.59 BY AUDEMARS PIGUET
AUTOMATIQUE · 38 MM

L'ÉLÉGANCE INTEMPORELLE

Lancée en 2023, la Code 11.59 by Audemars Piguet de 38 millimètres revient en deux variations en or rose 18 carats. Le cadran, d'abord, attire l'œil, arborant le motif signature de la collection : des cercles concentriques qui évoquent les ondulations de l'eau, ponctués de fines cavités qui capturent et jouent avec la lumière. C'est sur ce décor que se détachent les index et les aiguilles en or rose. Deux finitions sont disponibles : cadran noir sur bracelet alligator ou cadran argenté sur un nouveau bracelet en cuir de veau brun bordé de coutures blanches. Le mouvement se découvre par le fond saphir, qui dévoile une masse oscillante en or rose. C'est le Calibre 5900, un mouvement automatique de dernière génération, remarquablement mince (3,9 mm) et doté de 60 heures de réserve de marche.

CODE 11.59 BY AUDEMARS PIGUET
QUANTIÈME PERPÉTUEL SQUELETTE AUTOMATIQUE · 41 MM

À CIEL OUVERT

Même registre de matières que le tourbillon — céramique noire, or gris —, mais ici le cadran cède la place au mouvement. Entièrement ajouré, il se lit à travers la glace saphir : rouages dans les tons noir et gris clair, ponts squelettés finis à la main, quelques touches d'or rose et de rouge pour guider l'œil vers les indications. C'est le premier calendrier perpétuel squelette de la collection, et il étrenne un mouvement maison, le Calibre 7139. La complication tient le compte de la longueur des mois et des années bissextiles. Portée sans s'arrêter, la montre n'exigera aucune correction manuelle avant 2100. Autre innovation : alors qu'on corrige d'ordinaire un tel calendrier au stylet, par des correcteurs nichés dans la carrure, tout se règle désormais à la couronne, sans outil. À 6h, une phase de Lune se détache sur un ciel d'aventurine.



PUBLIREPORTAGE

RETOUR SUR ← → *INVESTISSEMENT*

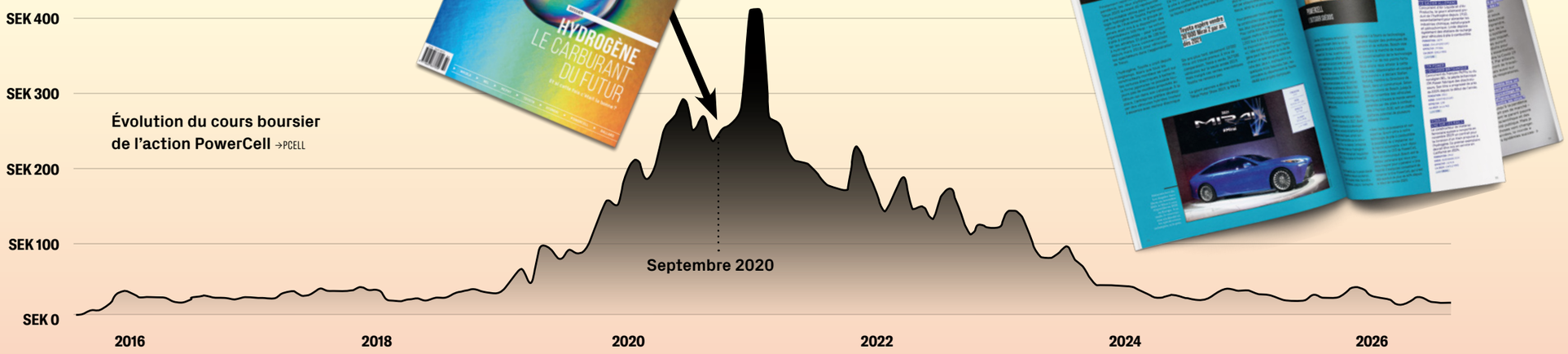
Dans chaque numéro, nous nous penchons sur une entreprise ou une thématique traitée dans une précédente édition de « Swissquote Magazine », histoire de vérifier, des mois ou des années après, si les prévisions des spécialistes que nous avions consultés se sont révélées justes (ou non). PAR BERTRAND BEAUTÉ

L'hydrogène vert en manque d'oxygène

Et la bulle fit pschitt ! En septembre 2020, *Swissquote Magazine* publiait un dossier sur l'hydrogène vert, « le carburant du futur ». Gouvernements et investisseurs ne juraient alors que par lui. En juin 2020, l'Allemagne venait d'adopter un vaste programme d'investissements de 9 milliards d'euros pour développer cette filière. Puis, en juillet, la Commission européenne avait dévoilé une ambitieuse stratégie visant à accélérer le développement de l'hydrogène propre (en réalité du dihydrogène, H_2), perçu comme un « pilier d'un système énergétique climatiquement neutre d'ici à 2050 ». L'heure H semblait venue : soutenues par la manne publique, les actions de la filière hydrogène commençaient à s'envoler.

Une bulle ? « Je ne pense pas, répondait dans nos pages Xavier Regnard, à l'époque analyste chez Bryan, Garnier & Co. Certes, le secteur connaît un super-parcours boursier depuis le début de l'année. Mais ce n'est pas déconnecté de la réalité. Il existe une vraie demande, de vrais projets et de vraies perspectives. Les technologies commencent à arriver à maturité et, face à l'urgence climatique, il sera nécessaire de se tourner vers l'hydrogène vert. Lors des premières vagues boursières, le secteur n'a pas tenu ses promesses et les investisseurs ont été déçus. Mais cette fois, il semble que ce soit la bonne. »





Raté. Après avoir continué de croître jusqu'au début de l'année 2021, la plupart des titres de spécialistes du secteur se sont effondrés. Les actions de Nel Hydrogen (+46% entre le 1er septembre 2020 et le 1er février 2021), PowerCell (+73%), ITM Power (+105%) ou encore Ballard Power Systems (+112%) se négocient aujourd'hui bien en deçà de leurs niveaux de septembre 2020.

« Nous nous sommes trompés collectivement en faisant de l'hydrogène vert un objet de décarbonation et non un vecteur énergétique »

Thierry Lepercq, fondateur et président du producteur d'hydrogène vert HyDeal

Quand les entreprises n'ont tout simplement pas disparu, à l'image du fabricant français d'électrolyseurs McPhy, mis en liquidation en juillet 2025, et du spécialiste américain des camions à hydrogène Nikola, placé sous le régime de la protection contre les faillites (Chapitre 11) aux États-Unis le 19 février 2025 après avoir été accusé de fraude massive dès septembre 2020.

Que s'est-il passé ? « Les objectifs irréalistes fixés en 2022 par l'UE seront très loin d'être atteints. C'est une lourde déception », souffle Thierry Lepercq, fondateur et président du producteur d'hydrogène vert HyDeal et auteur en 2019 du livre *Hydrogène, le nouveau pétrole*. Pour le spécialiste, plusieurs causes expliquent cette déconvenue. « Nous nous sommes trompés collectivement en faisant de l'hydrogène vert un objet de décarbonation et non un vecteur énergétique. » Dit autrement : ce n'est pas parce que ce gaz possède la capacité potentielle de réduire les émissions de gaz à effet de serre qu'il sera forcément adopté par les industriels. Il faut également qu'il soit compétitif et fiable. « Je vais vous donner un exemple, poursuit Thierry Lepercq. En 2021, nous avons travaillé avec le sidérurgiste ArcelorMittal qui envisageait de décarboner l'un de ses sites avec de l'hydrogène vert.

Mi-2023, le projet a été suspendu pour trois raisons principales. D'abord, Arcelor n'était pas prêt à payer beaucoup plus cher de l'hydrogène vert par rapport au gaz naturel. Ensuite, l'entreprise souhaitait un approvisionnement stable dans le temps, une demande difficile à satisfaire compte tenu des risques de montée en puissance de la production et de la saisonnalité inhérente à l'hydrogène solaire. Enfin, Arcelor se méfiait des subventions annuelles qui peuvent être supprimées au gré des aléas politiques. »

En Europe, les projets d'hydrogène vert les plus compétitifs affichent actuellement des coûts de production d'environ 5 à 6 euros le kilo, contre 1 à 3 euros pour l'hydrogène gris fabriqué à partir de gaz naturel. « Face au gap de compétitivité, aux risques d'approvisionnement et à d'autres problèmes sous-estimés, comme la consommation d'eau des électrolyseurs, beaucoup d'acteurs industriels se sont dit "mais ça ne marche pas, ce truc". Résultat : les projets ont été abandonnés les uns après les autres. Et sans client, il n'y a pas de business, note Thierry Lepercq. Aujourd'hui, un doute profond s'est installé, beaucoup considèrent l'hydrogène comme une solution non viable. »

La fin d'une belle histoire ? « Je reste très optimiste. À l'heure où les prix des énergies fossiles s'envolent en raison des problèmes géopolitiques, la souveraineté énergétique devient un enjeu majeur. Par ailleurs, la question du réchauffement climatique reviendra un jour au centre des préoccupations. L'hydrogène vert est plus pertinent que jamais », rétorque Thierry Lepercq. Avant d'ajouter : « Mais je suis également lucide : la filière a encore de nombreux défis à affronter avant de se relever. »

PORTRAIT

Kuehne+Nagel, le géant suisse des flux mondiaux

L'entreprise helvétique domine le fret maritime et aérien. Elle a su profiter de la forte demande en provenance d'Asie. Plus récemment, elle est devenue incontournable pour les constructeurs de centres de données et les groupes pharmaceutiques. Une domination que le cours de l'action reflète déjà largement. PAR BLANDINE GUIGNIER



Le Boeing 747-8F « Inspire », un avion-cargo légendaire exploité dans le réseau de Kuehne+Nagel.

© KUEHNE+NAGEL

D eux nouveaux centres de données au Texas et dans le Minnesota. Un autre dont la construction vient de débuter en Suède. Trois autres qui verront le jour en 2027 en Finlande. Sur l'ensemble de 2026, Google a prévu de dépenser jusqu'à 205 milliards de dollars pour alimenter ses algorithmes d'intelligence artificielle (IA) en puissance de calcul et son offre de *cloud computing* en serveurs. Pour ce faire, le groupe californien s'est adjoint les services d'un partenaire essentiel, le spécialiste suisse de la logistique Kuehne+Nagel.

Le groupe helvétique a créé en 2024 un service spécialisé pour prendre en charge le transport aérien et la livraison des équipements destinés aux centres de données construits par les géants de la tech. La solution s'appuie sur des outils numériques qui permettent de suivre l'expédition des marchandises en temps réel, d'identifier les voies de transport optimales et d'obtenir un rapport détaillé quant à la température et l'exposition à la lumière de ces produits.

Mais le contrat le plus spectaculaire restait à venir. Fin septembre, c'est Amazon qui a scellé avec l'entreprise suisse un accord d'une durée pouvant aller jusqu'à sept ans. Depuis deux ans déjà, Kuehne+Nagel transporte par avion, à travers le Pacifique, les serveurs et les équipements destinés aux centres de données du géant américain. Le nouveau contrat étend cette prise en charge aux transports maritimes et routiers, et couvre désormais tout le cycle de vie des installations de Amazon Web Services (AWS) : construction, déploiement des machines, maintenance et mises à niveau. Il s'accompagne d'une option d'achat sur des actions existantes de Kuehne+Nagel, accordée à Amazon et acquise par paliers au fil des objectifs commerciaux atteints.

« Kuehne+Nagel est devenu un acteur clef pour les fabricants de semi-conducteurs et les *hyperscalers* – les géants du cloud comme Google, Amazon ou Microsoft –, qui ont besoin de transporter des marchandises depuis l'Asie vers les États-Unis et l'Europe, note Michael Foeth, qui couvre la société helvétique chez Vontobel. Cela lui a permis de profiter de l'incroyable croissance dans ce secteur. » →

EN CHIFFRES

24,5 MRD

C'est, en francs suisses, le chiffre d'affaires net réalisé par Kuehne+Nagel en 2025. Son bénéfice avant impôts s'est, lui, élevé à 1,2 milliard de francs, contre 2,9 milliards en 2021, au plus fort des perturbations logistiques liées à la pandémie de Covid-19.

1300+

C'est le nombre d'implantations que le groupe suisse compte à l'échelle globale, illustrant l'étendue de son réseau de transport.

4,3 MIO

Exprimé en équivalent vingt pieds (EVP), c'est le volume de conteneurs maritimes gérés par Kuehne+Nagel en 2025. Un volume qui lui permet de conserver sa position de numéro un mondial du fret maritime parmi les transitaires.



↑ Un site logistique de Kuehne+Nagel dans le port de Brême, la ville d'origine de la firme, fondée en 1890.

En outre, le rachat en 2025 de l'irlandais Eastway Global Forwarding a permis au groupe suisse d'améliorer son offre de fret aérien. Et au premier semestre 2026, il a remporté de nouveaux contrats auprès de fournisseurs de services de *cloud computing*, représentant plus de 300'000 m² d'espace d'entreposage dédié.

Au cours des six derniers mois, l'action de Kuehne+Nagel a bondi d'environ 30%

Une position très enviable, mais que la Bourse a déjà largement intégrée. Au cours des six derniers mois, l'action de Kuehne+Nagel a bondi d'environ 30% et évolue à proximité de son plus haut annuel, autour de 230 francs, soit nettement au-dessus de l'objectif de cours moyen des 18 analystes qui la suivent, fixé à 199 francs. Morgan Stanley, Barclays, Citi, J.P. Morgan et Morningstar recommandent de vendre le titre. Les divergences ne portent pas sur la qualité de l'entreprise, sur laquelle tout le monde s'accorde, mais sur son prix (lire l'encadré en p. 23).

« Kuehne+Nagel n'a pas réussi, jusqu'à présent, à tirer parti des deux années record de 2021 et 2022 », estime toutefois Cedar Ekblom, analyste chez Morgan Stanley. Elle souligne que la société a enregistré un bénéfice en déclin ces dernières années, par rapport à cette période faste. Une évolution qu'un programme d'économies de 200 millions de francs, annoncé fin 2025, n'a pas pu endiguer. À cela s'ajoutent des craintes quant à une baisse des volumes, dans un contexte d'incertitude commerciale et d'érosion du pouvoir d'achat.

Fondée à Brême en 1890 par August Kuehne et Friedrich Nagel, la société basée à Schindellegi, dans le canton de Schwytz, compte aujourd'hui plus de 85'000 employés qui fournissent des services de logistique maritime, aérienne et routière à quelque 400'000 clients dans près de 100 pays. Elle ne possède ni avions ni navires, mais réserve et affrète des capacités auprès des transporteurs, jouant un rôle d'intermédiaire entre les entreprises qui expédient les marchandises et celles qui les transportent.

À l'origine centrée sur l'importation de coton en Allemagne, l'entreprise a entamé une expansion à l'international dès les années 1950, investissant l'Amérique du Nord, les pays méditerranéens, puis la Scandinavie dans les années 1980. Cotée en Bourse depuis 1994, elle a pris pied en Asie au début des années 2000, grâce à un partenariat avec une firme de logistique à Singapour.

« Dès la fin du XXe siècle, Kuehne+Nagel a développé une offre intégrée, de l'usine au client final, prenant en charge non seulement le transport des marchandises, mais également leur enlèvement auprès des usines, leur passage en douane, leur entreposage et leur livraison au client final », indique Matthias Klumpp, professeur de gestion de la distribution et de la logistique à l'Université de Brême. La firme suisse gère même l'inventaire de certains clients.

« Kuehne+Nagel se classe numéro un mondial pour le fret maritime et aérien, une position dominante qui lui confère un important pouvoir de négociation sur les prix auprès des transporteurs maritimes, aériens et routiers », explique Gian Marco Werro, analyste à la Banque cantonale zurichoise. Le secteur maritime constitue « son cœur de métier », précise-t-il, générant 43% de son résultat opérationnel en 2025, suivi de l'aérien (35%) et des solutions logistiques intégrées (17%). Le transport routier (5%) ne représente qu'une part minime de ses affaires.

La société a su se concentrer sur des segments particulièrement rentables. « Elle s'est dotée d'un

© KUEHNE+NAGEL

grand contingent d'employés spécialisés dans la vente, afin de pouvoir répondre aux besoins spécifiques de ses clients, notamment lorsqu'il s'agit de PME », détaille Michael Foeth. Or ces dernières génèrent une rentabilité par conteneur 1,6 fois plus élevée que celle réalisée avec les multinationales, car leurs besoins sont plus personnalisés, selon lui.

Outre le secteur de la tech, le groupe suisse a également développé une expertise dans le domaine du transport de produits pharmaceutiques, un autre segment très rentable en raison de sa complexité. « Ce type de transport nécessite des compétences spécialisées, par exemple pour maintenir la chaîne du froid, qui peuvent être facturées plus cher », souligne l'analyste de Vontobel. En juillet, Kuehne+Nagel a annoncé l'ouverture de quatre nouveaux « corridors à température contrôlée » permettant de transporter par voie aérienne des vaccins, des peptides ou des médicaments biologiques, entre les hubs pharmaceutiques que sont Francfort, Atlanta, Chicago, Narita, Bruxelles et São Paulo.

L'entreprise opère toutefois dans un environnement concurrentiel extrêmement fragmenté. « Les trois plus grands transitaires mondiaux – Kuehne+Nagel, DSV-Schenker et DHL – ne cumulent que 15% de parts de marché, relève Michael Foeth. Ils sont confrontés à une multitude d'acteurs régionaux. »

Le site logistique de Möhlin, dans le canton d'Argovie, dispose de zones de stockage adaptées aux produits pharmaceutiques sensibles. Il s'agit d'un pilier du réseau mondial de transport à température contrôlée de l'entreprise. ↓



L'armateur danois Maersk, le français CMA CGM – via sa filiale CEVA – ou l'allemand Hapag-Lloyd proposent également leurs propres services de fret, tout comme les transporteurs aériens spécialisés tels que l'américain Atlas Air et certaines compagnies généralistes comme la néerlandaise KLM. « De nouveaux acteurs, à l'image de l'américain Uber Freight ou de l'allemand Sennder, tentent eux aussi de pénétrer ce marché », note Matthias Klumpp. Amazon, de son côté, a créé une filiale dédiée à la logistique en 2026.

Ces deux dernières décennies, l'industrie a en effet connu plusieurs vagues de transformation qui ont généré de nombreuses opportunités. Les chaînes d'approvisionnement se sont déplacées en Asie au début des années 2000, dans le sillage de l'accession de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce. « La majorité des flux commerciaux proviennent désormais de cette région, note Rico Luman, économiste à la banque ING. Ils sont alimentés à la fois par la production de biens sur place et par la forte croissance de la population – et donc des consommateurs – dans ces pays. »

Six des huit ports les plus fréquentés à l'échelle mondiale étaient chinois en 2025, selon la Lloyd's List. Celui de Shanghai, qui figure en tête du classement, a vu son trafic de conteneurs passer de 5,6 millions d'équivalents vingt pieds (EVP) en 2000 à 55 millions l'an dernier. Kuehne+Nagel a su profiter de ces évolutions, en se profilant comme un acteur de premier plan dans le transport de marchandises entre l'Asie et les États-Unis ou l'Europe. →

Et depuis 2018 et la hausse des droits de douane américains sur les produits chinois, le transport de marchandises a connu une nouvelle reconfiguration. « Les producteurs de biens ont commencé à quitter la Chine, s'installant dans d'autres pays asiatiques afin d'échapper aux droits de douane américains », explique Rico Luman. Cet exode a débouché sur une dispersion des chaînes d'approvisionnement, avec l'émergence de nouveaux pôles manufacturiers.

« L'Inde, l'Indonésie et le Vietnam, en particulier, sont devenus des acteurs de premier plan », souligne Matthias Klumpp. Ce remodelage a notamment favorisé l'essor de ports comme Hai Phong et Cai Mep au Vietnam, tandis que de grandes plateformes déjà établies, telles que Port Klang et Tanjung Pelepas en Malaisie ou Laem Chabang en Thaïlande, ont bénéficié de la croissance des échanges régionaux. Singapour a, pour sa part, renforcé son rôle de hub de transbordement pour l'Asie, passant de 17 millions d'EVP traités en 2000 à près de 45 millions d'EVP en 2025.

Entré comme apprenti chez Kuehne+Nagel en 1990, Stefan Paul a ensuite accompli une partie de sa carrière chez DHL, avant de revenir en 2013. Il dirige le groupe suisse depuis 2022. ↓



© STEFAN BOHRER, KEYSTONE / KUEHNE+NAGEL

« Les marchandises passent par davantage de pays et leur transport comporte plus d'étapes, ce qui se traduit par plus de kilomètres vendus »
Rico Luman, économiste chez ING

Cette complexification profite directement à Kuehne+Nagel. « Les marchandises passent par davantage de pays et leur transport comporte plus d'étapes, ce qui se traduit par plus de kilomètres vendus pour les sociétés de logistique », indique Rico Luman. Afin de ne pas passer à côté de cette manne, la société suisse a étendu son empreinte en Asie. Rien qu'en 2025, elle a ouvert de nouveaux centres de distribution au Vietnam, en Inde et au Japon. En 2021, elle a pris le contrôle du transitaire asiatique Apex, réalisant la plus importante acquisition de son histoire. « Cette stratégie lui a permis de renforcer sa présence sur la voie transpacifique et sur les routes intra-asiatiques », relève Gian Marco Werro.

Depuis 2020, l'industrie a traversé une série de crises sans précédent, à commencer par la pandémie de Covid-19. « Les usines ont cessé de produire et les ports ont fermé au moment même où la demande des clients occidentaux coincés chez eux durant les confinements explosait », se souvient l'analyste.

Le prix du fret maritime s'est alors envolé, engendrant des rentrées record pour Kuehne+Nagel. Entre 2020 et 2021, son bénéfice avant impôts a triplé, passant de 1 milliard à 3 milliards de francs. « L'entreprise profite du chaos, car elle trouve davantage de preneurs pour ses services lorsque les producteurs et importateurs de marchandises cherchent désespérément des itinéraires de substitution ou basculent leurs cargaisons du maritime vers l'aérien, glisse-t-il. Elle peut aussi les facturer plus cher en période de forte demande. »

Ce scénario s'est à nouveau présenté lors de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022, qui a fortement perturbé le transport de marchandises en mer Noire, et quand les Houthis se sont mis à attaquer les navires de fret en mer Rouge à partir de novembre 2023, les obligeant à faire le tour de l'Afrique au lieu de passer par le canal de Suez. Lorsque les frappes aériennes et israéliennes contre l'Iran début 2026 ont entraîné la quasi-fermeture du détroit d'Ormuz, Kuehne+Nagel a mis en place un pont terrestre et des solutions multimodales mêlant le transport aérien et maritime pour assurer l'arrivée des marchandises aux Émirats arabes unis, relate Michael Foeth.

Le principal défi pour la firme ces prochaines années sera d'intégrer l'automatisation et l'intelligence artificielle dans ses opérations, afin de gagner en efficacité, estiment les experts. « Ces outils lui permettront d'améliorer la surveillance en temps réel du fret, d'optimiser les itinéraires pour éviter les goulets d'étranglement et d'automatiser la gestion de son réseau », pense Rico Luman.

