



VISUALISATION DES CELLULES CANCÉREUSES

SamanTree lève 9,5 millions

PAGE 7

L'ANALYSE DE GILLES PRINCE

Sell in May and go away: un mythe

PAGE 15

TRANSPORTS ET SUBVENTIONS

Contrôles revus à la hausse

PAGE 9

LA CHRONIQUE DE PHILIPPE CORDONIER

Ne mettons pas Schengen en péril

PAGE 2

L'ANALYSE DE FRANÇOIS CHRISTEN

La volonté de patience de la Fed

PAGE 14

RÉDUCTION DE VALEUR NOMINALE ET SPLIT

Aevis veut un titre plus liquide

PAGE 5

LA CHRONIQUE D'ALEXIS BIENVENU

L'art du sfumato boursier

PAGE 13

LA CHRONIQUE DE PATRICK JOSET

Le paradoxe de l'e-mail

PAGE 2

Les agendas discutent grâce à WeSyncUp



EDOUARD METULESCU, BERTRAND VULTIER ET FABIEN MULLER. En avril, l'équipe de WeSyncUp a remporté pas moins de trois prix au Salon international des inventions de Genève. La start-up a conçu un outil intuitif en planification de rendez-vous. **PAGE 7**

Le groupe Acadys ouvre une antenne à Lausanne

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE. Le cabinet de conseil international installe ses bureaux au World Trade Center.



CHRISTOPHE LEGRENZI. La Suisse représente environ 12% des activités du cabinet de conseil.

MATTEO IANNI

Le groupe Acadys s'installe en Suisse pour consolider sa présence internationale en ouvrant un nouveau bureau à Lausanne. Le cabinet de conseil en transformation numérique confirme ainsi son empreinte dans le pays et revient à ses origines puisque c'est à Zurich que l'entreprise a été fondée en 1996. Proche de ses clients et en collaboration avec des partenaires académiques prestigieux, le bureau suisse d'Acadys International renforce son pôle Recherche & Développement pour se focaliser sur différentes thématiques prioritaires, dont la santé du futur, l'éducation et les nou-

veaux modèles d'affaires d'entreprise. «La Suisse est un environnement économique particulièrement dynamique et attractif, surtout pour une entreprise comme la nôtre qui investit près de 10% de son chiffre d'affaires en R&D, commente Christophe Legrenzi, président d'Acadys. La Suisse romande constitue une plateforme extraordinaire pour créer des sociétés innovantes. Nous, qui sommes actifs dans différentes régions du monde, je puis vous assurer qu'avec ses nouvelles mesures, le canton de Vaud est devenu particulièrement business friendly.» La Suisse représente environ 12% des activités du cabinet de conseil. Entretien. **PAGE 3**

Jaeger-LeCoultre étend sa garantie à huit ans

MICHEL JEANNOT

Dans le cadre d'un nouveau programme relation client, la manufacture Jaeger-LeCoultre étend dès le 15 mai la garantie de ses montres à huit ans, contre deux actuellement. En comparaison,

la majorité des fabricants propose actuellement deux ans de garantie sur leurs modèles, voire cinq ans pour les plus avancés (Rolex et Omega notamment).

Pour bénéficier de cette extension de garantie – ainsi que pour disposer d'autres services per-

sonnalisés – le client devra enregistrer sa montre (ou sa pendule Atmos) sur une plateforme en ligne disponible en douze langues. A la tête de Jaeger-LeCoultre, Catherine Rénier précise les contours de cette nouvelle offre. **PAGE 4**



CATHERINE RÉNIER. «Avec ce programme, nous voulons réaliser une véritable avancée.»

Deux tweets de Trump ont touché les marchés

BOURSES. Les tendances traçant une voie royale vers les 10.000 points pour le SMI ont été brisées hier.

CHRISTIAN AFFOLTER

Les valorisations élevées actuelles rendent les marchés actions d'autant plus sensibles aux contre-coups si ces derniers touchent aux éléments jugés décisifs en 2019. C'est ce qu'a provoqué le président des Etats-Unis Donald Trump par ses menaces de taxes douanières plus sévères sur des produits chinois qui devaient entrer en vigueur vendredi déjà. Le réveil est d'autant plus rude que les marchés avaient intégré le scénario d'un apaisement des relations, voire la conclusion imminente d'un accord.