En 2026, Kuehne+Nagel a ouvert un nouveau centre informatique en Inde et intégré des fonctionnalités d'IA à sa plateforme de gestion des entrepôts KN SwiftLOG. Lors de la présentation de ses résultats semestriels en juillet, le groupe a estimé que ces améliorations devraient lui permettre des gains de productivité d'au moins 5% pour les activités concernées, et générer un impact annualisé sur son résultat opérationnel de 100 à 150 millions de francs d'ici la fin de 2027.

Quant à son directeur général, Stefan Paul, il se montre confiant. Dans un entretien accordé à Bloomberg fin septembre, il a assuré que la demande liée à la construction de centres de données était déjà engagée pour 2027, 2028 et 2029, avec une croissance à deux chiffres attendue sur la période. ◢



Le siège social de Kuehne+Nagel, à Schindellegi, dans le canton de Schwyz, avec sa sculpture en spirale illuminée, à la tombée de la nuit.

L'AVIS DES ANALYSTES

Même diagnostic, verdicts opposés

Au deuxième trimestre de 2026, Kuehne+Nagel a vu son chiffre d'affaires croître de 8% pour atteindre 6,6 milliards de francs, son bénéfice avant impôts ayant progressé de 9,9% à 367 millions de francs. Face à ces bons résultats, la firme a relevé ses prévisions pour l'année et s'attend désormais à réaliser un EBIT de 1,35 à 1,55 milliard de francs. « Après une période de croissance incroyable liée à la pandémie et à ses suites, l'entreprise a entamé une phase de normalisation durant laquelle la progression de sa rentabilité a ralenti », explique Gian Marco Werro, qui couvre la société à la Banque cantonale zurichoise. Les perturbations du trafic en mer Rouge et dans le détroit d'Ormuz lui ont profité, en faisant augmenter les prix du fret et la demande pour des solutions alternatives, mais l'effet reste moindre que lors de la crise du Covid-19, précise-t-il. S'y ajoute une demande affaiblie par le ralentissement économique et la hausse du prix de l'énergie, qui fait pression sur les volumes, selon lui.

La faiblesse du dollar par rapport au franc suisse, devise dans laquelle le groupe présente ses comptes, représente un autre obstacle, juge l'analyste, qui maintient une recommandation « market perform », soit une performance attendue en ligne avec celle du marché : ni achat, ni vente. Plus optimiste, Michael Foeth, de Vontobel, pense qu'après une période difficile sur les vingt-quatre derniers mois, caractérisée par des volumes et une tarification en berne, l'action du groupe « montre des signes de croissance prometteurs » depuis six mois. Il a émis une recommandation « buy ». Chez Morgan Stanley, Cedar Ekblom croit, par contre, que la bonne performance enregistrée par l'entreprise depuis le début de l'année était anticipée par les investisseurs et a donc « déjà été intégrée dans le prix de l'action ». Elle a récemment abaissé sa recommandation à « underweight ».

Deux éléments de contexte s'ajoutent au tableau. Le 21 septembre, le jour même où il annonçait son contrat avec Amazon, Kuehne+Nagel a quitté le Swiss Market Index (SMI). L'opérateur boursier SIX a fait entrer Galderma et Sandoz dans l'indice phare, et en a sorti le logisticien ainsi que Swisscom. Les deux titres rejoignent le SMI Mid, qui réunit les 30 principales valeurs moyennes du pays. La décision tient à des critères de capitalisation et de liquidité. Elle n'est pas anodine pour l'investisseur : les valeurs du SMI bénéficient d'une demande structurelle, puisque les fonds indiciels et les ETF qui répliquent l'indice sont tenus de les détenir. En sortir, c'est perdre ce flux d'achat automatique et voir se réduire l'attention des analystes.

L'autre inconnue tient à l'actionnariat. Klaus-Michael Kuehne, petit-fils du fondateur et actionnaire majoritaire du groupe, est mort le 23 août dernier à 89 ans. Il détenait plus de la moitié du capital via Kühne Holding. Cette participation doit désormais revenir à la Kühne Foundation, qui détenait déjà 4,7% du logisticien. Reste à savoir comment la fondation exercera à long terme son rôle d'actionnaire de contrôle. → KNIN

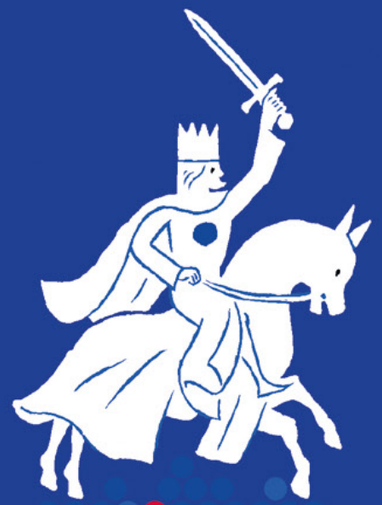
32
Infographie : L'écrasante domination américaine

34
Interview de Cédric Durand, professeur à l'Université de Genève

37
Mistral AI, souverain mais pas trop

38
Reportage : Infomaniak, le cloud à taille humaine

44
Sept entreprises souveraines



© ADAM MCCAULEY

DOSSIER

L'Europe en quête de souveraineté numérique

Les tensions avec l'administration américaine renforcent le besoin d'alternatives aux géants américains du numérique. Mais se passer complètement de Amazon, Google ou Microsoft est complexe. Explications. PAR BERTRAND BEAUTÉ

« Souveraineté numérique », « autonomie stratégique », « indépendance technologique »... Depuis plusieurs mois, ces expressions fleurissent dans les médias et dans les sphères politiques. Partout, le même mot d'ordre : il faut sauver le soldat numérique européen, écrasé depuis trop longtemps par les géants américains. « Le sujet était dans l'air du temps depuis plusieurs années, mais tout s'est accéléré avec la démocratisation de l'intelligence artificielle, souligne Otmane Jai, responsable de la stratégie d'investissement du family office MJ&Cie. Le numérique n'est plus considéré comme un simple outil, mais comme un actif stratégique. »

« L'Europe a pris conscience de sa dépendance aux fournisseurs étrangers, confirme Dominique Lecocq, fondateur de Laine Neural Network, une start-up genevoise qui développe une IA juridique. Le second mandat de Donald Trump aura au moins contribué à cela. » Il faut dire que ces dernières années, la confiance du Vieux Continent vis-à-vis de l'Oncle Sam a sérieusement été écornée. En juin dernier, par exemple, Washington a soudainement ordonné à la firme américaine d'intelligence artificielle Anthropic de couper l'accès à son modèle le plus puissant, Claude Mythos 5, et à sa déclinaison grand public, Claude Fable 5, pour tout ressortissant étranger. Motif invoqué : la sécurité nationale.

Estimant impossible de trier ses utilisateurs selon leur nationalité, Anthropic a dû désactiver les deux modèles pour l'ensemble de ses clients afin de se mettre en conformité. Si les restrictions ont été levées le 30 juin, le mal était fait. Les clients étrangers de Anthropic qui se sont subitement retrouvés en carafe, notamment les Européens, ont compris que, si Donald Trump le décidait, ils pouvaient être privés sans préavis d'un service devenu essentiel. →



↑
Un employé de OVHcloud dans un centre de données de l'entreprise, à Roubaix, le 3 avril 2025. Le leader européen du cloud réalise un chiffre d'affaires environ 100 fois inférieur à celui de Amazon Web Services.

© SAMEER AL-DOUMY, AFP

Une telle coupure, connue sous le nom de *kill switch* (bouton d'arrêt d'urgence), était un risque qui paraissait encore largement théorique aux entreprises et aux administrations européennes il y a quelques années. Les solutions américaines étaient perçues comme un service garanti. Mais l'hostilité grandissante de Washington à l'égard de Bruxelles a changé la donne. « Le président Donald Trump a réveillé l'Europe, en lui montrant que le numérique pouvait être utilisé comme une arme », résume Dimitri Kallianiotis, Technology Investment Specialist à l'Union Bancaire Privée (UBP).

La menace n'est pas que théorique. En août 2025, six juges et trois procureurs de la Cour pénale internationale (CPI), qui siège à La Haye, dont le procureur général de l'époque Karim Khan ont été placés sous sanctions par les États-Unis pour leur rôle dans des procédures visant des responsables israéliens ou américains. Plusieurs d'entre eux avaient notamment participé à la procédure ayant conduit aux mandats d'arrêt contre le premier ministre israélien, Benyamin Netanyahou, et son ministre de la Défense de l'époque Yoav Gallant. D'un coup, ces neuf personnes se sont retrouvées coupées d'une foule de services financiers et numériques liés à des entreprises américaines : messageries, moyens de paiement, services cloud ou plateformes en ligne.

Des sanctions habituellement réservées aux terroristes, aux trafiquants de drogue ou aux responsables de régimes autoritaires.

« Il suffit de regarder son téléphone pour savoir qu'on dépend vraiment des États-Unis. Très vite, mes comptes ont été fermés, mes transactions refusées. J'ai essayé de faire des réservations sur Booking.com, Expedia… Sans succès. Pareil avec Uber, Airbnb, PayPal (…). Mais le plus grave, c'est qu'en France, il ne reste aucune carte de paiement qui ne soit pas américaine. Tout est Visa ou Mastercard », raconte le juge français Nicolas Guillou, l'un des magistrats sanctionnés, dans une interview accordée au journal *Le Parisien*.

« Le président Donald Trump a réveillé l'Europe, en lui montrant que le numérique pouvait être utilisé comme une arme »

Dimitri Kallianiotis, Technology Investment Specialist à l'Union Bancaire Privée (UBP).

« Je suis obligé de dénumériser ma vie », conclut-il. Sur le Vieux Continent, l'affaire a renforcé les craintes que Donald Trump ne décide de « débrancher » l'Europe des solutions numériques américaines. D'après la Commission européenne, l'UE dépend aujourd'hui de fournisseurs non européens pour plus de 80% de ses principaux produits, services et infrastructures numériques. Selon un sondage de la société suisse Proton, dont les résultats ont été publiés en août 2026, près de 74% des 1500 dirigeants d'entreprises interrogés craignent qu'un arrêt d'urgence américain ne perturbe leurs activités. Cette proportion place l'hypothèse d'un *kill switch* venu de Washington au même niveau sur l'échelle des risques que les cyberattaques et les rançongiciels. Pire : plus de la moitié des entreprises (54%) déclarent qu'elles ne survivraient pas à un seul jour ouvrable sans service numérique, avant de devoir interrompre leurs activités.

Mais craindre un risque ne signifie pas pour autant changer de fournisseur. C'est ce que montre une autre enquête, réalisée par l'institut OpinionWay pour le cabinet de conseil Sia Partners auprès de 1000 chefs d'entreprise français, juste après l'épisode de la restriction de l'accès des modèles d'IA de Anthropic par le gouvernement américain. La question posée était différente : il ne s'agissait plus de mesurer leurs craintes, mais leurs priorités. Résultat : seuls 15% des chefs d'entreprise se disent convaincus de la nécessité d'une souveraineté numérique européenne et 11% mentionnent la souveraineté comme un critère de choix d'une intelligence artificielle, contre 9% avant le *kill switch*. Toujours selon OpinionWay, le coût est un critère bien plus important : 24% des répondants le mettent en avant. « Si la souveraineté peut aider à remporter un contrat, elle ne peut pas rendre attractif un contrat non rentable », souligne Joe Faraday, gérant chez Baillie Gifford.

D'autant que changer de fournisseur afin d'opter pour une solution européenne n'est pas chose aisée. À quelques exceptions notables comme l'éditeur de logiciels allemand SAP ou le néerlandais ASML, premier fabricant au monde des machines qui gravent les puces les plus avancées, très peu d'entreprises européennes font partie du gratin mondial de la tech. Or « la taille critique joue un rôle clé dans la technologie, estime Dimitri Kallianiotis. Une très grosse entreprise ne prendra pas le risque de migrer vers un petit fournisseur pour un élément aussi sensible que ses services numériques. » En mars 2021, un incendie dans un centre de données de OVHcloud à Strasbourg a fait perdre leurs données à de nombreux clients de l'entreprise. Un risque bien moindre quand on se fournit chez les grands acteurs, dont les infrastructures sont beaucoup plus redondantes et donc robustes.

« Le tableau est très sombre, expliquait déjà en juillet 2021 dans *Swissquote Magazine* Cyrille Dalmont, chercheur associé à l'Institut Thomas More et auteur du rapport « L'impossible souveraineté numérique européenne » paru en mars 2021. Dans le top 5 mondial des entreprises de hardware, aucune n'est européenne. Il en va de même pour les systèmes d'exploitation, le cloud, les centres de données, les smartphones, les semi-conducteurs, les puces et microprocesseurs. L'Europe est devenue une colonie numérique, dépendante des géants américains et asiatiques. »

Et cette dépendance technologique a un coût astronomique. Selon une étude du cabinet de recherche français Asterès, commandée par le Cigref (l'association des grandes entreprises et administrations françaises utilisatrices du numérique) et publiée en mai 2026, les entreprises et administrations européennes affectaient en 2024 environ 400 milliards d'euros par an à leurs services cloud et logiciels, dont 330 milliards, soit 83%, allaient à des sociétés américaines. Or cette facture ne fait que grimper : les responsables numériques interrogés par Asterès déclarent une →

augmentation du coût de leurs services cloud-logiciel de 8,7% par an en moyenne sur les trois dernières années. Et la hausse pourrait s'accélérer à 12% par an entre 2026 et 2030. Soit un surcoût moyen de 140 milliards d'euros par an, dont la grande majorité (93 milliards) sortirait définitivement de l'économie européenne pour enrichir principalement les États-Unis et financer leur gourmande infrastructure IA.

Selon les auteurs de l'étude, cette inflation du prix du numérique a une cause : « La concurrence sur le marché du cloud-logiciel est limitée, ce qui maintient les utilisateurs dans une situation de dépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs. » Les trois géants américains du cloud, surnommés « hyperscalers » – Amazon (AWS), Microsoft (Azure) et Google Cloud –, contrôlent à eux seuls plus de 60% du marché mondial du cloud (voir l'infographie en p. 32).

À la clé, selon l'étude, un manque à gagner pour l'économie européenne d'environ 107 milliards d'euros de valeur ajoutée par an, soit 0,6 point de PIB, et 1,4 million d'emplois à l'horizon 2030. « Les dépendances technologiques de l'Europe sont alarmantes (…), regrette l'eurodéputée finlandaise Aura Salla, sur son site internet en juin 2026. Nous ne pouvons pas continuer à construire notre avenir numérique sur des dépendances stratégiques. »

Bruxelles légifère plus qu'elle n'investit

Au regard du retard accumulé, tous les experts que nous avons consultés s'accordent : relancer l'Europe du numérique demande un soutien fort des pouvoirs publics. « Si la politique européenne ne change pas, nous ne risquons pas de voir apparaître des champions européens », résume Otmane Jai.

Bruxelles a commencé à bouger. Le 3 juin 2026, la Commission européenne a présenté un paquet de mesures sur la souveraineté technologique, qui touche les semi-conducteurs, l'IA, le cloud et les logiciels libres. Sa pièce maîtresse, le Cloud and AI Development Act, vise à au moins tripler la capacité des centres de données européens d'ici cinq à sept ans, notamment

© HALIL SAGIRKAYA, AFP

Le président français Emmanuel Macron et le chancelier allemand Friedrich Merz tiennent une conférence de presse à l'issue du sommet sur la souveraineté numérique européenne à Berlin, en Allemagne, le 18 novembre 2025. ↓



en simplifiant l'octroi des permis, qui peut prendre jusqu'à quatre ans en Allemagne. Le texte crée aussi une échelle de souveraineté à quatre niveaux pour les services cloud achetés par le secteur public. Pour certains des usages les plus sensibles, seuls les fournisseurs qui échappent à toute juridiction étrangère pourraient concourir. Amazon, Google et Microsoft pourraient donc en être exclus. En cause : le Cloud Act, une loi adoptée en 2018, durant le premier mandat de Donald Trump, qui permet aux autorités américaines d'exiger des données auprès des entreprises américaines, même lorsqu'elles sont stockées hors des États-Unis.

Pour financer ces nouvelles capacités, Bruxelles compte surtout sur l'investissement privé. Quant à la facilité de 20 milliards d'euros annoncés en février 2025 afin de mobiliser des investissements pour des *gigafactories* d'IA, elle n'avait débouché sur aucune attribution concrète en juin 2026. Par comparaison, les moyens américains sont d'une tout autre ampleur. Selon le décompte du *Financial Times*, Amazon, Microsoft, Alphabet (Google) et Meta prévoient environ 725 milliards de dollars de dépenses en investissements en 2026, largement consacrés aux infrastructures nécessaires à l'IA et au cloud (puces, serveurs et centres de données). C'est 77% de plus qu'en 2025. Amazon envisage, à lui seul, d'investir environ 200 milliards de dollars. L'écart est tout aussi frappant pour l'investissement privé dans l'IA. Selon le rapport AI Index 2026 de l'Université Stanford, il a atteint 285,9 milliards de dollars aux États-Unis en 2025, contre 5,9 milliards au Royaume-Uni, premier pays européen du classement. Soit près de 50 fois moins.

La Suisse prépare, elle aussi, une alternative à Microsoft. En novembre 2026, la Confédération a annoncé que d'ici fin 2027, environ 3000 de ses collaborateurs pourront utiliser une suite bureautique souveraine et open source, fonctionnant en parallèle avec Microsoft 365.

> « Si la politique européenne ne change pas, nous ne risquons pas de voir apparaître des champions européens »
>
> **Otmane Jai,** responsable de la stratégie d'investissement du family office MJ&Cie.

Trop peu, trop tard ? « Trop tard pour quoi ? rétorque Joe Faraday de Baillie Gifford. Vouloir répliquer chaque plateforme américaine est une chose, bâtir des entreprises européennes créatrices de valeur en est une autre. Toutes les applications n'exigent pas le modèle d'IA généraliste le plus performant. Si les capacités d'IA standard devenaient moins chères et plus interchangeables, leur valeur pourrait se déplacer vers les données exclusives, les applications de confiance et le service client. C'est pourquoi je me garderais bien de considérer les leaders actuels de l'IA comme les grands gagnants. L'Europe peut capter cette valeur sans chercher à s'imposer à chaque étage de la technologie. Mistral [start-up française d'IA, non cotée, ndlr] en est un exemple intéressant. »

Un avis partagé par Otmane Jai : « La mauvaise stratégie serait de vouloir concurrencer les *hyperscalers* sur l'ensemble de leurs activités. C'est perdu d'avance. En revanche, l'Europe peut se distinguer en ciblant des maillons précis de la chaîne de valeur. À la différence des hyperscalers, qui sont des entreprises généralistes, les sociétés européennes doivent développer des services spécialisés, à l'image de ASML, qui est leader dans son domaine. »

L'Oncle Sam contre-attaque

Mais Washington et Pékin n'ont pas l'intention de se laisser faire. En adoptant un protectionnisme numérique trop affiché, l'Union prend le risque de les irriter, eux qui sont toujours prompts à dégainer des mesures de rétorsion. Le président américain Donald Trump menace régulièrement de nouvelles hausses de droits de douane dès que l'Union s'en prend aux géants de la tech. La Chine, elle, a déjà montré qu'elle pouvait frapper fort. En octobre 2025, Pékin a interdit l'exportation des puces Nexperia produites en Chine, en représailles à la reprise en main de cette société néerlandaise par le gouvernement des Pays-Bas. Nexperia était passée sous le contrôle du groupe chinois Wingtech en 2019. Or ses composants sont indispensables à l'industrie automobile : la mesure a mis en péril les chaînes de production des constructeurs européens.

Dans un autre style, en septembre dernier, Alex Karp, le CEO de Palantir, a vertement critiqué la décision de la France de remplacer son logiciel d'analyse de données, utilisé par la DGSI (le service de renseignement intérieur français) depuis 2016, par celui de la start-up française ChapsVision. Selon lui, miser sur un prestataire français pour se protéger est une illusion : « C'est littéralement l'équivalent technique d'un "5 à 7 sans préservatif" », a-t-il lancé à l'AFP, en →

français dans le texte, en marge d'une réunion ministérielle du G20 en Caroline du Nord.

En outre, dès qu'une pépite européenne émerge, elle est souvent rachetée par un géant américain. C'est le cas de Hugging Face, start-up d'intelligence artificielle créée par des Français, dont Nvidia, le leader mondial des puces pour l'IA, a annoncé l'acquisition le 3 septembre pour 12,9 milliards de dollars. Avant elle, la britannique DeepMind, pionnière de l'IA fondée à Londres, avait été rachetée par Google en 2014 pour environ 500 millions de dollars. « Depuis 2010, plus de 100 start-up européennes ont été acquises par des sociétés américaines, relève Cyril Suter, Investment Specialist chez Indosuez Wealth Management. À l'été 2025, Apple réfléchissait même à s'offrir Mistral AI. Il faut davantage de régulation sur les fusions-acquisitions, afin de protéger les entreprises européennes. »

Les géants américains ont aussi compris que la souveraineté était devenue un argument de vente. Plusieurs d'entre eux proposent désormais leur propre offre « souveraine », en s'associant à des partenaires européens. Google, par exemple, a annoncé en mai 2026 un partenariat avec le français Thales pour lancer une offre de cloud souverain en Allemagne. « Cette nouvelle entité 100% allemande, détenue et contrôlée par Thales en Allemagne, proposera une solution de cloud dédié. Elle s'appuiera sur la technologie de Google Cloud mais disposera d'une infrastructure isolée, exploitée en Allemagne, soumise au droit allemand et totalement autonome vis-à-vis de Google Cloud », soulignent les deux entreprises dans un communiqué commun.

> « La souveraineté numérique est une tendance de fond »
>
> **Eunice Harbeke,** Investment Advisor chez Banque Heritage

Ce n'est pas une première : en 2022, Google et Thales avaient déjà créé en France, sur le même modèle, une coentreprise baptisée « S3NS ». Son offre a obtenu la SecNumCloud, la qualification de sécurité la plus exigeante de l'État français, qui vise notamment à protéger contre l'application de lois extra-européennes comme le Cloud Act. Associée à Proximus, Clarence et Mistral, S3NS participe même à l'une des quatre offres retenues en avril 2026 par la Commission européenne pour son cloud souverain. Autrement dit, une partie du cloud souverain des institutions européennes pourrait reposer sur une technologie américaine.

Les investisseurs précoces à l'affût

Malgré les réticences mesurées par OpinionWay, la demande pour des services souverains progresse, dans les administrations comme dans le secteur privé. « Selon IDC, 40% des organisations européennes utilisaient déjà du cloud souverain en 2025 et 31% supplémentaires envisageaient de l'adopter, souligne Eunice Harbeke, Investment Advisor chez Banque Heritage. La demande ne fait plus débat. Le vrai défi, c'est la capacité des acteurs européens à suivre face aux *hyperscalers* américains. »

À l'ombre des géants, des acteurs européens commencent ainsi à se faire une place, à l'image du suisse Infomaniak et du français OVHcloud (lire les portraits d'entreprises en p. 44). Pour les investisseurs, le moment de se tourner vers le cloud souverain serait-il venu ? Le titre de OVHcloud s'est envolé de 120% depuis le début de l'année, et celui de Infomaniak a bondi de 50% lors de sa première semaine de cotation, début octobre. Mais les experts se montrent divisés.

Les plus sceptiques pointent l'écart de taille. « Le cloud souverain est devenu un vrai business, reconnaît Dimitri Kallianiotis. Mais si des acteurs comme OVHcloud, Ionos et Infomaniak affichent une belle croissance, celle-ci reste bien inférieure à celle des géants américains. En 2025, par exemple, le chiffre d'affaires de Amazon Web Services (AWS) a atteint 128,7 milliards de dollars, en hausse d'environ 19 à 20% sur un an, quand celui de OVHcloud n'a augmenté que de 9% environ, à 1,08 milliard d'euros. » AWS est donc une centaine de fois plus grand, et grandit beaucoup plus vite. Difficile d'imaginer David rattraper Goliath. « On ne peut pas se passer des *hyperscalers* américains. Ils sont très gros et vont devenir encore plus gros, résume Cyril Suter, Investment Specialist, chez Indosuez Wealth Management. Et l'IA va renforcer l'hégémonie américaine. »

D'autres, comme Eunice Harbeke, jugent au contraire le moment propice, « à condition d'être sélectif ». « La souveraineté numérique est une tendance de fond, portée par la réglementation européenne, les risques géopolitiques, les besoins croissants en cybersécurité et l'essor de l'intelligence artificielle. La thèse d'investissement est convaincante à long terme. Mais à court terme, il faudra de la patience : ces entreprises doivent encore faire leurs preuves, certaines valorisations sont à surveiller et elles restent beaucoup plus petites que les GAFAM. »

Dans l'ensemble, les acteurs européens demeurent toutefois valorisés nettement en dessous de leurs homologues américains. « Mais les lignes commencent à bouger, poursuit Eunice Harbeke. OVHcloud, Deutsche Telekom, Proximus, Capgemini ou Thales remportent des contrats liés à la souveraineté numérique. En Suisse, Infomaniak, Exoscale, Swisscom et ELCA profitent de la réputation du pays en matière de protection des données. Pour les clients, la souveraineté est déjà devenue un critère d'achat, mais pas encore un argumentaire de valorisation pour les investisseurs. Ceux qui se positionnent tôt pourraient en tirer parti. »

Les solutions suisses face aux logiciels américains

Services	Produits américains	Alternative suisse
Mails	Gmail	Proton Mail Infomaniak Mail
Suite bureautique	Microsoft 365 Google Workspace	kSuite (Infomaniak)
Visioconférence	Teams Zoom Google Meet	kMeet (Infomaniak)
Messagerie instantanée	Teams	kChat (Infomaniak)
Cloud	Amazon Web Services Google Cloud Microsoft Azure	Infomaniak Public Cloud Exoscale Xelon ELCA Cloud (EveryWare)



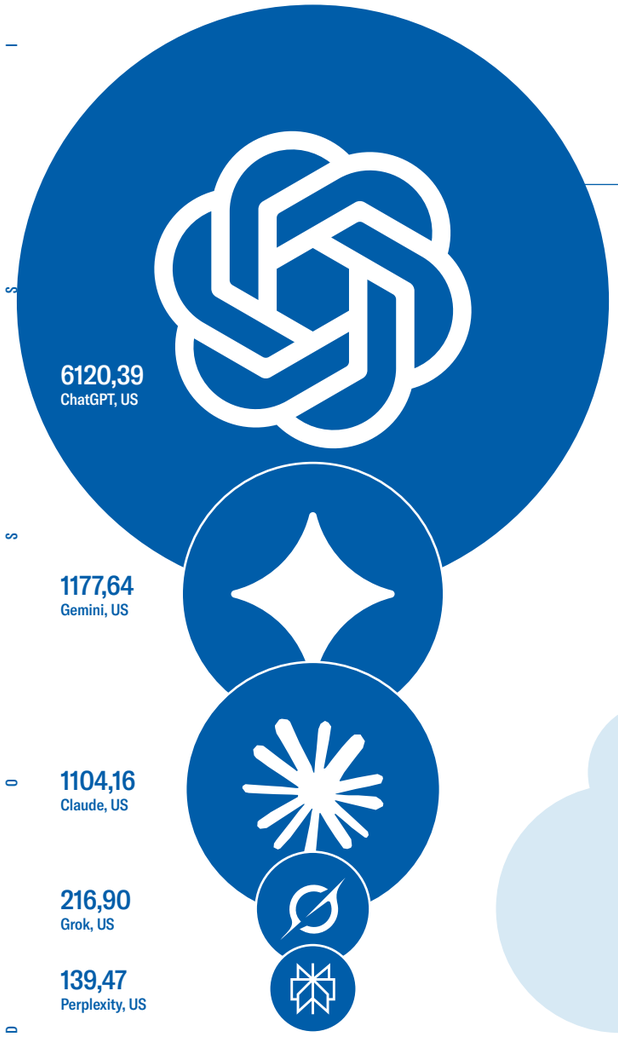
↑ Clément Delangue, CEO de Hugging Face, intervient en visioconférence lors d'une réunion du Conseil de sécurité de l'ONU, à New York, le 23 septembre 2026. Fondée par des Français, Hugging Face vient d'être rachetée par Nvidia pour 12,9 milliards de dollars.

© ANGELA WEISS, AFP

L'écrasante domination américaine

Mis à part la Chine et, dans une moindre mesure la Russie, l'ensemble du monde est technologiquement dépendant des États-Unis qui règnent sans partage sur le marché mondial du numérique.

PAR BERTRAND BEAUTÉ, INFOGRAPHIE : BOGSCH & BACCO

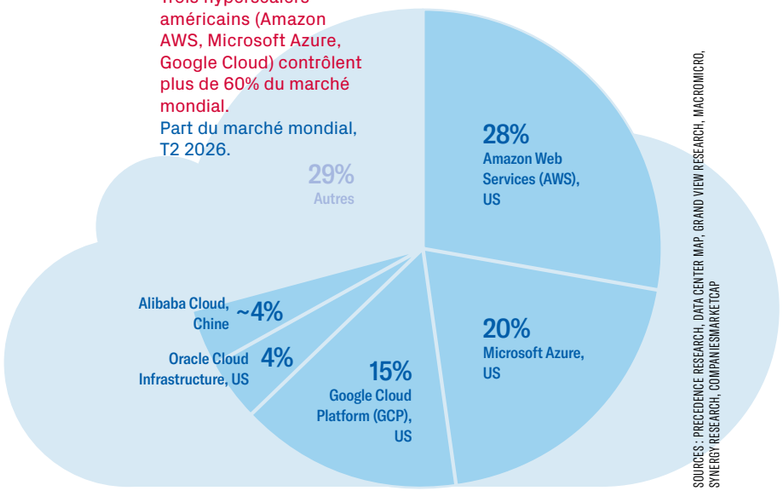


Top 5 des IA les plus utilisées

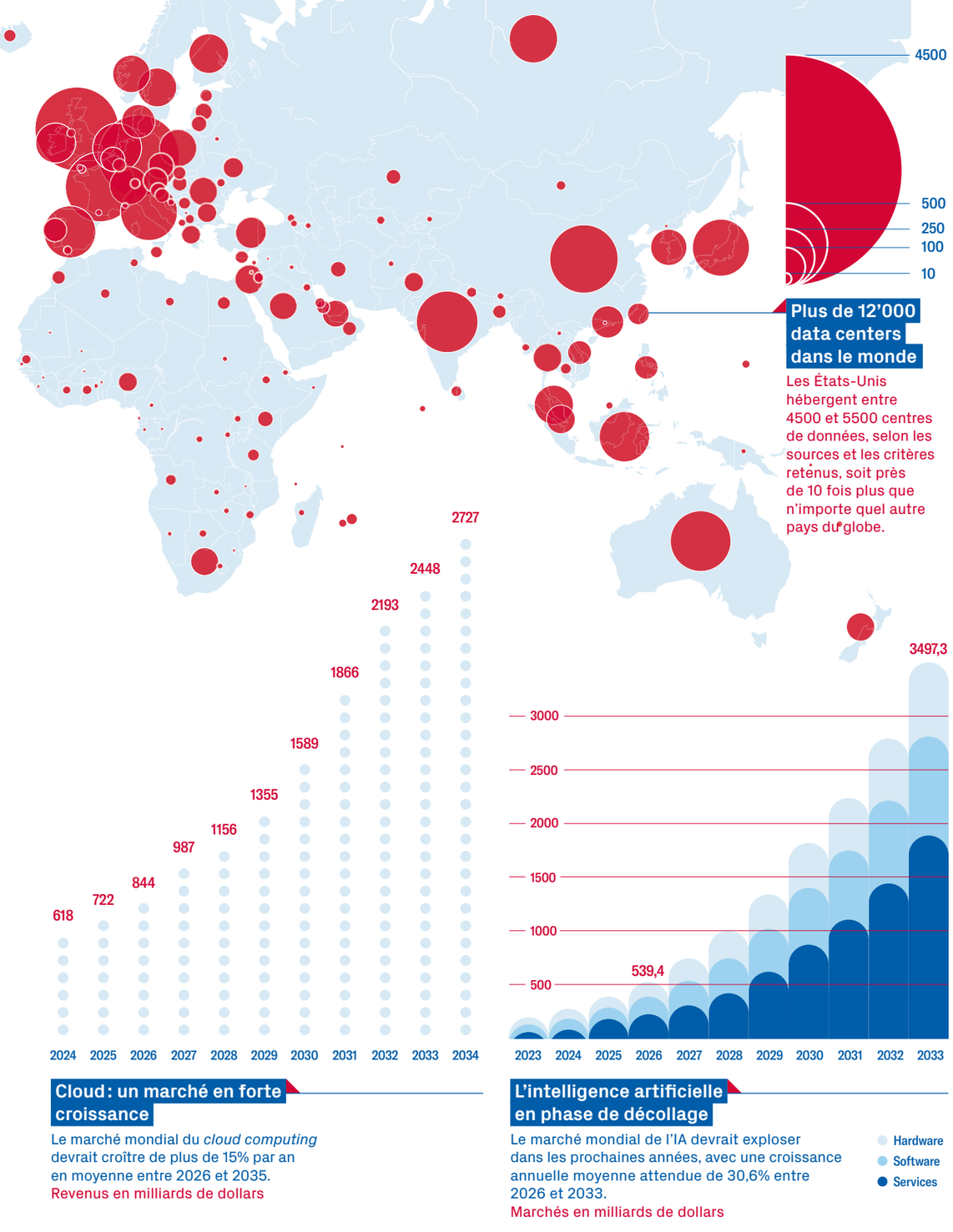
Avec plus de 6 milliards d'utilisateurs mensuels, ChatGPT (OpenAI) demeure l'intelligence la plus populaire au monde.
Nombre d'utilisateurs mensuels en juillet 2026, en millions.

Top 5 des géants du cloud

Trois hyperscalers américains (Amazon AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) contrôlent plus de 60% du marché mondial.
Part du marché mondial, T2 2026.



SOURCES : PRECEDENCE RESEARCH, DATA CENTER MAP, GRAND VIEW RESEARCH, MACROMICRO, SYNERGY RESEARCH, COMPANIESMARKETCAP



Plus de 12'000 data centers dans le monde

Les États-Unis hébergent entre 4500 et 5500 centres de données, selon les sources et les critères retenus, soit près de 10 fois plus que n'importe quel autre pays du globe.

Cloud : un marché en forte croissance

Le marché mondial du *cloud computing* devrait croître de plus de 15% par an en moyenne entre 2026 et 2035.
Revenus en milliards de dollars

L'intelligence artificielle en phase de décollage

Le marché mondial de l'IA devrait exploser dans les prochaines années, avec une croissance annuelle moyenne attendue de 30,6% entre 2026 et 2033.
Marchés en milliards de dollars

Hardware
Software
Services



« Je ne crois pas à la fatalité technologique »

Face à l'hégémonie américaine en matière de services numériques, Cédric Durand, professeur au Département d'histoire, économie et société de l'Université de Genève, appelle à un sursaut européen. Interview.

PAR BERTRAND BEAUTÉ

L'économiste Cédric Durand, professeur à l'Université de Genève (UNIGE), a fait de la souveraineté numérique l'un de ses chevaux de bataille. En 2020, il a publié le livre *Techno-féodalisme. Critique de l'économie numérique*, aux Éditions La Découverte. Il est par ailleurs coauteur du *policy paper* intitulé « Reclaiming Digital Sovereignty » paru en 2025, et de l'étude *La souveraineté numérique et l'intelligence artificielle*, commandée par le Département des institutions et du numérique de la République et Canton de Genève, dont les résultats ont été dévoilés en septembre 2026. De 2022 à 2024, Cédric Durand fut aussi titulaire de la chaire d'économie de l'Institut La Boétie, le *think tank* de La France insoumise, le parti de gauche radicale de Jean-Luc Mélenchon. Il esquisse quelques pistes pour redonner au Vieux Continent une certaine autonomie numérique.

© MATTHIEU CROZIER POUR LE MAGAZINE «MOUVEMENT»

En matière de numérique, l'Europe est aujourd'hui ultra-dépendante des entreprises américaines. Comment en sommes-nous arrivés là ?

L'Europe a abandonné sa stratégie industrielle depuis plusieurs décennies. Après la fin de la guerre froide, la politique européenne a estimé qu'en matière économique, il fallait laisser faire les acteurs privés, ouvrir et déréglementer. Dans ce contexte, l'erreur initiale a été de croire à l'illusion que le numérique était un produit comme un autre. De fait, en Europe le développement du numérique a été soumis, comme n'importe quelle activité, au seul droit de la concurrence.

Pendant ce temps, aux États-Unis, mais aussi en Chine, une politique offensive s'est mise en place autour du numérique, à travers le financement public d'entreprises sur des projets stratégiques. Derrière des services emblématiques comme l'assistant vocal de Apple, par exemple, se cachent ainsi des fonds publics, notamment venus du secteur militaire, qui ont accompagné le développement de Siri quasiment jusqu'à sa commercialisation. À l'inverse des États-Unis, l'Europe a refusé d'avoir une politique d'innovation qui assume des priorités et a, de facto, laissé le champ libre aux géants américains. D'où le décrochage actuel et la dépendance qui en découle.

Quels risques fait peser cette dépendance sur l'Europe ?

Comme je viens de l'évoquer, le numérique n'est pas un produit comme un autre, il possède un caractère hybride, avec un effacement de la frontière entre ce qui relève de l'économie et ce qui relève de la politique. Jusque dans les années 2010, par exemple, seuls les États disposaient d'autant de données sur les individus. Aujourd'hui, ces données sont entre les mains d'acteurs privés. De la même façon, les câbles sous-marins, qui permettent les communications électroniques, étaient auparavant quasi intégralement installés par des consortiums publics. Aujourd'hui, ce sont les géants de la tech qui s'en chargent. Ce changement de paradigme induit des risques tant au niveau politique qu'économique.

« L'Europe possède les moyens de résister. Mais il faut être bien conscient du retard accumulé, qui ne peut être rattrapé sans fausser la concurrence et les règles du marché. »

Les réseaux sociaux, par exemple, perturbent les processus électoraux en exacerbant les messages chargés d'émotions toxiques. Si bien qu'aujourd'hui, l'espace démocratique se trouve menacé. De l'autre côté du spectre, l'Europe risque une subordination économique, puisque l'ensemble de l'économie dépend aujourd'hui des services numériques. Aucune entreprise, aucun hôpital, aucun aéroport ne peut fonctionner sans les géants de la tech. Outre le fait que cette dépendance coûte cher, elle est risquée parce que ces infrastructures sont critiques. Un arrêt brutal des services numériques impacterait significativement l'activité économique, comme l'a montré la panne géante de Microsoft à l'été 2024, qui a paralysé des millions d'ordinateurs Windows.

En quoi cela menace-t-il la souveraineté des États ?

Je définis la souveraineté comme le droit et la capacité des entités publiques à décider de façon autonome de l'usage et du contrôle des services qui impactent de manière significative la démocratie, l'économie et la société. Avec l'emprise des big techs sur les services numériques, cette capacité est de moins en moins assurée. On assiste en ce sens à une perte de souveraineté. Prenons un exemple : grâce à Starlink, Elon Musk et, à travers lui, les États-Unis possèdent un moyen de pression très fort sur l'Ukraine qui utilise ce réseau satellitaire pour ses communications militaires.

Ces dernières années, on observe une prise de conscience des États quant à l'importance de leur souveraineté numérique. Mais n'est-il pas trop tard ?

Je ne crois pas à la fatalité technologique. L'Europe possède les moyens de résister à l'hégémonie numérique américaine. Mais il faut être bien conscient du retard accumulé, qui ne peut être rattrapé sans fausser la concurrence et les règles du marché. L'Europe doit adopter des mesures permettant le développement d'un espace économique viable pour que des alternatives aux big techs se développent. Si la prise de conscience actuelle est salutaire, la réponse reste pour le moment trop limitée. Il faut une très forte volonté politique dans chaque pays, mais aussi au niveau européen. Il est illusoire de penser qu'un État pourrait, seul dans son coin, rivaliser avec les États-Unis. Aucun ne possède la puissance économique nécessaire. →

Le nationalisme technologique est donc voué à l'échec. Il faut concevoir une souveraineté numérique qui repose sur un ensemble de pays non alignés sur le duopole États-Unis/Chine. Cela demande du temps et des subventions.

Concrètement, quelles mesures préconisez-vous ?

Rien ne se fera sans une forme de protectionnisme numérique. Cela passe par de la réglementation, des financements publics pour soutenir le développement d'entreprises locales associées à des formes de contrôle capitalistique (type «golden share»), et de la commande publique afin de favoriser des options open source. Mais si protéger est indispensable, cela ne suffira évidemment pas : une collaboration internationale entre des pays non alignés doit se mettre en place afin de mutualiser les coûts et faire émerger des solutions logicielles, des standards et des technologies qui échappent au duopole États-Unis/Chine.

Mais pour la plupart des utilisateurs, la souveraineté numérique n'est pas une priorité. Comment une éventuelle solution européenne pourrait-elle se développer dans ces conditions ?

Les services numériques possèdent en effet une dimension d'échelle à laquelle il est difficile de déroger. Développer une infrastructure et/ou un logiciel coûte cher et, pour le rentabiliser, il faut viser un large marché. C'est à ce niveau que la commande publique joue un rôle important. À l'Université de Genève, par exemple, j'utilise les outils de Microsoft parce que mon employeur possède un contrat avec cette entreprise. Mais si l'Unige décidait d'opter pour des solutions locales ou ouvertes, ce serait différent. Et imaginez si toutes les universités européennes choisissaient le même fournisseur. L'effet réseau s'en trouverait démultiplié. Évidemment, la question clef, ici, est celle de la coordination. C'est précisément à ce niveau que les autorités politiques doivent jouer un rôle : contraindre les acteurs à sortir de dépendances technologiques dangereuses est nécessaire pour permettre le passage à l'échelle des options alternatives, y compris sur le point de leur sécurisation.

« Les États-Unis ont une approche transactionnelle, où chaque coup est rendu de manière brutale. Face à cela, l'Union européenne et la Suisse doivent cesser d'avoir une approche trop naïve et craintive. »

Les États-Unis, qui protestent déjà contre les réglementations européennes en matière de numérique, ne risquent-ils pas d'imposer des sanctions aux pays qui favoriseraient trop ostensiblement leurs acteurs aux dépens des big techs américaines ?

Effectivement. Les États-Unis ont une approche transactionnelle, où chaque coup est rendu de manière brutale. Face à cela, l'Union européenne et la Suisse doivent cesser d'avoir une approche trop naïve et craintive. Il est possible de dire « stop ». Le Canada l'a fait. Refuser de le faire, c'est renoncer à terme à toute substance de souveraineté.

En matière de souveraineté, quels nouveaux problèmes génère la démocratisation de l'intelligence artificielle ?

Il existe actuellement une énorme pression marketing pour accélérer l'adoption de l'intelligence artificielle (IA). Les administrations ne doivent pas y céder trop vite. En effet, sans que l'on sache exactement pourquoi, l'IA n'a, pour l'instant, démontré aucun gain de productivité à l'échelle organisationnelle. Il y a beaucoup de débats sur les raisons de cette déception. Les principales causes avancées sont une baisse de la qualité de l'engagement des salariés, une baisse des efforts individuels ou encore une perte de connaissances. Quoi qu'il en soit, dans ce contexte d'incertitude, les administrations devraient adopter une approche lente et prudente de l'IA.

En matière de souveraineté, l'État doit organiser la société afin que les individus y trouvent leur place. Or si on imagine que l'IA va entraîner la disparition de nombreux emplois, il revient aux pouvoirs publics d'encadrer cette transition. Il faudra organiser des conventions par métier pour définir comment l'IA doit être utilisée. Par ailleurs, le droit doit également évoluer afin de répondre à de nouvelles questions, dont celle de savoir qui est responsable quand une IA commet des dommages, comme cela va arriver de manière de plus en plus fréquente. Il convient que l'entité effectivement responsable ne soit pas juridiquement hors d'atteinte. ◢

Mistral AI, souverain mais pas trop

Porte-étendard de l'intelligence artificielle made in Europe, la pépite française affiche des dépendances multiples à l'égard d'acteurs américains et asiatiques, illustrant la difficulté, voire l'impossibilité, pour les entreprises européennes de faire cavalier seul. PAR BERTRAND BEAUTÉ

« L'IA souveraine est une nécessité. Aucune entreprise ni État ne peut déléguer son intelligence. » Sur la scène du salon VivaTech 2025, à Paris, Jensen Huang, le CEO de Nvidia, a salué l'éclosion de Mistral AI – la pépite française de l'intelligence artificielle – qui offre à l'Europe une alternative à ChatGPT. Mais qu'est-ce, au fond, qu'une IA souveraine et, plus largement, la souveraineté numérique sur le plan technologique ? Il ne s'agit visiblement pas de construire une infrastructure de bout en bout. Mistral AI, tout comme Infomaniak ou OVHcloud par exemple, équipe ses centres de données de puces graphiques (GPU) américaines Nvidia, fabriquées par le taïwanais TSMC.