En Suisse aussi, la chute du SMI en début de séance a cassé des niveaux de support établis par les analystes techniques. La marche vers les 10.000 points, qui pouvait

être considérée quasi acquise à la fin de la semaine dernière, paraît moins certaine dorénavant. Les signaux à court terme sont négatifs. Les versements de dividendes par des groupes du SMI ont également pesé sur cet indice. Les réflexes favorisant les valeurs refuge ont été bien présents en matinée, comme le montre la hausse momentanée du franc suisse face à d'autres monnaies.

Cependant, à la suite de la confirmation du côté chinois de ne pas vouloir rompre les négociations avec les Etats-Unis malgré les menaces, les marchés ont démontré qu'ils cherchent à vite retourner à la normalité. Alors qu'une chute importante pouvait être redoutée, les dégâts sur les marchés européens ont finalement été limités. **PAGE 13**

La gouvernance au-delà du réglementaire

BANQUE. Raphael H Cohen est l'invité ce soir du Cercle suisse des administratrices et Mazars, à Genève.

ELSA FLORET

D'après Raphael H Cohen, entrepreneur et formateur, le modèle hiérarchique top down, autoritaire, qui a bien réussi jusqu'à présent dans le secteur bancaire ne permettra plus de relever les défis de demain. A contrario, il cite la BCGE et la BCV parmi les modèles de banque, qui s'efforcent d'humaniser les relations. Il ajoute que la remise en question des modèles d'affaires va faire très mal à l'industrie bancaire et déplore que de très nombreux cadres bancaires n'en soient même pas conscients. Se reposer sur ses lauriers n'est plus viable à moyen terme, estime-t-il.

Raphael H Cohen participera ce soir à une table ronde organisée par le Cercle suisse des adminis-

tratrices et Mazars, au Grand Hôtel Kempinski.

Le thème «la gouvernance des banques au-delà du réglementaire», sera suivi d'un débat sur les nouveaux enjeux stratégiques pour les banques: les fintechs? La transformation numérique? Quid des nouveaux modèles?

Parmi les panélistes, Jean-Christophe Hugon, chief operating officer and chief of staff – Corporate SME – Region Romandie chez Credit Suisse; Fabienne Knapp, membre du conseil de la Fondation d'aide aux entreprises (FAE), head of project management à Soft-Finance; Anne Marion-Bouchacourt, chief country officer Société Générale en Suisse, chairman SGPrivate Banking (Suisse) et CEO SGCIB Swiss Branch. **PAGE 6**

VALUES WORTH SHARING

«Ma banque croit en la valeur des valeurs.»

Peter Bollmann, client LGT depuis 2009

Private
Banking

lgt.ch/values



9 771421 948004 20019

POINT FORT

Le groupe Acadys s'installe à Lausanne

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE. Le cabinet de conseil international fait son retour en Suisse pour consolider sa présence à l'étranger. Ses bureaux seront situés aux World Trade Center.

MATTEO IANNI

Le groupe Acadys s'installe en Suisse pour consolider sa présence internationale en ouvrant un nouveau bureau à Lausanne. Le cabinet de conseil en transformation numérique confirme ainsi son empreinte dans le pays et revient à ses origines puisque c'est à Zurich que l'entreprise a été fondée en 1996.

Proche de ses clients et en collaboration avec des partenaires académiques prestigieux, le bureau suisse d'Acadys International renforce son pôle Recherche & Développement pour se focaliser sur différentes thématiques prioritaires dont la santé du futur, l'éducation et les nouveaux modèles d'affaires d'entreprise.

Les bureaux pour la Suisse d'Acadys seront basés au World Trade Center de Lausanne. Entretien avec le président du groupe Christophe Legrenzi.

Pourquoi vous installez-vous en Suisse romande?

En 1996 naissait Acadys Partners à Zurich. Aujourd'hui, nous créons Acadys International en Suisse romande, et plus particulièrement à Lausanne, pour 3 raisons majeures. Premièrement, la présence de clients historiques de plus de quinze ans avec lesquels nous souhaitons aujourd'hui nous rapprocher pour les accompagner dans leur pro-



CHRISTOPHE LEGRENZI. Président du groupe Acadys. Expert en stratégie et innovation numérique. Il est conférencier international.

jet de stratégie et de transformation numérique.

Ensuite, pour l'existence d'organisations à rayonnement international, de ressources et de compétences de haut niveau, d'écoles particulièrement prestigieuses, de centres de recherche tant au niveau technologique que managérial. La Suisse est un environnement économique particulièrement dynamique et attractif, surtout pour une entreprise comme la nôtre qui investit près de 10% de son chiffre d'affaires en R&D. La Suisse romande constitue une plateforme extraordinaire pour créer des sociétés innovantes,

l'une des finalités importantes d'Acadys International. Nous, qui œuvrons dans différentes régions du monde, je puis vous assurer qu'avec ses nouvelles mesures, le canton de Vaud est devenu particulièrement business friendly. Son service de développement économique est très efficace et il nous a convaincu. Ce qui a encore accéléré notre décision de nous installer à Lausanne.