« La souveraineté numérique est devenue pour certaines entreprises européennes un argument marketing »

Un expert suisse du secteur

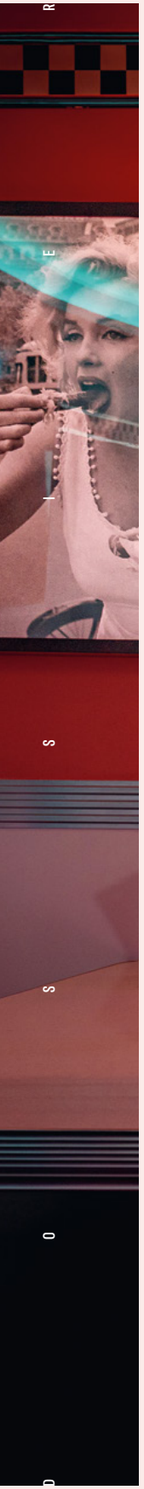
« Aucune entreprise européenne n'est capable de concevoir et de fabriquer des puces comparables à celles de Nvidia, souligne Dimitri Kallianiotis, Technology Investment Specialist à l'Union bancaire privée (UBP). Et ce sera encore le cas pendant au moins cinq à dix ans. »

Utiliser des puces étrangères n'empêche donc pas de se dire « souverain », « indépendant » ou « autonome », des termes dont la définition reste d'ailleurs sujette à débat. En revanche, la souveraineté ne se résume pas à faire tourner des serveurs sur le sol européen. « Le Cloud Act américain illustre pourquoi la localisation d'un centre de données ne suffit pas : les fournisseurs soumis à la juridiction américaine peuvent être contraints, dans certaines conditions légales, de communiquer des données, même si celles-ci sont stockées à l'étranger », souligne Mike Burkart, Chief Growth Officer, d'Open Circle, une entreprise basée à Zurich qui développe un cloud suisse destiné aux PME.

« La souveraineté numérique est devenue pour certaines entreprises européennes un argument marketing. Si leurs centres de données sont bien installés localement, elles utilisent des logiciels et services étrangers. À tel point que l'on parle aujourd'hui de *sovereignty washing*, comme on critiquait autrefois le *greenwashing* », souligne un expert suisse du secteur. L'exemple de Mistral AI illustre ce paradoxe. Soutenue par Emmanuel Macron, l'étoile montante de la tech européenne s'est rapidement imposée comme le symbole de l'innovation et de la résistance du Vieux Continent. Un gage de souveraineté. Mais derrière l'image de marque, les capacités réelles d'indépendance de Mistral sont limitées.

Le 21 juillet 2026, Microsoft et Mistral AI ont annoncé une extension majeure de leur partenariat stratégique. Le géant américain utilisera une partie de la puissance de calcul des centres de données européens de Mistral, et intégrera les modèles de la start-up française dans ses propres outils. Un accord à plusieurs milliards de dollars qui a fait grincer des dents, d'autant que Microsoft avait déjà investi 15 millions d'euros dans Mistral en 2024.

Par ailleurs, même si l'entreprise française a dévoilé le 6 octobre son nouveau modèle Mistral Large 4, destinés à renforcer sa compétitivité face aux meilleurs modèles mondiaux, elle déploie également depuis cet été sur son infrastructure des modèles de la start-up chinoise Z.ai. Le 21 septembre, Mistral a même annoncé que l'un d'eux, GLM 5.3, deviendrait le modèle par défaut de Vibe Code, son assistant de programmation, dans sa version Web. Devant les députés français, au printemps dernier, Arthur Mensch, cofondateur et CEO de Mistral, se défendait déjà : « Il faut arrêter de penser à la souveraineté comme à un isolationnisme. » ◢



Infomaniak, le cloud à taille humaine

Pionnière du cloud éthique et souverain, la pépite genevoise Infomaniak a fait une entrée remarquée sur le SIX Swiss Exchange le 1er octobre dernier. Reportage dans les locaux de l'entreprise.

PAR BERTRAND BEAUTÉ, PHOTOS : NICOLAS RIGHETTI, LUNDI 13

Boris Siegenthaler nous accueille en tongs, short brun et t-shirt blanc. Le fondateur de Infomaniak n'est pas un habitué du jeu médiatique. Ni dans la présentation, ni dans les mots. « Je suis nul en discours », sourit-il, presque désolé pour son interlocuteur. Mais l'entrée en Bourse du spécialiste genevois des services de cloud informatique, le 1er octobre dernier, l'oblige à sortir de sa réserve, à recevoir les journalistes, à leur parler. Il s'exécute. L'exercice n'est peut-être pas sa tasse de thé, mais il s'y prête avec conviction, porté par ce qu'il raconte. Passionné. Presque militant. « La technologie n'a de sens que si elle améliore la vie et respecte notre planète », professe Boris Siegenthaler.

Comme les plus belles histoires de la Silicon Valley, l'aventure de Infomaniak débute dans un cabanon dans lequel se réunissent une poignée de geeks. Mais celui-ci n'est pas en Californie. Il se trouve au fond d'un jardin à Bellevue, en périphérie de Genève. Nous sommes au début des années 1990. Nelson Mandela vient d'être libéré, l'Allemagne se réunifie et Stefan Eicher sort son album phare, *Engelberg*, en 1991. Voilà pour l'actualité. Mais les passionnés du club d'informatique belleviste n'ont d'yeux que pour le tube cathodique de leur écran d'ordinateur. Deux d'entre eux, Boris Siegenthaler et Fabian Lucchi ouvrent en 1994 une petite boutique d'informatique à Châtelaine, baptisée « Siegenthaler & Lucchi, Infomaniak ». Un succès. Mais la révolution arrive avec la découverte d'Internet. Une révélation. En 1999, les deux associés changent le nom de l'entreprise. Infomaniak Network SA est née. La société se concentre rapidement sur l'hébergement de sites web. Dès 2003, elle accueille plus de 3000 sites et devient le premier hébergeur de Suisse romande.

Près de 25 ans plus tard, les locaux de Infomaniak n'ont plus grand-chose à voir avec la petite arcade de Châtelaine. Au siège de l'entreprise, situé dans le quartier des Acacias à Genève, Bruce Banner – sous la forme de l'incroyable Hulk – accueille le visiteur, muscles verts saillants. Si les bureaux en tant que tels →



Le fondateur de Infomaniak, Boris Siegenthaler (à gauche), et le CEO de la société, Marc Oehler (à droite), photographiés le 8 septembre 2026 au siège de l'entreprise, à Genève.



↑
Le 8 septembre 2026, le Conseil d'administration de Infomaniak a organisé une conférence de presse dans ses locaux genevois en vue de son entrée en Bourse.

ressemblent à n'importe quel open space, les salles de réunion, en revanche, possèdent toutes une ambiance différente. Ici, une salle aménagée comme le Bureau ovale de la Maison-Blanche, là un salon de grand-mère ou plus loin la salle des chats et un restaurant façon *diner* américain. « Toutes les pièces sont décorées par nos collaborateurs et par moi-même », raconte Boris Siegenthaler. Actuellement, Infomaniak compte 330 collaborateurs, tous en Suisse – un effectif qui a presque triplé depuis 2019, poussant l'entreprise à s'étendre sur d'autres étages du bâtiment qu'elle occupe. Au fil des niveaux, d'autres statues et figurines de super-héros se manifestent, afin de donner à l'ensemble une atmosphère labyrinthique, avec tantôt des bureaux traditionnels, tantôt des espaces à la frontière des univers baroque et geek.

Voilà pour le décorum. Côté management, Boris Siegenthaler, CEO emblématique de Infomaniak pendant vingt-six ans, a laissé les rênes de la société à Marc Oehler, en décembre 2020, pour devenir directeur stratégique (Chief Strategy Officer). Un changement dans la continuité puisque Marc Oehler a commencé au support informatique de Infomaniak en 2003.

« Il y a 5 ans, le cloud souverain était encore un marché de niche. Aujourd'hui c'est un impératif. »
Marc Oehler, CEO de Infomaniak

Côté chiffres, l'entreprise a fait une entrée en fanfare sur les marchés le 1er octobre. D'un cours de 56 francs à l'ouverture, le titre est monté jusqu'à 140 francs, pour finalement clôturer sa première journée de cotation à 85 francs (lire la fiche d'entreprise en p. 44). « Nous sommes au-delà des 300 millions de francs de valorisation, un chiffre supérieur à la fourchette prévue, s'enthousiasme Marc Oehler, le CEO de Infomaniak. Il revient désormais au marché de déterminer la suite de notre trajectoire en Bourse. » Et au regard de la croissance robuste de la société, la suite pourrait lui donner raison.

En 2025, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est élevé à 54,2 millions de francs, soit une hausse de 13,8% par rapport à l'année précédente, pour un Ebitda de 19,9 millions, en hausse de 14,2% sur un an. Si tous les segments d'activité sont en croissance, le marché du cloud souverain tire les résultats de l'entreprise. « Il y a 5 ans, le cloud souverain était encore un marché de niche. Aujourd'hui, c'est un impératif », souligne Marc Oehler. Un impératif qui est dans l'ADN de la société depuis ses débuts.

« Tout ce qui est en train de se passer – la prise de conscience de l'importance de la souveraineté numérique et la problématique environnementale des centres de données –, je l'avais prévu. Je pensais simplement que ça irait plus vite. Mais le fait d'avoir commencé dans les années 2000 est aujourd'hui un avantage. Alors que tous nos concurrents essayent de se positionner dans le cloud souverain, nous, nous y sommes depuis longtemps, souligne Boris Siegenthaler. Tous nos employés travaillent en Suisse, nos *data centers* sont en Suisse et nos logiciels sont développés en Suisse. Bien sûr, il serait plus rentable d'employer des développeurs dans un pays étranger, mais nous tenons à cet ancrage local, qui nous permet d'assurer une souveraineté de bout en bout. »

Dans les entrailles du centre de données D4 de Infomaniak, à Plan-les-Ouates (GE). Le système de refroidissement n'utilise pas de climatisation mais un flux d'air, dont la chaleur est ensuite transmise à un circuit d'eau.
↓



L'entreprise commercialise au total une cinquantaine de produits, notamment son intelligence artificielle Euria, sa suite bureautique kSuite, alternative à Microsoft 365 et Google Workspace, ou encore SwissTransfer, concurrent, entre autres, de WeTransfer. Parmi ses clients, on trouve la Radiotélévision belge de la Communauté française (RTBF), qui a fait appel à Infomaniak pour diffuser en direct les matchs de la dernière Coupe du monde de football. Mais aussi le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), dont le site est hébergé par Infomaniak, la chaîne Léman bleu ou encore les radios NRJ et France Info.

Infomaniak compte actuellement plus de 300'000 clients payants. Au total, 33,5% de son chiffre d'affaires net a été réalisé hors de Suisse en 2025 – la France représentant 21,9%, suivie de la Belgique (4,3%), l'Allemagne et l'Italie. « Nos dix plus gros clients représentent moins de 2% de notre chiffre d'affaires. Cela signifie que si l'un d'entre eux nous quitte, l'impact sur nos résultats sera limité, précise Céline Morey, CFO de Infomaniak. Et les comptes gratuits constituent un réservoir de clientèle important. » En effet, à l'image des pratiques de Apple et de Google, les services gratuits comme les boîtes mail, le stockage limité de données ou encore le transfert de données (SwissTransfer) servent souvent de porte d'entrée vers les produits payants.

Mais pourquoi opter pour la société genevoise, plutôt que pour les services d'un géant américain ? « Les clients choisissent de migrer vers Infomaniak principalement pour trois raisons : le coût, la performance et surtout la souveraineté, estime Marc Oehler. Selon une étude du cabinet Gartner, plus de 75% des entreprises situées hors des États-Unis mettront en œuvre une stratégie de souveraineté numérique d'ici à 2030. »

Afin de garantir que cette souveraineté numérique et cet ancrage suisse perdurent, Boris Siegenthaler a transféré le 13 mai 2026 la majorité des droits de vote de la société →

à une fondation suisse d'utilité publique : la Fondation Infomaniak. Cette dernière détient désormais la majorité des droits de vote, sous forme d'actions spéciales. Sans l'aval de la fondation, l'entreprise ne pourra donc jamais tomber entre des mains étrangères ou être à la merci d'investisseurs qui souhaiteraient changer son ADN. « Des milliers de particuliers, d'entreprises et d'institutions nous confient chaque jour leurs données les plus sensibles. Nous leur devons de garantir leur sécurité dans la durée », justifie Boris Siegenthaler.

Mais pour le fondateur, la souveraineté n'est pas l'unique combat. « La technologie doit également être éthique et écologique, poursuit-il, c'est pourquoi nous construisons des *data centers* à taille humaine dont l'impact sur l'environnement est atténué autant que possible. » Pour le vérifier, direction le quartier La Chapelle-Les Sciers, à Plan-les-Ouates (GE), dont les bâtiments flambant neufs forment la coopérative « écoresponsable et participative » de La Bistoquette. En se baladant dans les rues, difficile d'imaginer qu'un centre de données fonctionne à plein régime dans le coin. C'est que ce dernier, baptisé « D4 », se trouve sous nos pieds, en lieu et place de ce qui aurait pu être le parking de la résidence. Invisible.

> « Grâce à notre *data center*, la chaleur n'est pas perdue. Elle permet à 6000 ménages d'être chauffés. »
>
> **Julien Bonnat**, Head of Datacenter chez Infomaniak

Inauguré en janvier 2025, le D4 est le dernier-né des centres de données de Infomaniak qui en compte quatre dans son parc. Également en short, Julien Bonnat, Head of Datacenter chez Infomaniak, nous fait visiter les lieux. « Chaque porte menant aux serveurs possède un contrôle d'accès. La plupart d'entre elles demandent une double identification, reconnaissance faciale et par empreintes. Et tous les équipements du centre sont sous alarme », précise Julien Bonnat, en nous faisant entrer dans ce lieu ultra-sécurisé.



En cas de panne de l'alimentation électrique, des batteries sont prêtes à prendre le relais afin que le centre de données D4 de Infomaniak puisse continuer à fonctionner. ↓

D'une surface de 1800 m², soit quatre terrains de basket, le D4 compte près de 6000 serveurs. Il devrait en accueillir 10'000 à l'horizon 2028, lorsqu'il aura atteint sa pleine capacité. À titre de comparaison, le centre de données Prometheus de Meta, mis en service en 2026 dans l'Ohio, s'étendra sur 350'000 m² lorsqu'il sera totalement achevé. Une fois à l'intérieur du D4, on observe les alignements de racks qui ronronnent gentiment et clignotent en permanence. Petite entrave à la souveraineté : les serveurs sont équipés des GPU B300 de la firme américaine Nvidia, mais aucun acteur européen n'est capable de fournir du matériel équivalent. À côté de ces monstres de puissance de calcul, il fait chaud. Très chaud. Entre 30 °C et 45 °C selon les endroits, ce qui justifie, a posteriori, pleinement les tongs et shorts de nos hôtes.

Indécelable en surface, le D4 se veut également discret sur le plan environnemental. L'électricité qui l'alimente est 100% renouvelable. À l'échelle du groupe, près de 30% des besoins en électricité sont couverts par de l'énergie solaire. Par ailleurs, « à la différence de la grande majorité des centres de données dans le monde, nous n'utilisons pas de climatisation, poursuit Julien Bonnat. Les serveurs sont refroidis par un flux d'air. »

L'ingénieur montre du doigt le faux plancher par lequel arrive le flux d'air froid, qui affiche tout de même presque 30 °C sur le thermomètre. Après être passé dans les serveurs, l'air chaud (40-45 °C) est récupéré, puis traverse un échangeur



↑ Actuellement, le centre de données D4 compte 6000 serveurs qui fonctionnent en permanence. À terme, il en accueillera 10'000.

de chaleur, afin de transférer ses calories à un circuit d'eau. L'air ainsi refroidi est renvoyé vers les serveurs, tandis que des pompes à chaleur portent la température de l'eau jusqu'à 82 °C, selon les besoins, pour l'injecter dans le réseau de chauffage urbain des Services industriels de Genève (SIG). Pas de climatisation, donc. Pas de tours de refroidissement consommant de l'eau. Pas d'énergie relâchée dans l'atmosphère. Au contraire : « Grâce à notre *data center*, la chaleur n'est pas perdue. À pleine capacité, il permettra de chauffer l'équivalent de 6000 logements très bien isolés », se félicite Julien Bonnat.

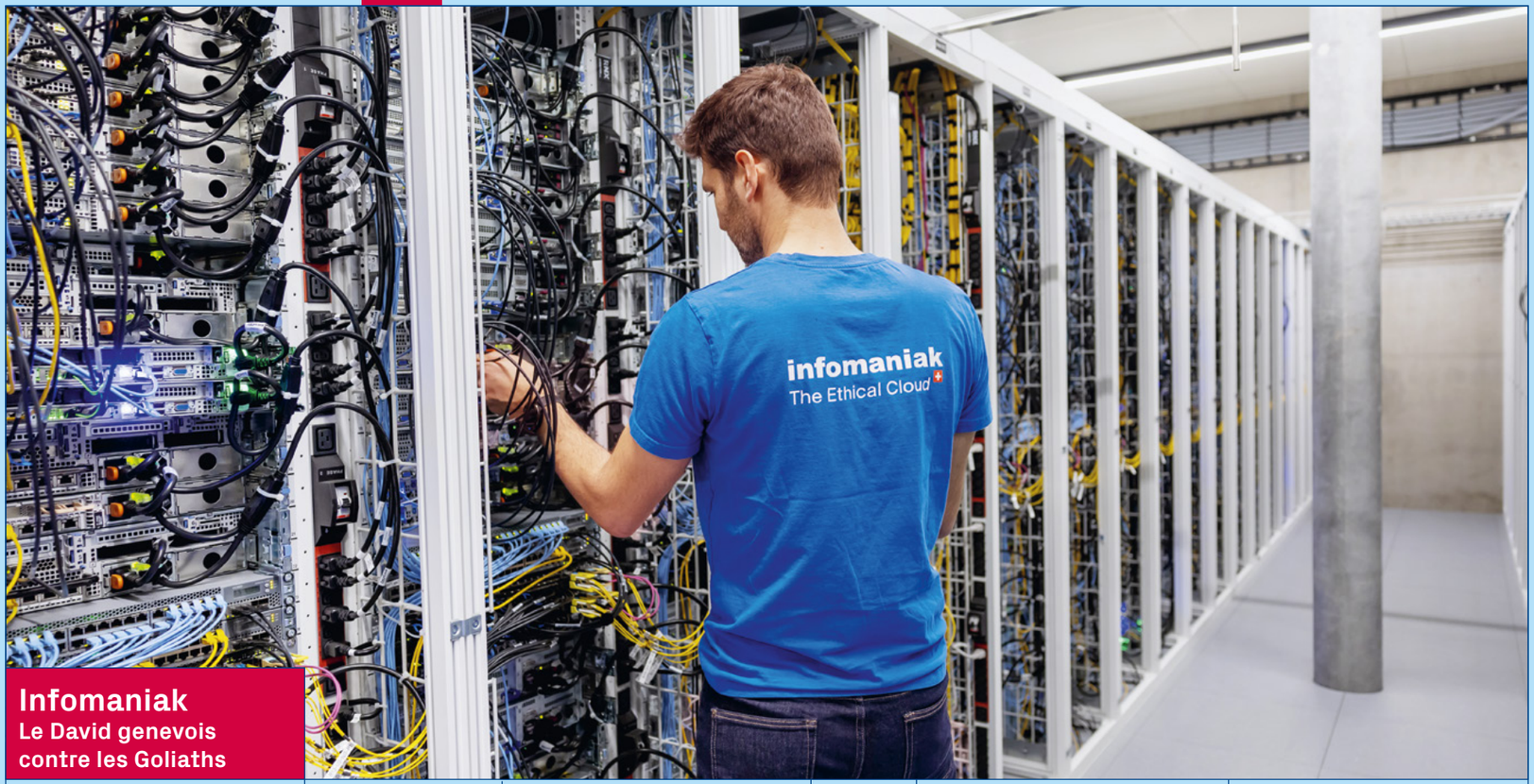
Mais pourquoi, s'il est possible de ne pas climatiser les centres de données, tous les acteurs du secteur n'emploient-ils pas une stratégie similaire. « Par manque de courage, répond Boris Siegenthaler. Les *data centers* classiques soufflent de l'air à 20 °C sur leurs serveurs. Mais leur envoyer de l'air à 30 °C ne change rien, puisque les processeurs travaillent entre 60 et 85 °C. Il suffit de faire circuler l'air plus rapidement s'il est plus chaud. Nos *data centers* fonctionnent ainsi sans climatisation depuis 2013. »

Infomaniak s'enorgueillit d'avoir réalisé seul l'ensemble du design du centre de données. Mieux, l'entreprise entend faire des émules. « Plutôt que de garder ce savoir-faire pour nous, nous l'avons rendu open source : toute la documentation technique est accessible sur d4project.org, précise Boris Siegenthaler. Notre objectif est que ce modèle soit copié et généralisé partout où c'est possible. »

Dans ce contexte, Infomaniak regarde de loin la colère qui monte contre les *data centers* aux États-Unis en raison notamment de leur consommation phénoménale d'électricité. « Notre approche devrait limiter les oppositions à la construction de nos prochains centres de données, précise Thomas Jacobsen, porte-parole de l'entreprise. Au contraire. Plusieurs municipalités nous ont sollicités, parce que nous pouvons contribuer à leur réseau de chauffage urbain. » ◢

7 entreprises souveraines

Alors que les géants américains et chinois du numérique brillent sur les marchés, peu de « pure players » européens sont cotés en Bourse. Et il s'agit souvent de small et mid caps. Notre sélection. PAR BERTRAND BEAUTÉ



Infomaniak
Le David genevois contre les Goliaths

Étonnamment, Infomaniak n'a pas profité de son entrée en Bourse pour lever des fonds. Et pourtant, au regard des sommes phénoménales investies par ses concurrents américains, l'entreprise genevoise aurait pu se servir de l'opération pour remplir ses caisses, tant les investissements à venir sont lourds. Rien qu'au cours des six premiers mois de 2026, les investissements de l'entreprise ont doublé pour atteindre près de 23,8 millions de francs, contre 11,7 millions sur la même période en 2025, principalement consacrés à augmenter la capacité de ses *data centers* existants. Et la facture va encore grimper – Infomaniak prévoyant d'investir jusqu'à 200 millions dans les prochaines années. Afin de poursuivre sa croissance, l'entreprise prévoit en effet de construire un cinquième centre de données – le D5 – qui devrait ouvrir ses portes à l'horizon 2028. « Pour le financer, nous aurons peut-être recours au marché, peut-être à un emprunt, peut-être le ferons-nous sur fonds propres. Rien n'est arrêté à ce jour, précise Marc Oehler, CEO de Infomaniak. Jusqu'à présent, l'entreprise a financé ses investissements principalement par sa propre trésorerie, complétée par des lignes de crédit, en réinvestissant ses bénéfices. »

Alors pourquoi entrer en Bourse ? Pour le CEO, l'intérêt est ailleurs. « Être cotés nous offre davantage de visibilité et nous oblige à encore plus de transparence. Par ailleurs, nous évoluons dans un secteur très concurrentiel, où chaque entreprise se bat pour attirer les meilleurs profils. Pouvoir intéresser nos salariés grâce aux actions peut représenter un plus pour attirer des candidats. »

© SALVATORE DI NOLFI, KEYSTONE

↑ Un technicien de Infomaniak travaille dans le « data center » D4 de Infomaniak, en janvier 2025 à Plan-les-Ouates, près de Geneve.

Infomaniak prévoit d'investir jusqu'à 200 millions de francs dans les prochaines années

Quoi qu'il en soit, les marchés ont bien accueilli l'arrivée de Infomaniak : le titre s'est envolé de plus de 50% lors de son premier jour de cotation. Aucun analyste ne suit pour l'instant la valeur. Son parcours boursier dépendra de la capacité de l'entreprise à profiter de l'engouement pour la souveraineté numérique, tout en parvenant à financer ses infrastructures. Avec un bémol, selon Dimitri Kallianiotis, Technology Investment Specialist à l'Union Bancaire Privée (UBP) : « Aujourd'hui, les très grosses entreprises ne peuvent pas utiliser des services souverains, parce qu'elles ont besoin d'une énorme force de calcul. Seules les PME peuvent migrer vers ce type d'offre. » Pas un souci, selon l'entreprise qui note dans son prospectus d'entrée en Bourse que dans l'UE, environ 99% des entreprises sont des PME, le cœur de cible de Infomaniak, et environ la moitié achète déjà des services cloud. Au premier semestre 2026 (chiffres non audités), les ventes nettes de biens et services ont progressé de 16,2% à 31 millions de francs.

FONDATION : 1994 **SIÈGE :** GENÈVE (CH)
EFFECTIF : 337 **CA 2025 :** CHF 54,2 MIO → INFO

SAP
Le géant allemand

On ne présente plus SAP. Dans une industrie du numérique ultra-dominée par les géants américains, l'éditeur de logiciels allemand est l'une des rares sociétés européennes à se distinguer. L'entreprise, qui se revendique numéro un mondial des logiciels de gestion d'entreprise qui permettent aux sociétés de centraliser et d'automatiser leurs principaux processus opérationnels, est devenue en mars 2025 le groupe le plus valorisé d'Europe, porté par l'essor du cloud et de l'intelligence artificielle. Mais depuis, la courbe s'est inversée. Entre son sommet de février 2025 et le 1er octobre 2026, l'action SAP a perdu près de 35% de sa valeur. À l'origine de ce cauchemar boursier, les résultats de son activité cloud en deçà des attentes et l'émergence d'outils de programmation basés sur l'intelligence artificielle qui a fait naître la crainte auprès des investisseurs que ceux-ci puissent être utilisés pour créer des alternatives aux applications vendues par SAP. Une majorité des analystes recommande pourtant d'acheter le titre, persuadée qu'il rebondira.

Une majorité des analystes recommande d'acheter le titre, persuadée qu'il rebondira

Pour se relancer, SAP pourrait compter sur l'essor des solutions souveraines. L'entreprise propose en effet des services dédiés comme le SAP Sovereign Cloud, qui permet aux entreprises et au secteur public d'adopter le cloud et l'intelligence artificielle tout en garantissant un contrôle total sur leurs données et leur infrastructure en conformité avec les réglementations locales. Selon l'entreprise, plus de 180 clients auraient déjà adopté cette solution.

FONDATION : 1972 **SIÈGE :** WALLDORF (DE)
EFFECTIF : 112'000 **CA 2025 :** € 36,8 MRD → SAP



← Christian Klein, le CEO de SAP, photographié lors du salon industriel de Hanovre en avril 2026.

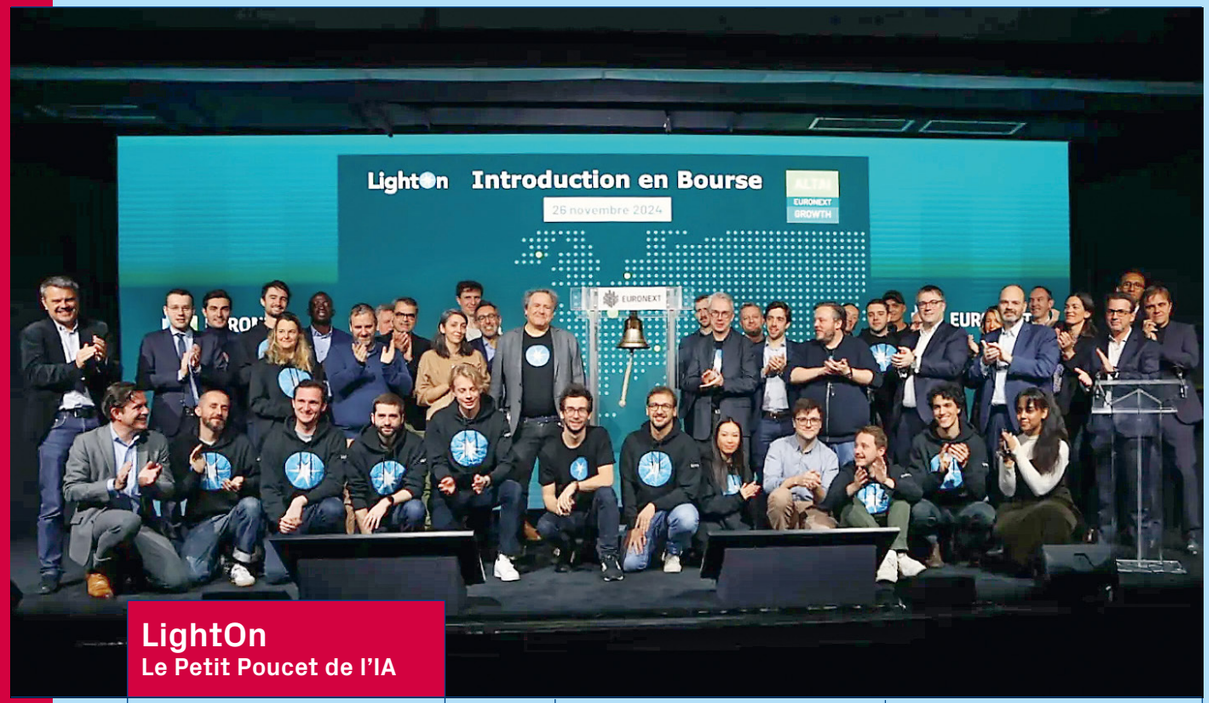
Nfon
Le téléphoniste d'entreprises

Si vous avez récemment contacté une hot-line, peut-être avez-vous parlé avec Nia FrontDesk, l'intelligence artificielle de l'entreprise allemande Nfon. Elle accueille les appelants, répond aux questions fréquentes et oriente, si besoin, vers le bon interlocuteur. Avec plus de 54'000 clients, Nfon s'est imposée en quelques années comme l'un des leaders européens de la téléphonie dans le cloud pour les entreprises.

Nfon fait de la souveraineté numérique un pilier stratégique de son développement

Présente dans 23 pays européens, dont l'Allemagne, la France, la Suisse, l'Espagne et l'Italie, l'entreprise commercialise des services de communication dans le cloud et des solutions basées sur l'IA. Face aux *hyperscalers* américains, Nfon fait de la souveraineté numérique un pilier stratégique de son développement. Les données de communication de ses clients (appels, messages, visioconférences) transitent et sont stockées dans des centres de données géoredondants situés uniquement dans l'Union européenne, conformément aux lois européennes sur la protection des données. Sur les six premiers mois de l'année, Nfon a réalisé un chiffre d'affaires de 42,5 millions d'euros, en baisse de 3,8% sur un an. Une majorité d'analystes recommandent d'acheter le titre, qui a perdu environ 45% de sa valeur sur un an, et parient sur un rebond.

FONDATION : 2007 **SIÈGE :** MUNICH (DE)
EFFECTIF : 400 **CA 2025 :** € 89,1 MIO → NFN



© RONNY HARTMANN, AFP / LIGHTON

LightOn
Le Petit Poucet de l'IA

Aux États-Unis, les mastodontes de l'intelligence artificielle investissent des sommes colossales et affichent des valorisations stratosphériques. Alors que, de notre côté de l'Atlantique, les montants engagés semblent dérisoires. Hormis la société Mistral AI – l'étendard français de l'IA, non cotée (lire en p. 37) – seule une poignée de start-up s'aventurent sur ce terrain. Et parmi elles, LightOn est le seul *pure player* coté en Bourse. Fondée en 2016 et listée sur Euronext Growth Paris depuis novembre 2024, l'entreprise développe et commercialise des solutions d'IA générative souveraine destinée aux entreprises et aux administrations. Son produit phare, Paradigm, permet d'intégrer des fonctionnalités d'IA et des grands modèles de langage (LLM) sur site (*on-premise*) pour garantir la confidentialité totale des données. LightOn met en avant trois cas d'usage principaux pour les institutions qui déploient ses solutions, à savoir la mutualisation du support informatique, la mise en place d'assistants documentaires sécurisés et, enfin, l'analyse de données confidentielles et volumineuses.

↑ Les cofondateurs de LightOn, Igor Carron (debout à gauche de la cloche) et Laurent Daudet (debout à droite de la cloche) lors de la cérémonie d'entrée en Bourse de l'entreprise, à Paris le 26 novembre 2024.

« L'IA souveraine, c'est le moteur de la modernisation de notre État »
Igor Carron, cofondateur de LightOn

Depuis son IPO en novembre 2024, le titre a entamé une longue glissade, passant de plus de 20 euros en février 2025 à moins de 4 euros fin mai 2026. Néanmoins, la signature d'un contrat avec Infocom'94, un syndicat qui mutualise la gestion informatique de 26 collectivités du Val-de-Marne, puis l'annonce mi-juin du déploiement des solutions de LightOn dans une quinzaine d'institutions publiques françaises ont fait s'envoler le titre, qui a dépassé les 9 euros le 22 juin. « Le passage en production de ces institutions publiques marque une rupture historique : l'IA souveraine n'est plus un idéal réglementaire ou un sujet d'expérimentation, c'est le moteur de la modernisation de notre État », a alors commenté Igor Carron, cofondateur de LightOn. Las, le titre a replongé depuis lors. Il s'échangeait autour des 3 euros le 1er octobre. C'est que l'entreprise continue de creuser ses pertes. Au premier semestre 2026, LightOn a enregistré une forte croissance de son activité, avec un chiffre d'affaires de 1,1 million d'euros, en hausse de 51%, porté notamment par la progression de 34% des ventes de licences Paradigm. Mais dans le même temps, la perte nette s'est élevée à 4 millions d'euros, contre 3,7 millions un an auparavant. Le seul analyste qui suit la valeur recommande de la conserver.

FONDATION : 2016 **SIÈGE :** PARIS (FR)
EFFECTIF : 40 **CA 2025 :** € 1,74 MIO → ALTAI

OVHcloud
Le fer de lance français

La tête dans les étoiles. Le 28 septembre 2026, la firme française OVHcloud a annoncé avoir été retenue par l'Agence spatiale européenne (ESA) pour bâtir, avec l'entreprise canadienne CGI, la plateforme Digital EO qui devra accueillir toutes les données d'observation de la Terre par satellite. Un chantier colossal : d'ici à 2035, l'ESA prévoit de gérer plus de 500 pétaoctets de données qui seront hébergées entièrement sur le sol européen. À l'image de ce contrat, OVHcloud, qui se présente comme le leader européen du cloud gérant plus de 500'000 serveurs dans 46 centres de données, profite de l'engouement actuel pour la souveraineté numérique sur le Vieux Continent.

L'Agence spatiale européenne prévoit de gérer plus de 500 pétaoctets de données qui seront hébergées entièrement sur le sol européen

En avril 2026, le consortium réunissant DEEP, OVHcloud et Clever Cloud a ainsi été sélectionné par la Commission européenne afin de mettre en place des services de cloud souverain pour les institutions de l'Union européenne. Le marché global, attribué à quatre fournisseurs et groupements, représente une valeur maximale de 180 millions d'euros étalés sur une période de six ans. Un mois plus tôt dans l'année, OVHcloud avait annoncé avoir été choisi en tant que sous-traitant de la société Senacor Technologies, prestataire retenu par la Banque centrale européenne (BCE), pour le projet d'euros numériques qui vise à proposer un moyen de paiement numérique dans les magasins, en ligne ou entre particuliers.

Fort de ces nouveaux contrats, OVHcloud, qui compte 1,7 million de clients, vit une année spectaculaire à la Bourse de Paris. Depuis le 1er janvier 2026, l'action s'est envolée de plus de 120% (au 30 septembre). Une flambée qui incite les analystes à la prudence, « conserver » étant désormais la recommandation la plus répandue. Sur les neuf premiers mois de son exercice 2026, OVHcloud a affiché un chiffre d'affaires en hausse de 6%. Et l'entreprise ne manque pas de projets pour poursuivre sa croissance. En juin dernier, elle a présenté OVHai Workspace, une suite bureautique qui vise à concurrencer Microsoft 365. Et OVHcloud veut aussi compter dans le domaine de l'intelligence artificielle. Pour y parvenir, l'entreprise a bouclé deux acquisitions majeures dans le secteur en 2026 : celle de Dragon LLM, concepteur français de modèles d'IA générative spécialisés, en mars, puis celle de la start-up parisienne Gladia, experte de la transcription audio, en juillet. « Cela fait longtemps que l'on parle de souveraineté et des risques de dépendance, a expliqué Octave Klaba, fondateur et CEO de OVHcloud, au quotidien *Les Echos*. Ce que l'on avait imaginé est en train d'arriver et devrait stimuler la commande européenne. On veut devenir l'un des acteurs des LLM européens aux côtés d'autres acteurs comme Mistral. »



© PATRICK HERTZOG, AFP

Dans la nuit du 9 au 10 mars 2021, un incendie a ravagé l'un des centres de données de OVHcloud, installés dans une zone industrielle à l'est de Strasbourg. Résultat : 464'000 sites internet, dont celui du gouvernement français data.gouv.fr, étaient inaccessibles après l'incendie, selon le décompte de la société américaine Netcraft. ↓

FONDATION : 1999 **SIÈGE :** ROUBAIX (FR)
EFFECTIF : 3000 **CA 2025 :** € 1,085 MRD → OVH

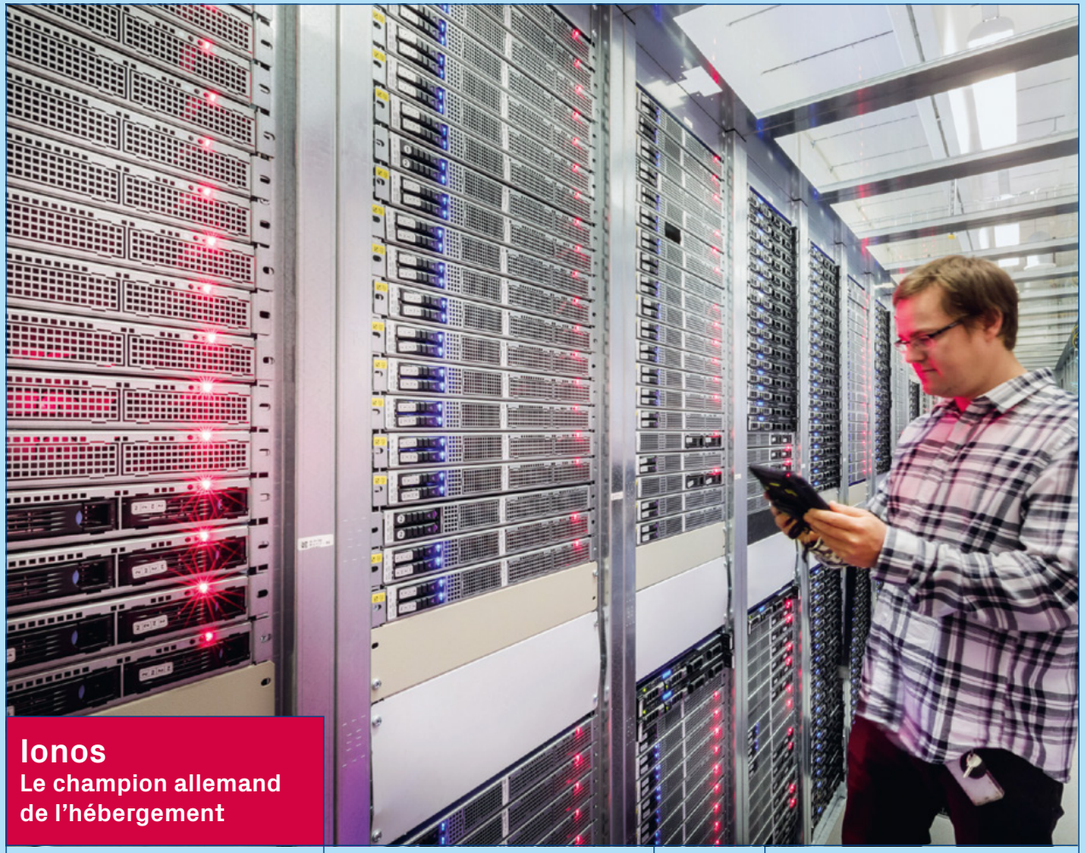
Streamwide
Le spécialiste des communications

Lors de votre dernière visioconférence sur Teams (Microsoft) ou Zoom, étiez-vous bien sûr que votre communication était sécurisée, que des oreilles indiscrètes n'écoutaient pas les secrets de votre entreprise ? Fondé en 2001, l'éditeur de logiciels francilien Streamwide s'est notamment spécialisé dans les communications sécurisées pour environnements critiques destinées aux entreprises et aux administrations. Parmi ses produits phares, on retrouve Rooms – un service de réunion virtuelle concurrent de Teams qui met l'accent sur la confidentialité et la souveraineté. La solution vise notamment à limiter l'exposition des données aux législations extraterritoriales comme le Cloud Act américain : en mode *on-premises*, les informations sont traitées et stockées sur les serveurs physiques du client ; en mode SaaS, Streamwide indique que celles de ses clients européens sont hébergées dans des centres de données situés en Europe.

Fait piquant : le géant américain des télécommunications AT&T a choisi, en 2025, Streamwide pour sécuriser les communications

La société française commercialise deux autres applications emblématiques, inspirées des services de messagerie de type WhatsApp : l'ultra-sécurisée « Team on mission », utilisée par exemple par le GIGN (l'unité d'élite de la gendarmerie française), le Ministère français de l'intérieur ou encore le groupe Thales, et « Team on the run », qui s'adresse à des clients plus classiques comme EDF. Fait piquant : le géant américain des télécommunications AT&T a choisi en septembre 2025 Streamwide pour sécuriser les communications de FirstNet – le réseau américain de communications destiné aux services d'urgence (police, pompiers, etc.) construit et exploité par AT&T. Aux États-Unis, FirstNet travaille avec plus de 30'000 agences et organisation de sécurité publiques. Au premier semestre 2026, le chiffre d'affaires de Streamwide s'est élevé à 12,79 millions d'euros, en hausse de 12% par rapport au premier semestre 2025. Sur cinq ans, l'action s'est appréciée de près de 90%, touchant un plus haut historique à 89,6 euros en septembre 2026, avant de refluer sous la barre des 69 euros début octobre. Le seul analyste qui suit la valeur recommande de la conserver.

FONDATION : 2001 **SIÈGE :** PARIS (FR) **EFFECTIF :** 250 **CA 2025 :** € 26,3 MIO → ALSTW



Ionos
Le champion allemand de l'hébergement

L'annonce n'a pas ému le marché. Le 10 septembre 2026, le fournisseur de services Internet Ionos – détenu majoritairement par United Internet – a annoncé un plan de restructuration qui doit faire passer ses effectifs de 3800 équivalents temps plein à 3350. Vingt jours plus tard, néanmoins, le titre a plongé lorsque la banque Metzler a commencé à suivre Ionos, avec une recommandation de vente. Résultat : après avoir dépassé les 35 euros fin septembre, l'action a chuté de plus de 10% pour s'échanger autour de 31 euros le 1er octobre. Et pourtant. Le plan de restructuration n'est lié à aucune alerte sur les finances de l'entreprise. Sur les six premiers mois de 2026, Ionos a réalisé un chiffre d'affaires de 701 millions d'euros, en hausse de 6,9% sur un an, et a relevé ses prévisions pour l'ensemble de l'année, projetant désormais une croissance de 8% contre 7% auparavant.

Ionos a notamment participé au développement de Nextcloud Workspace, une alternative open source et souveraine à Microsoft 365

Alors pourquoi cette défiance ? Pour la banque Metzler, Ionos est avant tout un hébergeur web traditionnel, mal positionné pour profiter de la croissance du cloud et de l'intelligence artificielle. La société, qui revendique 6,91 millions de clients au 30 juin 2026 et héberge près de 22 millions de domaines enregistrés, principalement de petites et moyennes entreprises, entend néanmoins exister dans le cloud et l'IA. Notamment en profitant de l'élan pour la souveraineté numérique. Dirigeant 30 centres de données dans le monde, Ionos a par exemple participé au développement de Nextcloud Workspace, une alternative open source et souveraine à Microsoft 365, dont les données sont intégralement stockées dans des centres de données européens, conformément au règlement européen sur la protection des données (RGPD).

↑ Un employé du groupe allemand Ionos dans la salle des serveurs d'un centre de données de l'entreprise.

FONDATION : 1988 **SIÈGE :** MONTABAUR (DE)
EFFECTIF : 3800 **CA 2025 :** € 1,32 MRD → IOS

© IONOS

VÉLOBSESSIVE
PARADOX



Les vélos de course Vélobsessive sont fabriqués sur mesure et assemblés en Suisse. Grâce à un bike fitting personnalisé, votre vélo de course est ajusté au millimètre près à votre position de conduite optimale.

velobsessive.com

info@velobsessive.com
+41 44 884 66 99



Sur l'écran géant d'une salle Imax de Los Angeles, le cheval de Troie surgit des flots. L'Odyssée a rapporté 485 millions de dollars dans les seules salles Imax, un record.

EN CHIFFRES

1876
Le nombre de salles Imax dans le monde, réparties dans 91 pays.

3,8%
La part du box-office mondial réalisée dans les salles Imax en 2025, alors qu'elles représentent moins de 1% des écrans.

$1000
Le prix auquel se sont revendus certains billets pour les séances sur pellicule de L'Odyssée, à New York.

270 KG
Le poids d'une seule copie sur pellicule de L'Odyssée, pour une longueur totale de 18 km.

© TAYLOR JUMPHENOUR

CINÉMA

L'Odyssée de Imax

Porté par le triomphe du dernier film de Christopher Nolan, le groupe canadien a vécu l'été le plus faste de son histoire. Le cours de son action s'est envolé ces derniers mois.

PAR LUDOVIC CHAPPEX

Sur la scène du naufrage, on sent son corps vibrer. Et pourtant, à aucun moment le volume ne devient désagréable pour les oreilles. Si le son peut être aussi puissant sans jamais agresser les tympans, c'est qu'il est réglé avec un soin particulier. La firme canadienne ne se contente pas, en effet, de fournir des équipements. Elle supervise de bout en bout l'aménagement de chaque salle, de l'emplacement de l'écran jusqu'à l'acoustique.

Elle intervient même en amont, puisque les bandes-son des films sont mixées spécialement pour son format. Une fois l'équipement installé, ses techniciens mesurent le son en plus de 20 endroits pour le régler avec précision. Cette salle genevoise bondée, où la place coûte pourtant 29,90 francs, contre 22,90 francs pour une séance classique, hors tarif réduit, n'a rien d'un cas isolé. Début septembre, *L'Odyssée* avait rapporté 485 millions de dollars dans les salles Imax du monde entier, selon l'entreprise. C'est environ 80% de plus que son précédent record, établi en 2009 par *Avatar*, qui avait rapporté 271 millions de dollars dans ses salles, hors inflation.

Ce chiffre est d'autant plus impressionnant que les salles estampillées Imax ne représentent même pas 1% des écrans de cinéma dans le monde. Elles ont pourtant accumulé à elles seules 30% des recettes mondiales du film de Christopher Nolan. En d'autres termes, près de 1 dollar sur 3 dépensés pour voir *L'Odyssée* l'a été lors d'une projection dans une salle Imax. Sur l'ensemble de l'été, ces salles ont d'ailleurs réalisé 73% de recettes de plus que lors de leur précédent meilleur été, celui d'*Oppenheimer*, en 2023.

amedi 3 octobre, séance de 18h30 au Pathé Balexert, à Genève. Le film *L'Odyssée* est sorti il y a près de 3 mois, et pourtant les 324 fauteuils de la salle Imax, la seule en Suisse romande sur les sept que compte la Confédération, sont presque tous occupés. Dès les premières images, une plage immense, entre mer et sable, semble occuper tout le champ de vision.

« Imax n'a plus besoin de faire autant d'efforts pour vendre ses produits aux studios. Aujourd'hui, ils sont tous convaincus. C'est désormais l'entreprise qui décide avec qui s'associer. »

Alicia Reese, analyste chez Wedbush

Mais très vite, c'est le son qui impressionne le plus. Lors de l'attaque du cyclope, de la séquence du cheval de Troie ou de

Une marque plutôt que des salles

Pour comprendre le phénomène, il faut se pencher sur le modèle économique de l'entreprise. Beaucoup de spectateurs pensent qu'il s'agit d'une chaîne de cinémas. Ce n'est pas le cas. Imax ne possède qu'une seule salle, à Sacramento, en Californie. Son métier consiste à équiper les cinémas. Elle leur fournit son matériel et son savoir-faire, avec le droit d'utiliser la marque et un contrat de maintenance, pour dix à douze ans en général. →

Cet équipement, Imax ne le fabrique d'ailleurs pas entièrement elle-même. Elle conçoit sa technologie mais confie la fabrication de la plupart des pièces à des sous-traitants, puis assemble et teste les projecteurs dans ses installations de Mississauga, dans la banlieue de Toronto. Cette organisation lui permet de fonctionner avec des effectifs réduits, puisque l'entreprise ne comptait que 679 employés fin 2025.

« Imax fonctionne moins comme une chaîne de cinémas classique que comme une plateforme technologique de divertissement haut de gamme »

Mike Hickey, analyste chez StoneX

Concrètement, la firme gagne de l'argent de deux façons. D'un côté, les studios lui versent une partie des recettes réalisées dans ses salles, en échange de la conversion de leurs films au format Imax et de leur diffusion dans son réseau. De l'autre côté, il y a les cinémas, qui ont le choix entre deux formules. Ils peuvent acheter l'équipement ou le louer. Dans ce dernier cas, ils aménagent leur salle sans gros investissement au départ, en échange d'une partie des recettes des billets vendus.

Chaque grand succès pousse d'ailleurs de nouveaux cinémas à vouloir arborer le logo Imax sur leur devanture, explique Alicia Reese, analyste chez Wedbush : « Quand un film ou quelques films marchent très bien sur les écrans Imax, de plus en plus d'exploitants ressentent le besoin d'équiper leurs salles. » Ce système devient très rentable quand un film comme *L'Odyssée* remplit les salles. Les équipements étant déjà installés, chaque billet supplémentaire rapporte à Imax sans lui coûter beaucoup plus. Sa marge d'Ebitda ajusté est ainsi passée de 39% en 2024 à 45% en 2025, et la direction vise plus de 50% d'ici à 2028. Ces chiffres expliquent pourquoi Wall Street ne regarde pas la firme canadienne comme un simple exploitant de salles. « Imax fonctionne moins comme une chaîne de cinémas classique que comme une plateforme technologique de divertissement haut de gamme », résume l'analyste Mike Hickey de StoneX.



Le Joker dans « The Dark Knight : Le Chevalier noir » (2008). Pour ce film, Christopher Nolan a tourné pour la première fois des scènes avec des caméras Imax, une première pour un grand film hollywoodien.

Des écrans très convoités

Christopher Nolan n'est pas seulement l'homme de l'été pour Imax. Si la firme canadienne en est arrivée là, elle le doit en grande partie au réalisateur britannico-américain, qui a été le premier à tourner en 2008 une partie d'un grand film hollywoodien, *The Dark Knight*, avec des caméras Imax. *L'Odyssée* marque l'aboutissement de cette démarche, puisque le film est intégralement réalisé avec de telles caméras (lire l'encadré en p. 55).

© WARNER BROS. AFP / UNIVERSAL PICTURE, AFP

Les autres studios ont suivi, car ils ont compris que le public était prêt à payer plus cher pour voir un film dans ces conditions. Cette année, au moins 13 longs-métrages auront été conçus spécialement pour ce format, selon l'entreprise. Néanmoins, les salles dédiées restent peu nombreuses, moins de 1900 dans le monde, et un film à succès les occupe souvent pendant plusieurs semaines. Les studios doivent donc parfois attendre leur tour.

C'est ce qui est arrivé cet été à *Spider-Man: Brand New Day*, sorti en Amérique du Nord sans aucune salle Imax disponible, toutes étant réservées à *L'Odyssée*. Le scénario va se répéter avec *Avengers: Doomsday,* qui sort le 18 décembre, au même moment que *Dune: Part Three*. Interrogée par *Swissquote Magazine*, l'entreprise s'en explique : « Nous avions engagé nos écrans pour *Dune: Part Three*. Quand *Avengers: Doomsday* a été déplacé à la même date, cet engagement a déterminé notre programmation. »

Privé de salles Imax, *Spider-Man* a néanmoins réalisé le meilleur lancement de l'histoire en Amérique du Nord. Mais ces exemples montrent à quel point le rapport de force s'est inversé. Pour Alicia Reese, c'est l'un des principaux atouts de la firme pour les années à venir : « Imax n'a plus besoin de faire autant d'efforts pour vendre ses produits aux studios. Aujourd'hui, ils sont tous convaincus. C'est désormais l'entreprise qui décide avec qui s'associer. Nous nous attendons à ce que le groupe fasse moins d'erreurs, car il peut mieux évaluer les films avant de les choisir. Et les studios accepteront de payer davantage pour s'assurer des fenêtres de sortie intéressantes avec Imax. À terme, ils pourraient même prendre en charge la totalité des dépenses marketing. » →



Christopher Nolan sur le tournage de « L'Odyssée ». Pour ce film, Imax a conçu une nouvelle caméra à pellicule, assez silencieuse pour enregistrer les dialogues.

Le vrai film de Nolan

Seule une poignée de spectateurs ont vu *L'Odyssée* tel que Christopher Nolan l'a voulu : sur pellicule Imax, dans l'une des 41 salles dans le monde qui ont pu le projeter dans ce format.

Pour *L'Odyssée*, Christopher Nolan a choisi la pellicule, un support que la grande majorité des cinéastes ont abandonné au profit du numérique, mais qui reste son format de prédilection. Imax a même conçu pour lui une nouvelle caméra, assez silencieuse pour enregistrer les dialogues, ce que les anciens modèles ne permettaient pas. Le film a été tourné sur une pellicule grand format, dont chaque image est près de 9 fois plus grande que celle de la pellicule 35 mm du cinéma classique. Résultat : l'image est beaucoup plus détaillée, et surtout plus haute. Presque carrée, au format 1,43:1, elle occupe toute la hauteur de l'écran géant.

Encore faut-il trouver une salle capable de projeter cette pellicule. Seules 41 salles dans le monde ont pu montrer *L'Odyssée* dans ce format, et aucune ne se trouve en Suisse. L'Union européenne n'en compte que trois, à Prague, à Bruxelles et à Montpellier. Les deux dernières ont été équipées juste avant la sortie du film, nous a précisé Imax, qui étudie d'autres projets en Europe mais n'a « aucune ouverture à annoncer » pour l'instant.

Ces quelques salles ont attiré des spectateurs de toute l'Europe. Fin juillet, celle de Prague avait déjà accueilli 22'000 personnes venues d'une quinzaine de pays, selon l'agence américaine Associated Press. À Montpellier, l'office du tourisme aurait constaté une hausse de 30% de la fréquentation des transports en commun depuis la sortie du film, a raconté le patron de Imax, Rich Gelfond, sur la chaîne américaine CNBC. À New York, il fallait attendre septembre pour trouver une place, et certains billets se revendaient jusqu'à 1000 dollars, a-t-il expliqué aux analystes financiers lors d'une conférence en juillet.

« Ce qui était unique cette année, c'est l'attention énorme portée au format sur pellicule, jusqu'où les gens sont allés, physiquement, le temps qu'ils ont passé à chercher ces billets, et combien de temps à l'avance il fallait réserver, souligne l'analyste Alicia Reese. Cela a créé une nouvelle forme de demande. »

Dans la plupart des salles Imax, en revanche, on projette une version numérique du film, avec deux différences notables. D'abord, la résolution est moindre. Les projecteurs laser de Imax affichent une image en 4K, alors que l'entreprise présente sa pellicule comme l'équivalent de « 18K ». Ensuite, dans beaucoup de ces salles, l'image doit être recadrée pour tenir sur l'écran, ce qui fait perdre une partie du haut et du bas de l'image. C'est le cas dans la salle Imax de Pathé Balexert, à Genève, où nous avons assisté à la projection de *L'Odyssée*.

La firme canadienne ne se limite d'ailleurs plus aux films hollywoodiens. Elle diffuse aussi des concerts filmés, des documentaires, et même des Grands Prix de Formule 1 retransmis en direct dans des salles américaines. Ses documentaires peuvent ensuite être revendus aux plateformes de streaming : Amazon a ainsi acquis celui consacré aux Blue Angels, la patrouille acrobatique de la marine américaine, selon la présentation publiée par Imax pour ses investisseurs en juillet. Pour Alicia Reese, c'est une autre piste de croissance : « Il y a encore beaucoup de potentiel de ce côté-là », souligne l'analyste.

« Est-ce que chaque trimestre sera en hausse l'an prochain ? Probablement pas. Mais l'année entière, c'est tout à fait possible. »

Alicia Reese, analyste chez Wedbush



« Dune: Part Two » (2024), de Denis Villeneuve. Pour le troisième volet, attendu en décembre, certaines séances spéciales affichent déjà complet jusqu'en janvier.

Cotée à la Bourse de New York, Imax n'a pas attendu *L'Odyssée* pour voir son action progresser. Le cours a commencé à grimper fin 2025, et le film a ensuite amplifié le mouvement. À la mi-octobre, le titre oscillait autour de 55 dollars, en hausse de 60% sur un an, ce qui valorisait l'entreprise à environ 3 milliards de dollars.

Les résultats financiers expliquent en partie cet engouement. En 2025, la firme a réalisé un chiffre d'affaires de 410 millions de dollars, en hausse de 16%, et son bénéfice net revenant aux actionnaires a progressé de 34%, à 34,9 millions. Pour cette année, la direction table sur 1,4 milliard de dollars de recettes dans les salles équipées de sa technologie, contre 1,28 milliard en 2025. Après une telle hausse, l'action n'est cependant plus bon marché. Elle vaut environ 38 fois le bénéfice par action ajusté de 2025. Et pourtant, la grande majorité des analystes qui suivent le titre continuent de le recommander. Selon le site spécialisé MarketBeat, 11 sur 14 conseillent de l'acheter, et les trois autres de le conserver. Parmi les premiers figurent Alicia Reese, qui a émis une recommandation *Outperform*, et Mike Hickey de StoneX, qui suit la société depuis 2013 et a fixé un objectif de cours de 60 dollars. « Nous continuons de croire à l'histoire de Imax », résume-t-il. Goldman Sachs, longtemps très sceptique, fait partie des rares voix neutres. En juillet, la banque soulignait que l'entreprise devrait encore prouver qu'elle peut atteindre son objectif de 1,4 milliard de dollars de recettes malgré un premier semestre plus faible, et maintenir ses progrès en matière de rentabilité.

Le trauma de 2024

Le modèle de Imax comporte aussi des risques. Le principal tient au fait que l'entreprise ne produit pas de films. Ses revenus dépendent donc largement des longs-métrages à l'affiche, à commencer par ceux d'Hollywood, et si les blockbusters viennent à manquer une année, cela se répercute sur ses comptes.

L'année 2024 en a donné un aperçu. Les grèves des scénaristes et des acteurs avaient paralysé Hollywood l'année précédente, si bien que les grandes sorties se sont faites rares. L'entreprise espérait que les recettes de ses salles dans le monde atteignent un niveau comparable à celui de 2023, soit environ 1,06 milliard de dollars. Elles se sont finalement limitées à 901 millions.

Le calendrier 2027 présenté par l'entreprise en juillet ne compte aucun film de Christopher Nolan, mais il ne manque pas pour autant d'atouts. On y trouve plusieurs grosses franchises, comme *Avengers: Secret Wars* ou *Shrek 5,* mais aussi *Narnia,* réalisé par Greta Gerwig pour Netflix, que les salles Imax montreront en avant-première deux jours avant sa sortie générale, le 12 février. Selon Alicia Reese, Disney prévoit en outre de ressortir sur pellicule le tout premier *Star Wars, un nouvel espoir* (1977), avant le prochain film de la saga, et Imax compte tourner davantage de films avec ses caméras à pellicule. L'analyste reste donc confiante pour l'ensemble de l'année : « Est-ce que chaque trimestre sera en hausse l'an prochain ? Probablement pas. Mais l'année entière, c'est tout à fait possible. »

Autre point de vigilance : la Chine. Avec Hong Kong et Taïwan, elle abrite près de la moitié des salles Imax et pèse un quart du chiffre d'affaires. Les résultats de l'entreprise dépendent donc aussi de la santé de ce marché, où le premier semestre a été décevant, a reconnu en juillet Richard Gelfond, le CEO de Imax, même si les recettes s'y redressaient depuis quelques semaines.

Enfin, Imax doit compter avec la concurrence de l'américain Dolby, spécialiste des technologies du son et de l'image, qui a lancé son propre format de salles haut de gamme, Dolby Cinema, et avec celle des chaînes de cinéma qui développent leurs grands écrans maison. Par ailleurs, Walt Disney Company a lancé en avril 2026 Infinity Vision, un label de certification des salles premium, sans majoration tarifaire imposée par Disney, les exploitants restant libres de fixer leurs prix. Objectif : garantir aux cinéphiles une expérience visuelle et sonore haut de gamme sans passer par Imax. Son déploiement auprès du public a débuté en septembre avec la ressortie d'*Avengers: Endgame Extended,* avant *Avengers: Doomsday* en décembre. Lors de son lancement, Disney recensait plus de 300 salles partenaires dans le monde. La firme canadienne conserve néanmoins une nette avance. Selon des données du cabinet Omdia mises en avant par l'entreprise, elle équipe plus de la moitié des salles haut de gamme sur le plan mondial.

En attendant, Imax peut compter sur *Dune: Part Three* en décembre, dont certaines séances spéciales affichent déjà complet jusqu'en janvier, selon CNBC. Le film de Denis Villeneuve, lui aussi tourné en partie avec des caméras Imax à pellicule, sera projeté dans ce format dans les salles qui en sont équipées. Mais comme pour *L'Odyssée*, aucune ne se trouve en Suisse (lire l'encadré en p. 55). Pour découvrir le film dans les conditions voulues par son réalisateur, il faudra donc prendre la route. ◢ → IMAX

© WARNER BROS. AFP / PHOTO12, AFP

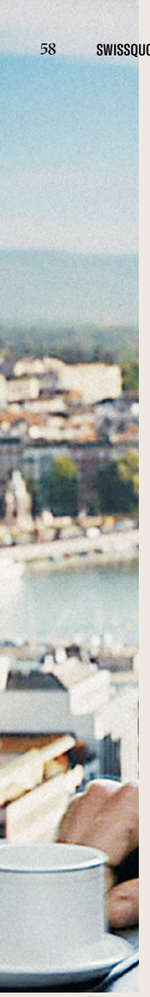


« Avatar » (2009), de James Cameron. Pendant dix-sept ans, il a détenu le record des recettes dans les salles Imax, avant d'être détrôné par « L'Odyssée ».

De l'Expo de 1967 à « L'Odyssée »

L'histoire de Imax commence en 1967, dans le sillage de l'Exposition universelle de Montréal. Deux cinéastes, Graeme Ferguson et Roman Kroitor, un homme d'affaires, Robert Kerr, et un ingénieur, William Shaw, rêvent alors de projeter des films sur un écran géant. La première salle Imax permanente ouvre à Toronto en 1971. Pendant une vingtaine d'années, la firme équipe surtout des musées et des sites touristiques qui projettent des documentaires. Le tournant s'opère en 1994, quand deux investisseurs américains, Richard Gelfond et Bradley Wechsler, rachètent l'entreprise et l'introduisent en Bourse. Ils vont faire entrer Imax dans les cinémas grand public, avec des films hollywoodiens.

En 2008, Christopher Nolan tourne une partie de *The Dark Knight* avec des caméras Imax. L'année suivante, *Avatar,* de James Cameron, établit dans ces salles un record de recettes qui tiendra jusqu'en 2026. Les studios comprennent alors que le format peut rapporter gros, et de plus en plus de grandes productions sortent en Imax, d'*Interstellar* à *Top Gun: Maverick*, en passant par *Avengers: Endgame* ou *Dune.*



SCIENCE

Vingt ans d'erreur sur le mâle alpha

L'image du trader intrépide empli de testostérone ne tient plus. Deux études récentes concluent à l'absence d'effet de cette hormone sur la prise de risque. PAR BLANDINE GUIGNIER, SANTIAGO

Avril 2008. Dans la revue *PNAS*, l'une des grandes publications scientifiques américaines, deux chercheurs de Cambridge rendent publics les résultats d'une expérience menée dans une salle de marché de la City de Londres : chez les traders masculins suivis, le niveau de testostérone mesuré le matin prédit la rentabilité de la journée. L'étude fait le tour du monde, popularisant l'image du trader gonflé d'hormones, qui doit ses gains à sa biologie. D'autres travaux suivent la même année et la suivante, et la thèse finit par s'imposer. Mais en septembre 2025, elle s'effondre.

En lançant sa dernière étude, Anna Dreber Almenberg, professeure à la Stockholm School of Economics, était pourtant persuadée qu'elle démontrerait sans équivoque le lien de causalité entre testostérone et comportements économiques. « Cela faisait plus de quinze ans que des chercheurs, dont moi-même, trouvions des corrélations entre ces deux éléments en mesurant le niveau de l'hormone dans le sang ou dans la salive, explique-t-elle. Contre toute attente, notre ultime recherche a quasiment anéanti cette idée très répandue de l'influence des hormones, à la faveur d'un protocole bien plus exigeant. »

« Notre ultime recherche a quasiment anéanti cette idée très répandue de l'influence des hormones »

Anna Dreber Almenberg, professeure à la Stockholm School of Economics

Une autre étude, publiée en mai dernier, est parvenue à la même conclusion par un tout autre chemin. Plutôt que de conduire une nouvelle expérience, une équipe de l'IMT School for Advanced Studies, à Lucques en Italie, a additionné toutes celles qui avaient été effectuées jusqu'en 2023 : 52 études, 17'340 participants, agrégés dans un même modèle statistique. Le résultat est une corrélation pratiquement nulle. « Les hormones n'aident pas ou très peu, selon les derniers résultats scientifiques, à prédire ou expliquer une décision impliquant une prise de risque, à l'image d'un choix d'investissement financier », résume l'un des auteurs, Luca Bailo, chercheur en sciences comportementales à l'IMT School for Advanced Studies à Lucques en Italie.

Comment se fait-il que l'explication biologique ait soudainement été écartée ? Anna Dreber Almenberg et ses collègues, notamment à Nipissing University, au Canada, ont changé certains paramètres de leurs recherches. « L'échantillon a été drastiquement augmenté, avec 1000 hommes cette fois, soit 10 à 20 fois plus que lors d'autres études sur le sujet. Nous avons publié en amont nos méthodes de recherche pour éviter tout biais après coup. Enfin, une dose de testostérone a été administrée à la moitié des participants, les autres recevant un placebo. » Le reste des éléments testés était assez similaire aux précédentes recherches : les volontaires, sous testostérone ou placebo, participaient à une série de jeux mesurant différents comportements économiques. Il s'agissait par exemple de l'aversion pour le risque ou la perte, de la générosité ou de l'esprit de compétition. Les résultats se sont révélés très proches dans les deux groupes.

Par comparaison, l'expérience fondatrice de 2008, celle de la salle de marché londonienne, n'établissait qu'une corrélation, jamais une causalité. Étant donné que le fait de gagner peut lui-même faire monter la testostérone, les traders présentaient peut-être un taux élevé parce qu'ils étaient en train de performer, et non l'inverse. Mené sur seulement 17 traders et huit jours, ce test n'a jamais été répliqué à grande échelle.

De son côté, Anna Dreber Almenberg ne poursuivra plus cette piste hormonale pour comprendre les différences de comportements économiques entre les femmes et les hommes. Elle avait déjà mené une expérience équivalente chez les femmes avec le même type de résultat : « J'ai réalisé, il y a quelques années, une recherche sur l'impact des hormones féminines, explique la chercheuse suédoise. Sur 340 femmes, une moitié a pris durant trois mois un contraceptif contenant des œstrogènes et un progestatif et l'autre un placebo. Là non plus, nous n'avons pas mesuré d'effet sur la prise de risque, la compétitivité ou l'altruisme. » →



← Une scène du film « Le Loup de Wall Street » (2013) de Martin Scorsese, tournée à Genève. Le héros Jordan Belfort, incarné par Leonardo DiCaprio, y symbolise le trader ultra-viril, dominant et provocateur.

© PARAMOUNT PICTURES

Les conclusions de l'étude sur la testostérone sont « fiables et convaincantes » en raison du grand échantillon, juge le professeur de microéconomie et d'économie expérimentale à l'Université de Zurich Ernst Fehr, qui a édité l'étude sur la testostérone d'Anna Dreber Almenberg. « Les résultats semblent indiquer qu'une administration unique de testostérone n'influence pas les préférences économiques des hommes (préférences en matière de risque, degré d'égoïsme, préférences en matière de compétition). Les auteurs le rappellent toutefois : les effets sur le développement ou ceux à long terme restent à déterminer. »

Le ciblage publicitaire sur les réseaux sociaux influence aussi les comportements économiques

UN FOSSÉ MULTIFACTORIEL

Pour comprendre les différences dans la manière dont les femmes et les hommes investissent leur argent, telles qu'elles ressortent par exemple du dernier sondage de UBS en Suisse (lire en encadré), mieux vaut adopter une approche multifactorielle. « L'aversion et la propension au risque sont des concepts très complexes, souligne Luca Bailo. Les données actuelles montrent qu'il est impossible d'établir un lien linéaire simple avec une cause unique (comme une hormone) pour expliquer les différences entre les individus. »

Sans exclure totalement la biologie de l'équation, le chercheur italien en sciences du comportement juge que cet élément doit être mis en interaction avec des facteurs sociaux et psychologiques. « L'éducation et les rôles de genre dans la famille ont une influence. L'enfant observe, par exemple, quel parent gère l'argent dans la famille, et certaines attentes sont inculquées dès le plus jeune âge en fonction du sexe de l'enfant. Des constructions sociales comme la masculinité, l'assertivité ou la dominance façonnent également l'approche du risque. » Le ciblage publicitaire sur les réseaux sociaux influence aussi les comportements économiques. « Les hommes reçoivent beaucoup plus de publicités pour les cryptomonnaies et les plateformes d'investissement. »

Aux yeux d'Andreas Pondorfer, professeur d'économie à l'Université technique de Munich, l'environnement et la culture des individus ont en effet un fort impact. Le scientifique a cosigné en 2020 une recherche intitulée « Gender differences in social risk taking », qui compare des étudiants allemands à un échantillon de Papouasie-Nouvelle-Guinée. « L'étude d'Anna Dreber Almenberg rassemble des participants dont la moyenne d'âge est de 23 ans, qui ont été recrutés au Canada, via les réseaux sociaux, et principalement issus du milieu universitaire, souligne Andreas Pondorfer. Il s'agit donc d'un échantillon Weird, soit l'acronyme pour Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic (occidental, éduqué, industrialisé, riche, démocratique). Cette population représente la grande majorité des études de ces vingt dernières années sur la thématique. » C'est un aspect important, selon le chercheur allemand, car l'ampleur du fossé femmes-hommes en matière de prise de risque varie selon les sociétés et peut parfois disparaître. « Mes recherches m'ont mené en Papouasie-Nouvelle-Guinée et dans des îles des Philippines. Durant les tests, basés sur des jeux économiques, aucune différence de préférence de risque n'était constatée entre les femmes et les hommes des deux sociétés analysées. » Ces sociétés n'ont pas subi (ou plus tardivement qu'en Occident) la révolution agricole avec l'introduction de la charrue ou la révolution industrielle avec le travail à l'usine. « Les femmes n'ont pas été poussées à rester au foyer, comme dans les pays occidentaux, processus qui, chez ces dernières, a favorisé une 'prudence rationnelle'. »

Une société qui souhaite dépasser les stéréotypes de genre en matière de décisions économiques devra ainsi travailler sur de nombreux aspects sociaux et psychologiques, bien au-delà du rôle des hormones.

Les Suissesses prudentes

L'institut de sondage gfs.bern et la banque UBS ont décrypté l'intérêt pour les sujets financiers de plus de 1000 femmes en Suisse de 16 ans et plus. Seules deux participantes sur cinq se sont dites intéressées par les placements, contre 62% des hommes ayant participé à une enquête similaire. La perception des prises de décision en matière d'argent varie également fortement d'un genre à l'autre. Les femmes décrivent majoritairement leur approche comme prudente (64%), ce qui ne s'applique qu'à 45% des hommes. « Il en ressort donc un tableau où les femmes mettent davantage l'accent sur la prudence et la retenue, tandis que les hommes associent leur comportement à la stratégie, à la sécurité de l'information et à la conscience des risques, indiquent les auteurs du sondage dans leur rapport. L'approche de la prise de décision apparaît ainsi non seulement comme l'expression d'une compétence perçue individuellement, mais aussi comme le reflet d'attitudes différentes face aux opportunités et aux risques financiers. »



KitchenAid

UNE MARQUE
UNE HISTOIRE

Trop beau pour être rangé

Conçu il y a 90 ans pour la ménagère américaine, le robot « Model K » convainc désormais les pâtissiers amateurs du monde entier. Un atout pour le groupe Whirlpool, coté à la Bourse de New York. PAR BLANDINE GUIGNIER

D'un bleu cobalt, le robot KitchenAid trône dans le Musée national d'histoire américaine à Washington. Il fait partie des ustensiles ayant appartenu à Julia Child, une cuisinière très populaire aux États-Unis, incarnée au cinéma par Meryl Streep. La cheffe l'utilisait souvent dans ses émissions télévisées à succès des années 1970 à 1990. « Je trouve ce robot de cuisine absolument formidable, avait-elle déclaré au moment d'en faire don. Il a un moteur ultra-résistant… c'est un appareil qui vous accompagnera toute votre vie. »

Après s'être imposé aux États-Unis, il traverse l'Atlantique et conquiert progressivement l'Europe. On peut aussi bien le trouver chez des Italiens façonnant des pâtes maison que chez des Suisses préparant une tresse. Comment la marque s'est-elle implantée sur le Vieux Continent ? Le design rétro a attiré de nombreux acheteurs, estime Valérie Nguyen Dang, créatrice du café Flavours à Lausanne. « Ma maman l'avait acheté car elle le trouvait joli, mais c'est finalement moi qui l'ai utilisé en me passionnant pour la pâtisserie dès 2013. Il m'a rapidement permis de confectionner de la génoise, de la pâte sablée ou encore de la crème chantilly pour mes gâteaux. » Au bout de seize ans de bons et loyaux services, la Vaudoise a dû le remplacer. Elle a racheté deux nouveaux mixeurs KitchenAid en raison de la robustesse du produit : un « artisan » et un « pro ».

Né dans une boulangerie

Imaginer une machine aussi durable a pris du temps. L'idée germe en 1908 dans l'esprit d'un ingénieur de la Hobart Electric Manufacturing Company, un fabricant de moulins à café et de hachoirs à viande installé dans l'Ohio. Celui-ci observe les gestes d'un boulanger pétrissant son pain et pense à automatiser ce travail difficile. Il y parvient en 1914.



© KITCHENAID

↑ Photo du modèle KitchenAid original, lancé en 1937.

L'effet de l'objet sur le plan de travail est « réussi », même quand personne ne cuisine

Son appareil est vendu à des boulangeries de tout le pays et équipe même, dès 1917, les cuisines des navires de la marine américaine. Face à cette réussite, l'entreprise souhaite proposer un modèle plus compact pour le vendre aux particuliers. En 1922, elle sort le modèle « H-5 ». En l'essayant, l'épouse de l'un des directeurs de la société aurait déclaré : « Peu importe comment il se nomme, c'est le meilleur aide de cuisine que j'aie jamais eu (en anglais « the best kitchen aid I've ever had ») ». Le nom « KitchenAid » était trouvé.

Il faut toutefois attendre 1937 et l'entrée en scène du designer Egmont Arens pour que le produit revête sa silhouette actuelle. Il dessine alors les lignes profilées du « Model K » et introduit notamment un bol qui se vérouille sur le socle, ainsi qu'un levier de commande sur le côté du robot « empêchant que les mains ne se retrouvent sur le chemin du mixeur », comme le relève Rob Tannen, expert américain du design dans l'ouvrage Deconstructing Product Design (2009). D'abord blanc, le « Model K » se pare dès les années 1950 de couleurs pop aux noms enchanteurs : rose pétale, jaune soleil, vert insulaire, etc. Plus tard, la marque mutlipliera les éditions limitées, parfois réservées à certains marchés ou conçues en collaboration avec des créateurs de mode.

En Europe, les ventes de robots pâtissiers comme le KitchenAid décollent vraiment dans les années 2010 avec la diffusion de programmes télévisés comme « The Great British Bake Off » au Royaume-Uni (adapté sous le nom « Le Meilleur Pâtissier » en France ou « Das Grosse Backen » en Allemagne). La vogue de la préparation du pain maison dynamise aussi les achats de ce type durant la pandémie.

L'effet de l'objet sur le plan de travail est « réussi », même quand personne ne cuisine, et incarne un « symbole de statut social », selon l'historien Donald Emmite, également interviewé dans le livre *Deconstructing Product Design*. Il est vrai qu'à plus de 500 francs, le robot n'est pas accessible à toutes les bourses. Sans compter que la plupart des cuisiniers amateurs lui ajoutent des accessoires, du presse-agrumes à la sorbetière, dont le prix oscille entre 50 et 250 francs. « KitchenAid est doué, comme on dit dans le jargon marketing, pour le "lock-in", note la pâtissière suisse Valérie Nguyen Dang. Si j'ai racheté la même marque, c'est en partie parce que j'avais déjà investi dans tous les accessoires pour mon premier robot. » Fort de ce positionnement, le groupe Whirlpool, propriétaire de KitchenAid depuis 1986, occupe aujourd'hui la première place du marché mondial des mixeurs au sens large. Il détiendrait 14,3% des parts d'un marché estimé à 2,6 milliards de dollars en 2025, selon le site Global Market Insights.

Si Whirlpool ne communique pas sur le nombre de robots vendus chaque année, KitchenAid annonçait dès 2012 en avoir produit deux millions en un an. On ne connaît pas non plus la part des ventes du KitchenAid dans le chiffre d'affaires net du groupe qui s'est monté à plus de 15 milliards de dollars en 2025. Whirlpool indique toutefois que son activité mondiale de petit électroménager KitchenAid a généré 1,1 milliard de dollars cette année-là. La marque regroupe en effet de nombreux autres appareils, des bouilloires et machines à café aux réfrigérateurs. Sur ce marché très disputé du petit électroménager haut de gamme, KitchenAid fait notamment face à De'Longhi.

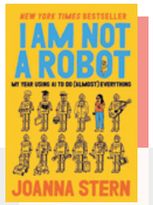
Coté à la Bourse de Milan, le groupe italien possède depuis 2001 la marque britannique Kenwood, connue entre autres pour son robot pâtissier « Chef », concurrent historique de KitchenAid, qui fêtera ses 80 ans en 2030. ◢ → WHR

DATES

1922
KitchenAid lance le « H-5 », son premier robot pâtissier véritablement adapté aux particuliers.

1937
Le designer Egmont Arens dessine le « Model K », avec sa silhouette caractéristique et son bol se verrouillant sur le socle. Ses lignes emblématiques resteront largement inchangées.

1986
Whirlpool rachète la marque. Le groupe coté à New York est le numéro un mondial du marché des mixeurs au sens large, avec une part estimée à 14,3% en 2025.



L I R E

I Am Not a Robot

My Year Using AI to do (almost) Everything

PAR JOANNA STERN
HARPER

Pendant un an, Joanna Stern a confié sa vie à l'intelligence artificielle : les voitures autonomes pour les vacances en famille, le robot cuisinier, le masseur mécanique, le chatbot en guise de compagnon, ou encore la lecture assistée de résultats médicaux. Dès qu'une tâche ou une décision se présentait, la journaliste laissait la machine passer en premier. Longtemps chroniqueuse technologie au *Wall Street Journal*, aujourd'hui analyste pour NBC News, elle raconte cette année dans son livre avec un humour qui n'exclut pas l'inquiétude, en y intercalant des entretiens avec les bâtisseurs du secteur, de Bill Gates à Daniela Amodei, présidente de Anthropic. S'y ajoute un chapitre historique utile, de la conférence de Dartmouth en 1956 aux promesses d'intelligence générale. Best-seller outre-Atlantique, l'ouvrage s'adresse d'abord à l'utilisateur d'IA, moins à l'investisseur.

CHF 18,55 ÉDITION PAPIER
CHF 12,10 ÉDITION NUMÉRIQUE



É C O U T E R

Business Breakdowns

Comment les entreprises gagnent de l'argent

Chaque semaine, Business Breakdowns dissèque une entreprise et une seule : son modèle économique, ses comptes ou son avantage concurrentiel sont passés au crible avec en invité un analyste, un investisseur ou un dirigeant qui la connaît en profondeur. Lancé en 2021 par le studio américain Colossus, à qui l'on doit déjà « Invest like the Best » (voir *Swissquote Magazine* de mai 2026), ce podcast est animé par Matt Reustle, ancien analyste de Goldman Sachs, et Zack Fuss, directeur des investissements d'un family office. Près de 250 épisodes ont ainsi été consacrés à des firmes telles que Visa, Costco, Alibaba ou Shopify, généralement en une petite heure.

HTTPS://OPEN.SPOTIFY.COM/SHOW/417NPBWQTMBDUOFLWZTRDC



S U I V R E

Compounding Quality @QCOMPOUNDING

Quality Stocks | Former Professional Investor | Teaching people about investing on our website.

X 400 FOLLOWINGS 491,3K FOLLOWERS

Ce compte est animé par Pieter Slegers, ancien gérant belge devenu auteur d'une newsletter financière suivie par près d'un demi-million de lecteurs. Sa ligne est le *quality investing* : des entreprises rentables, peu endettées et capables de croître longtemps. Chaque jour, infographies et fils décortiquent la lecture d'un flux de trésorerie, les biais de l'investisseur ou encore les enseignements de Warren Buffett et Benjamin Graham.

T É L É C H A R G E R

Morgen

Made in Switzerland

Cette app d'une start-up zurichoise, issue d'un projet de recherche né à l'EPFZ, permet d'agglomérer plusieurs agendas, tels ceux de Google, Outlook ou iCloud, puis d'importer les tâches tirées de gestionnaires comme Todoist, Notion ou ClickUp dans les créneaux encore libres. Le planificateur suggère un emploi du temps que l'on valide ou corrige d'un geste, plutôt que de réorganiser automatiquement les tâches dans l'agenda comme le font certains de ses concurrents. Autre argument rare dans la catégorie : les données restent hébergées en Suisse ou dans l'UE. S'y ajoutent les temps de trajet insérés automatiquement et des liens permettant à ses interlocuteurs de choisir eux-mêmes un créneau libre. Toutefois, l'app mobile ne vit pas seule : la start-up la conçoit comme le prolongement de sa version pour ordinateur, à configurer au préalable. Quatorze jours d'essai gratuit sont proposés, puis il faut compter 15 euros par mois à l'année.

APP STORE, GOOGLE PLAY, ACHATS INTÉGRÉS



Les start-up suisses du numéro

PAR GRÉGOIRE NICOLET

Hivoduct

De l'air comprimé pour enterrer la haute tension

NOMBRE D'EMPLOYÉS
ENV. 30

SIÈGE SOCIAL
HEDINGEN (ZH)

FONDATION
2020

En Suisse, plus de 60% des lignes à très haute tension ont entre 50 et 80 ans, selon le Conseil fédéral. Une grande partie doit être renouvelée. Pour les remplacer, les gestionnaires de réseau avaient jusqu'ici le choix entre les lignes aériennes, qui suscitent de fortes oppositions, et les câbles souterrains classiques, qui atteignent leurs limites lorsque la puissance augmente. Hivoduct emprunte une troisième voie, elle aussi souterraine : un tube conducteur en aluminium logé dans une enveloppe métallique étanche, remplie d'air sec sous pression. Là où les systèmes comparables recourent au SF6, un puissant gaz à effet de serre que l'Union européenne a commencé à interdire, cette solution se passe de tout gaz fluoré.

À encombrement égal, le système transporte davantage d'électricité que les technologies traditionnelles, avec 2 à 3 fois moins de pertes selon l'entreprise. Modulaire, il peut être posé dans des ouvrages existants, comme l'a montré un essai mené fin 2024 sous la chaussée du tunnel autoroutier de l'Uetliberg. Une liaison 145 kV fonctionne depuis fin 2025 sur le réseau suisse, et Swissgrid testera la technologie dès 2027 à Spreitenbach (AG) avec le gestionnaire de réseau autrichien APG.

La production est assurée au siège zurichois de l'entreprise. Trois tours de financement, souscrits par les fondateurs, des *business angels* et d'autres investisseurs privés, ont apporté 7,6 millions de francs, dont 4 millions de prêts. Un nouveau tour d'au moins 2 millions est prévu. Hivoduct vise l'équilibre financier fin 2027, puis plus de 100 millions de chiffre d'affaires en 2031. « Les gestionnaires de réseau, les villes et le monde politique cherchent aujourd'hui des solutions propres, sûres et peu encombrantes », souligne Walter Holaus, CEO et fondateur.

Calmea

Le lit qui prend le pouls

NOMBRE D'EMPLOYÉS
4

SIÈGE SOCIAL
DÜBENDORF (ZH)

FONDATION
2026

« Dans dix ans, porter un capteur pour suivre son sommeil paraîtra aussi daté que compter ses pas sur ses doigts », déclare Alexander Breuss, CEO et cofondateur de Calmea. Ce spin-off de l'EPFZ équipe le lit lui-même : son module rempli de capteurs se loge dans la structure du lit, par exemple dans un pied, au moment de sa fabrication. Ces capteurs enregistrent les infimes secousses provoquées par chaque battement de cœur et chaque respiration, une technique appelée « ballistocardiographie ».

Des algorithmes en déduisent le rythme cardiaque, la respiration, les mouvements et les phases de sommeil, et croisent ces données avec la température, l'humidité, la qualité de l'air et la lumière de la pièce. L'application sur smartphone promet notamment d'expliquer pourquoi une nuit a été mauvaise. Relié aux appareils connectés du logement, le système est aussi conçu pour pouvoir régler la température, lever les stores ou encore allumer la lumière de façon autonome.

L'objectif de la start-up zurichoise est de vendre son module aux fabricants de lits, afin qu'ils l'intègrent en usine. Elle s'épargne ainsi la difficulté de bâtir sa propre distribution, tout en conservant un accès aux utilisateurs via son application. Encore sans revenus, la jeune pousse fondée en mai dernier a décroché 150'000 francs de Venture Kick en juin et vise une levée de pré-amorçage de 2,5 millions d'ici à la fin de l'année, en vue de premiers pilotes industriels.



AUTO

Le feu sous la glace

Conçu, dessiné et fabriqué en Suède, l'EX60 transpose les valeurs chères à Volvo sur le segment des SUV électriques de taille médiane. Mais sous ce vernis de douceur et de sécurité couve un volcan.

PAR RAPHAËL LEUBA

VOLVO EX60 P10 AWD

PUISSANCE ET COUPLE
510 CH (375 KW), 710 NM

BATTERIE
NMC 800 V,
CAPACITÉ 95 KWH

PUISSANCE DE RECHARGE MAX
AC 22 KW, DC 370 KW

PERFORMANCES
4,6 S DE 0-100 KM/H
VMAX 180 KM/H

PRIX
P10 AWD DÈS CHF 75'000
(VOITURE D'ESSAI
CHF 88'240)

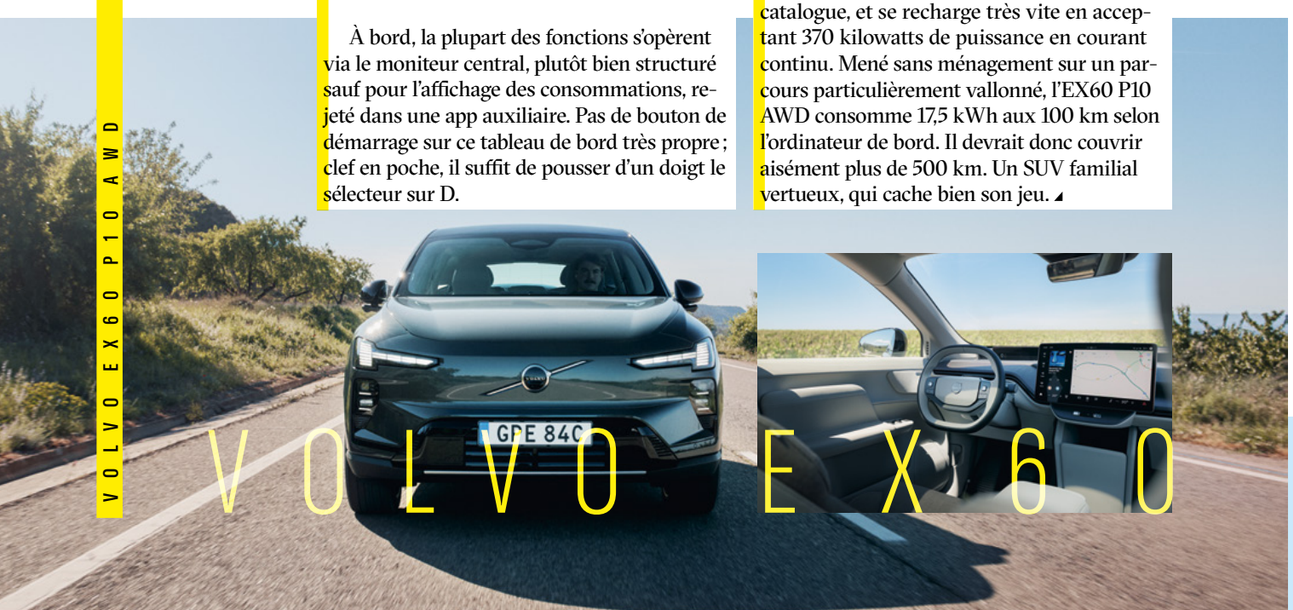
Contrairement à d'autres nouveautés électriques – on pense aux concurrents Alpine A390 ou BMW iX3 –, le nouveau SUV Volvo EX60 passerait presque inaperçu sur un parking. La « faute » aux coloris sobres et à l'esthétique générale, certes séduisante mais qui rappelle fortement le petit frère EX30, très présent dans le paysage. Un œil avisé remarquera tout de même des singularités comme les poignées de portes en aileron de requin ou les feux arrière aux arêtes affleurant. Le gabarit généreux de l'auto (480 cm de long sur 190 cm de large) ressort plus nettement dans l'habitacle. Le choix des harmonies claires rend l'ambiance apaisante et fait ressortir un soin du détail typé premium. Le coffre, avec 634 litres, convaincra les familles.

À bord, la plupart des fonctions s'opèrent via le moniteur central, plutôt bien structuré sauf pour l'affichage des consommations, rejeté dans une app auxiliaire. Pas de bouton de démarrage sur ce tableau de bord très propre ; clef en poche, il suffit de pousser d'un doigt le sélecteur sur D.

Cette sobriété se retrouve sur la route. Le SUV Volvo ignore les colifichets de type calandre lumineuse ou sonorisation artificielle. Son credo ? La discrétion et le silence de marche. Résultat sans faute grâce au double vitrage et à l'élimination active des bruits via le système audio Bowers & Wilkins à... 28 haut-parleurs.

Toutefois, cela ne signifie pas que le SUV suédois privilégie le confort et la sécurité au détriment des prestations dynamiques. Avec 510 chevaux sur cette version P10 à quatre roues motrices, l'EX60 dispose en effet d'une formidable capacité d'accélération, et pas seulement en ligne droite. Le haut de gamme P12 atteint carrément 680 ch, toisant même un adversaire comme le Porsche Macan Turbo Electric ! Bien posé au sol et au bénéfice d'une grande rigidité structurelle, l'EX60 révèle une aisance surprenante à enrouler les virages malgré ses 2,35 tonnes à vide. À noter que son plancher arrière est coulé d'un seul tenant en aluminium. Il est plus léger et plus rigide que l'assemblage habituel de tôles d'acier. Ce procédé est rendu possible par une énorme machine-outil livrée par le groupe saint-gallois Bühler.

En tant que vitrine des dernières avancées techniques, l'EX60 a recours à une batterie « porteuse » en guise de plateforme structurelle plus légère et compacte qu'une solution en caisson. D'une capacité utile de 91 kWh, cet accumulateur de 800 volts promet jusqu'à 660 kilomètres d'autonomie sur catalogue, et se recharge très vite en acceptant 370 kilowatts de puissance en courant continu. Mené sans ménagement sur un parcours particulièrement vallonné, l'EX60 P10 AWD consomme 17,5 kWh aux 100 km selon l'ordinateur de bord. Il devrait donc couvrir aisément plus de 500 km. Un SUV familial vertueux, qui cache bien son jeu. ◢



Starke Trades brauchen Substanz





Handelszeitung oder BILANZ im Halbjahresabo für CHF 149.–

inkl. Geschenk

HANDELSZEITUNG
Jetzt abonnieren unter shop.handelszeitung.ch/swissquote

BILANZ
Jetzt abonnieren unter shop.bilanz.ch/swissquote

Das Angebot gilt für Neuabonnentinnen und Neuabonnenten in der Schweiz (Preis inkl. MwSt. und Versandkosten) und ist gültig bis am 31.12.2026. Das Geschenk erhalten Sie, solange Vorrat, nach dem Eingang Ihrer Zahlung. Der Versand der Autobahnvignette erfolgt ab dem 01.12.2026. Zahlungen, die nach dem 26.01.2027 eingehen, erhalten anstatt der Autobahnvignette einen Migros-Gutschein im Wert von CHF 40.–.

TRADEZ LA VOLATILITÉ AVEC LA FIABILITÉ SUISSE







Accédez 23h/5 aux options et futures de CME Group, avec la première banque digitale de Suisse.

swissquote.com/cme-group

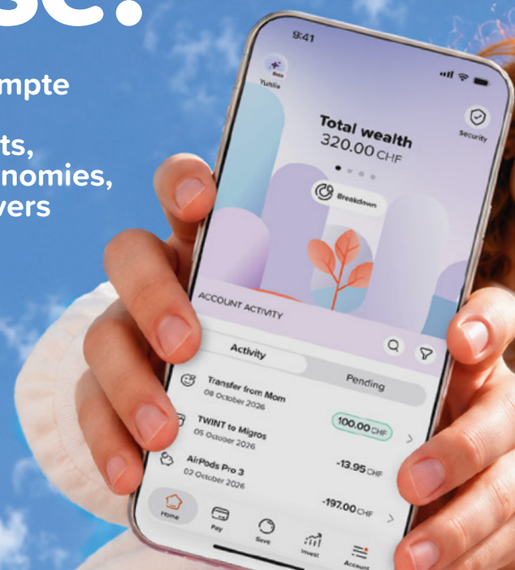
Swissquote

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

Son 1er compte sur la 1ère app suisse!

Générée par l'IA

Sa carte et son compte Yuh14+ gratuits: ses premiers achats, ses premières économies, ses premiers pas vers l'autonomie!



Découvrir yuh14+

yuh.com/14+

yuh
Ton app.
Ton argent.

SEULS SUR UNE ÎLE

VOYAGE

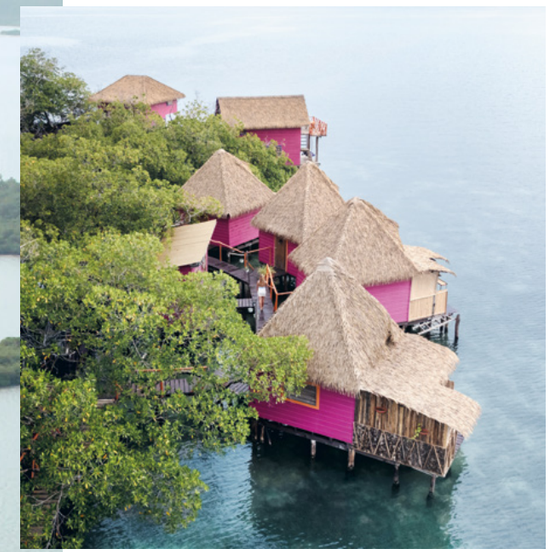
Loin des éternelles Maldives, Seychelles et autres atolls polynésiens, de nouveaux refuges insulaires font voyager l'imaginaire et réinventent le fantasme de l'île déserte. Cap sur six hôtels de rêve, installés sur leur propre bout de terre, aux latitudes parfois inattendues. PAR GAËLLE SINNASSAMY

S'offrir une nuit sur une île déserte, version Robinson de luxe ? C'est possible, sans être milliardaire. Un accès privé, la mer à perte de vue, des paysages grandioses, l'impression d'être seul au monde… Le dépaysement commence avant même d'avoir posé ses valises. Lande indomptée en Écosse, Méditerranée huppée, réserve de singes au Panama, phare perdu en Suède, jungle tropicale au Cambodge ou éden familial au large de Singapour, une sélection d'adresses confidentielles qui revisitent l'hospitalité insulaire hors des circuits convenus.



© URRACA MONKEY – ISLAND ECO RESORT

L'Urraca Monkey Island, un éco-resort bâti sur une île privée située dans l'archipel de Bocas del Toro, au Panama.



URRACA MONKEY ISLAND | PANAMA

Robinson chez les primates

Au cœur de l'archipel de Bocas del Toro, au Panama, Urraca Monkey Island allie le luxe d'un *resort* confidentiel avec un sanctuaire entièrement dédié au sauvetage et à la réhabilitation des primates. « Urraca est une destination vraiment unique, où l'intimité d'un séjour sur une île privée se marie à la mission de notre refuge pour singes », s'enthousiasme Francine Roy, propriétaire à l'origine du projet, qui propose des visites pédagogiques pour découvrir le travail de préservation mené dans le sanctuaire. Quatre espèces – capucins à face blanche, tamarins de Geoffroy, singes-écureuils et singes hurleurs – y sont accueillies au cœur d'un écosystème insulaire riche en oiseaux et en vie marine. Dans les environs, une excursion à travers un jardin botanique permet aussi d'observer paresseux, dendrobates ou toucans au milieu de la forêt tropicale. À une trentaine de minutes de bateau depuis l'île Colón, le complexe, entouré de mangroves, d'herbiers marins et de récifs coralliens, ne compte en tout et pour tout que six bungalows sur pilotis. L'ensemble peut même être privatisé pour avoir l'île entière à soi.

Urraca Monkey Island Eco Resort
urracamonkeyisland.com | +507 6668 2027
À partir de 205 francs la nuit pour deux personnes, petit-déjeuner inclus.



© ISLE OF ERISKA HOTEL / NIKOI PRIVATE ISLAND / ZANNIER HOTELS

ISLE OF ERISKA | ÉCOSSE

L'Écosse sauvage

Nichée à l'ouest de l'Écosse, l'Isle of Eriska est un secret bien gardé : une île de près de 150 hectares quasiment déserte, à l'exception d'une majestueuse demeure baronniale du XIXe siècle transformée en hôtel cinq étoiles, aujourd'hui membre de Small Luxury Hotels of the World. Pas de plage de sable fin par ici, mais des paysages préservés, typiques des Highlands. On y accède par un pont privé près d'Oban, pour une déconnexion immédiate au cœur d'une lande sauvage peuplée de cerfs, d'oiseaux indigènes, de loutres et de colonies de phoques. Ce refuge exclusif compte 34 chambres et suites avec bains à remous, décorées dans l'esprit des maisons de campagne britanniques. S'y ajoutent un parcours de golf et un restaurant étoilé, qui signe une cuisine écossaise moderne en circuit ultra-court, où les fruits de mer et la cueillette de l'île ont la part belle. Mention spéciale pour le Stables Spa, logé dans d'anciennes écuries restaurées et doté d'une piscine avec vue sur les jardins, d'un sauna et d'un hammam.

The Isle of Eriska Hotel & Spa
eriska-hotel.co.uk | +44 1631 720 371 | Chambre double standard, petit-déjeuner inclus, à partir de 620 francs la nuit.



NIKOI ISLAND | INDONÉSIE

L'île aux enfants

Un coin de paradis inhabité et intact au large de Bintan, à seulement 80 km de Singapour, c'est ce qu'a découvert Andrew Dixon, il y a près de 25 ans. Depuis, cet Australien a transformé l'île en *resort* écoresponsable. Les installations occupent environ 5 hectares, abritant des lodges en bois flotté, deux restaurants, des courts de tennis et même une résidence d'artiste. Le point fort du lieu ? Un club pour enfants qui mise entièrement sur la nature avec, au programme, chasses au trésor, sauts depuis la jetée, ateliers de bricolage en bois ou initiation à la pêche traditionnelle. Les parents, quant à eux, peuvent s'offrir un cours de cuisine indonésienne, un après-midi *snorkeling* le long des récifs coralliens, une sieste sur la plage ou un massage à l'huile de coco vierge au bord de la piscine. Un écrin idyllique taillé pour les familles qui a pour alter ego la paisible île Cempedak, à une vingtaine de kilomètres, laquelle est réservée aux voyageurs dès 15 ans.

Nikoi Private Island
nikoi.com
+62 811 7008 040
Séjour de deux nuits, deux adultes et deux enfants en pension complète, transferts depuis Bintan inclus, dès 1365 francs.



L'ÎLE DE BENDOR | FRANCE

On dirait le Sud

C'est sur l'île privée de Bendor, face à Bandol, que la famille Zannier a inauguré en mai dernier son nouveau refuge méditerranéen, entre élégance azuréenne et esprit insulaire. Après cinq années de transformation, l'île de 7 hectares accueille 93 chambres réparties entre trois espaces : Delos, qui fait revivre le glamour de la Côte d'Azur des années 1960, Soukana, tourné vers la reconnexion à la nature, et les cinq maisons Madrague, au charme provençal. Plage, plongée, kayak, paddle et *snorkeling,* la mer omniprésente fait partie des atouts indéniables des lieux. Côté table, trois restaurants, quatre bars, un café et une crêperie couvrent tous les registres, du bistrot provençal à la cuisine asiatique en passant par la gastronomie méditerranéenne. Un spa de 1200 m², des cours de yoga en plein air, du fitness, un terrain de tennis et trois terrains de pickleball complètent le tableau. La quintessence de la Riviera française concentrée sur un microterritoire.

Zannier île de Bendor
zannierhotels.com | +33 4 94 88 68 86
À partir de 585 francs la nuit, petit-déjeuner et navette maritime inclus.



ÎLE DE HAMNESKÄR | SUÈDE

Gardiens de phare

Sur la côte ouest de la Suède, l'île de Hamneskär abrite Pater Noster, un hôtel-boutique installé dans l'ancienne demeure des gardiens du phare, construit en 1868. Accessible en bateau depuis Marstrand, l'adresse compte neuf chambres décorées avec soin, où mobilier vintage, antiquités, œuvres d'art et objets locaux, chinés çà et là, composent un intérieur chaleureux avec la mer pour seul horizon. Sur cet îlot aride de moins de 4 hectares, la nature a le dernier mot. En été, un lit double installé au bord de la falaise permet de passer la nuit sous les étoiles, au rythme du ressac. À l'automne, les visiteurs peuvent embarquer avec un pêcheur local pour relever les casiers à homards, une tradition ancestrale du Bohuslän, avant de retrouver le sauna et la table de l'établissement. La cuisine y célèbre les produits du littoral, entre poissons, fruits de mer, algues et les légumes du potager du phare.

Pater Noster
en.paternoster.se | +46 304 303 10
À partir d'env. 1440 francs la nuit pour deux, pension complète et traversées incluses.

KRABEY ISLAND | CAMBODGE

L'appel du calao

À quelques encablures de Sihanoukville, Krabey Island abrite le Six Senses et ses 40 villas d'architecte sur une oasis privée de 12 hectares à la végétation tropicale luxuriante. Ici, la nature n'est pas un simple décor, elle est au cœur de l'expérience. « L'île bénéficie d'une énergie particulière. La connexion avec les éléments y est très forte », affirme Ateeb Shrestha, directeur général du cinq-étoiles. Une cinquantaine d'espèces d'oiseaux, du calao pie au martin-chasseur à collier blanc en passant par l'aigrette sacrée, peuplent la canopée, tandis que singes, écureuils, geckos et papillons évoluent en liberté. Des jumelles permettent d'observer cette faune protégée depuis sa chambre ou au fil des sentiers. Pour prolonger l'immersion, kayak dans la mangrove, *snorkeling* dans les eaux limpides, baignade nocturne au milieu du phytoplancton bioluminescent ou bain de forêt dans la jungle rythment le séjour.

Six Senses Krabey Island
sixsenses.com | +855 69 944 888
Séjour de trois nuits en demi-pension, dès 650 francs la nuit.



© ERIK NISSEN JOHANSEN / SIX SENSES HOTELS

Vivre ou investir en France voisine

Découvrez 5 adresses aux portes de Genève et profitez de nos offres exceptionnelles !





Environnement commerçant et verdoyant.
Appartements neufs du 3 au 5 pièces.(1)
Travaux en cours.



Emménagez en fin d'année !(2)
Appartements neufs du 2 au 5 pièces.(1)
Beaux volumes avec de vastes terrasses.



Biens rares à découvrir en attique.
Appartements neufs du 2 au 5 pièces.(1)
Travaux en cours.



Emménagez début 2027 !(2)
Appartements neufs du 3 au 5 pièces.(1)
Appartement décoré à visiter sur RDV.



Emménagez dans moins d'un an !(2)
Appartements neufs du 3 au 4 pièces.(1)
À 15 min de l'aéroport de Genève.(3)

Pour plus de renseignements ou prendre RDV
+33 4 37 24 1000
bouygues-immobilier.com

Bouygues Immobilier
LA VIE COMMENCE ICI

(1) dans la limite des stocks disponibles. (2) Livraison prévisionnelle, hors cause légitime de retard ou cas de force majeure. (3) Distance et temps de parcours donnés à titre indicatif. Source : Google Map. Le réservataire dispose d'un droit de rétractation de 10 jours (article L 271-1 du code de la construction et de l'habitation). Bouygues Immobilier SA au capital de 138 577 320 € - 562 091 546 RCS Nanterre - NAF 4110A - Siège social : 3 Bd Gallieni - 92130 Issy-les-Moulineaux - Mandataire Non Exclusif en Opérations de Banque (MOBSP) N°ORIAS 13006299. Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur georisques.gouv.fr. Illustration à caractère d'ambiance due à la libre interprétation de l'artiste, non contractuelle. Appartements vendus non meublés. La végétation représentée est artistiquement exagérée. Architectes : Tectoniques, Raphaël Gabrion, Sébastien Lepoire et Atelier Thierry Roche, Nicolas Hugoo Architecture, Tectone Architectes Urbanistes. Perspectives : Visiolab, Hive and Co, LD3D. Conception : Art-Up. Octobre 2026.

boutique



Suivi discret

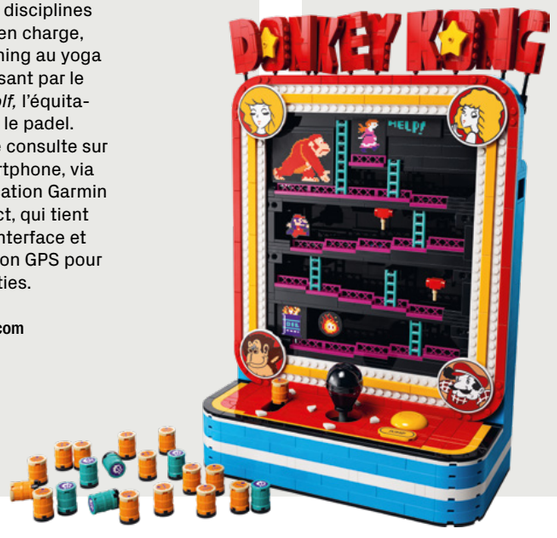
Après Whoop, pionnier du genre, puis Google avec le Fitbit Air, Garmin se lance à son tour dans le *tracker* sans écran avec le Cirqa, un *smartband* qui mise sur la polyvalence. Fréquence et variabilité du rythme cardiaque, sommeil, stress, oxygénation ou encore « Body Battery » sont suivis au fil de la journée. Promettant jusqu'à dix jours d'autonomie, l'appareil n'arbore qu'un seul bouton physique. Il permet de lancer une activité favorite parmi l'une des 80 disciplines prises en charge, du running au yoga en passant par le *disc golf*, l'équitation ou le padel. Tout se consulte sur le smartphone, via l'application Garmin Connect, qui tient lieu d'interface et prête son GPS pour les sorties.

garmin.com
189,90

Double jeu

Lego transforme l'un des jeux d'arcade les plus emblématiques en objet de collection avec ce set Donkey Kong de 1367 pièces. Échafaudage, échelle, marteau et tonneaux sont reproduits en 3D fidèlement au design d'origine. Mais le modèle ne se contente pas de miser sur la carte rétro : un levier permet de libérer les tonneaux un à un, qui circulent ensuite en boucle, tandis qu'un joystick et un bouton déplacent Jumpman et le font sauter. Une construction interactive qui fait revivre, en briques, les premières heures du gaming.

lego.com
189.–





Le stylo sans encre

Un stylo qui ne sèche pas, ne fuit pas et ne se retrouve jamais à court d'encre, c'est la promesse de l'Aero Ethergraf. Derrière sa ligne profilée se cache une technologie sans encre, basée sur une pointe en alliage métallique qui dépose une trace par oxydation au contact du papier. Imaginé par Pininfarina, le célèbre studio italien à l'origine du design de nombreuses Ferrari, il offre une écriture fine et précise, sans cartouche ni recharge. Livré sur un socle en béton brut, le modèle au corps torsadé en aluminium se décline en bleu, rouge et titane.

shop.pininfarina.it
140.–

L'horloge à fabriquer soi-même

Longtemps délaissées, les horloges de table reviennent en grâce, à l'image de ce modèle en kit baptisé Nostromo et destiné aux amateurs éclairés. Il est né d'une collaboration entre l'atelier genevois MB&F (Maximilian Büsser & Friends) et Maison Alcée, fondée par le couple français Alcée et Benoît Montfort. Max Maertens, designer chez MB&F et grand admirateur de H.R. Giger, en a signé les lignes, tandis que Maison Alcée en a fabriqué les 222 composants. Seul le cœur du mécanisme, qui règle la marche de l'horloge, est préassemblé. Pour monter les autres pièces, l'acheteur reçoit des outils d'horloger et un manuel illustré de 250 pages.

mbandf.com
maison-alcee.com
12'000.–
Série limitée à 50 exemplaires





Poussette 2-en-1

Une poussette et un siège vélo dans un même objet, c'est l'idée de la start-up française Faar avec son Faar Ride. Son innovation repose sur un système 2-en-1 qui permet de procéder à la métamorphose en quelques secondes et d'une seule main. Avec un dossier entièrement inclinable, la poussette s'utilise dès la naissance tandis que le mode bicyclette accueille les enfants dès 9 mois. Un harnais cinq points, quatre amortisseurs et des repose-pieds réglables soignent le confort et la sécurité de l'équipement, certifié selon les normes européennes et entièrement assemblé en région lyonnaise.

faar-easyride.com
795.–

Les claquettes hot

Nike s'associe à Hyperice, expert des technologies de récupération, pour revisiter la claquette avec les Air Zoom Hyperslide. Leur particularité ? Un pod magnétique amovible, logé dans la bride réglable, qui combine chaleur et massage. Trois niveaux de température, jusqu'à 47 °C, et trois modes de vibration sont proposés, par cycles de quinze minutes, pilotés depuis le boîtier ou via l'application Hyperice. Une approche innovante de la récupération, à mi-chemin entre la claquette de vestiaire et l'appareil de massage.

hyperice.com
235.–



AU CŒUR DES LABOS

Des circuits électroniques imprimés sur du vivant

Des chercheurs ont greffé un capteur sans fil sur un fémur de bovin grâce à l'impression 3D. Une prouesse qui ouvre la voie à des prothèses intelligentes. PAR JULIE ZAUGG

Une articulation artificielle qui signale elle-même son degré d'usure. Un implant qui suit en temps réel la progression d'un patient. Pour fabriquer de tels objets, il faut pouvoir déposer des circuits électroniques sur des supports fragiles, parfois vivants. Mais ce procédé butait jusqu'ici sur une contrainte apparemment banale : la chaleur engendrée.

L'impression 3D permet certes de déposer des circuits électroniques sur des surfaces dites « de forme libre », recourbées ou délicates, mais les encres électroniques utilisées, composées de nanoparticules de matériaux conducteurs comme le cuivre, l'argent ou l'or, doivent être chauffées à forte température – lors d'un processus appelé « recuit » (*annealing*). Une caractéristique qui limite fortement l'usage de cette technique : « La chaleur peut endommager les matières sensibles, comme les polymères et les tissus vivants, sur lesquels ces circuits sont imprimés », souligne Yong Lin Kong, professeur associé d'ingénierie mécanique à l'Université Rice, à Houston (Texas).

Ce constat l'a amené, en collaboration avec John Ho, expert en ingénierie des micro-ondes à l'Université nationale de Singapour, à développer une structure électromagnétique en champ proche – en clair, un dispositif qui concentre les micro-ondes sur une zone minuscule, à très courte distance – afin de chauffer l'encre tout en limitant drastiquement l'échauffement de son support. « L'énergie du faisceau est confinée à une zone de la taille du diamètre d'un cheveu humain », explique le chercheur. Les circuits chauffent ainsi vite et de façon sélective, tandis que les surfaces alentour restent relativement froides. En ajustant les paramètres des micro-ondes, et donc l'intensité du chauffage, les chercheurs sont en outre parvenus à modifier la microstructure des matériaux imprimés et à leur conférer des propriétés mécaniques et électroniques variées, permettant la création de circuits multifonctionnels. La méthode, publiée dans la revue *Science Advances*, fonctionne également avec des encres à base de céramique ou de polymères thermodurcissables.

Première application visée : les dispositifs médicaux. Le chercheur et ses collègues ont par exemple imprimé un capteur sur du polyéthylène, un matériau couramment utilisé pour les prothèses articulaires. « Ces implants électroniques augmentés pourraient servir à mesurer l'usure et le stress subis par une articulation artificielle », avance Yong Lin Kong. Un essai a également été mené sur un fémur de bovin. « Les circuits électroniques ont été imprimés directement sur l'os », glisse-t-il. Dans le cadre d'une autre tentative, les chercheurs ont imprimé un capteur sans fil sur une feuille vivante, pour mesurer l'humidité ambiante. À terme, ils espèrent créer des prothèses et des implants intelligents, imprimés en 3D et dotés de circuits électroniques. Ceux-ci pourraient suivre en temps réel l'évolution de certains paramètres chez un patient, voire stimuler l'activité de l'organe auquel ils sont intégrés.

À plus long terme, Yong Lin Kong veut générer « des structures hybrides, contenant à la fois des éléments biologiques et électroniques », comme des pilules intelligentes ingérables, offrant diagnostic et traitement personnalisés, des appareils bioniques interagissant avec un organe ou des robots mous. Pour l'heure, les chercheurs évaluent la performance et la sécurité de ces appareils hybrides, à la recherche d'éventuels risques. La prochaine étape sera de mener des essais sur des modèles animaux, avant de tenter une application sur des humains. Yong Lin Kong estime que cette dernière étape, prélude à une commercialisation, sera réalisée d'ici cinq à dix ans. ◢





Sorry Isaac.

Il y a 225 ans, Abraham-Louis Breguet défiait la loi de la gravité d'Isaac Newton en inventant le Tourbillon. Son innovation est aujourd'hui utilisée par des horlogers du monde entier. Depuis, la maison Breguet n'a cessé d'innover.
Forging the way.

breguet.com

BREGUET

1775

Crafting emotions