Enfin, last but not least, nous qui cherchons à offrir des conditions privilégiées de travail à nos collaborateurs, force est de constater que nous sommes ici dans l'une des plus belles et agréables



WORLD TRADE CENTER DE LAUSANNE. Acadys prend ses quartiers en Suisse romande dans les locaux du WTC.

régions d'Europe, voire du monde.

Quels étaient jusqu'ici vos rapports avec les partenaires académiques de la région comme l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne ou l'International Institute for Management Development (IMD)?

Historiquement, nous avons commencé à travailler avec HEC Lausanne sur des sujets liés à la valeur issue des projets numériques. Nous avons organisé différents colloques de recherche sur ces thématiques ainsi que sur la cybersanté. Aujourd'hui, nous accompagnons

les HES-SO dans leur stratégie numérique et le concept d'école du futur.

Que représente la Suisse sur vos activités, notamment en termes financiers? Qui sont vos clients en Suisse?

La Suisse représente environ 12% de nos activités. Nos clients vont de la haute administration comme le ministère des Finances, des services cantonaux, à des horlogers prestigieux, en passant par différentes structures hospitalières ou de gestion des soins à domicile.

Nous sommes en pleine période

de résultats. Quel bilan de 2018 tirez-vous?

L'année 2018 a été une excellente année puisque nous sommes en forte croissance avec un chiffre d'affaires de 6 millions de francs, et surtout de beaux succès comme avoir gagné le plus grand appel d'offres de télémédecine en France, avoir pu montrer à des entreprises comme Décathlon, société de distribution considérée comme la plus performante au niveau mondial, que nous étions en mesure de lui faire gagner sur quatre domaines choisis par ses soins de 40 à 300% de productivité, alors que ses meilleurs spécialistes étaient déjà passés, ou encore fait économiser à une société horlogère suisse plusieurs millions d'euros dans la mise en place de son ERP, prouvant la capacité de nos consultants à gérer des situations complexes.

Acadys veut faire de son bureau de Lausanne le levier de son développement vers l'international. Quels autres marchés visez-vous à court terme?

Nous visons clairement l'Afrique à court terme, puis l'Amérique du Nord en 2020 où nous avons déjà des sollicitations. La consécration serait de pénétrer les marchés asiatiques en 2022 grâce à nos méthodes de gestion éprouvées, voire des sociétés innovantes que nous aurons créées. ■

Les hôpitaux suisses ont encore une marge de progression

En tant que spécialiste du conseil en stratégie numérique, Acadys se tourne désormais vers le secteur médical. L'entreprise souhaite faire de la santé du futur l'un de ses fers de lance, avec un accent particulier sur l'hôpital du futur.

Comment l'imaginez-vous? A quoi faut-il s'attendre?

La santé comme l'éducation représentent des enjeux sociétaux majeurs. Et nous avons beaucoup travaillé sur l'identification des meilleures pratiques mondiales à travers de notre observatoire, notamment dans le monde de la santé. Nous avons visité récemment le Samsung Medical Center à Séoul en Corée du Sud, considéré comme l'hôpital le plus numérique au monde, et décrypté ses trois stratégies numériques depuis 1994 qui l'ont amené là où il est. Nous travaillons aussi avec des pays d'Afrique pour mettre en place un système «idéal/optimal» de santé du professionnel de soins au payeur où la gestion de l'information est clé et révolutionne complètement les pratiques actuelles.

Comment évolue ce marché en Suisse?

Dans le secteur de la santé, la Suisse fait partie des pays les plus performants au niveau mondial. Rappelons le classement du CHUV qui émerge dans le Top 10 selon les classe-



SAMSUNG MEDICAL CENTER. Situé à Séoul en Corée du Sud, il est considéré comme l'hôpital le plus numérique au monde.

ments, ou avec les HUG dans le Top 40 des meilleures structures hospitalières, ce qui est une magnifique performance pour la Suisse romande qui place deux hôpitaux dans le Top 40, soit 5%, alors qu'elle ne représente que 0,03% de la population mondiale. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas d'opportunités d'amélioration. Il y en a effectivement de nombreuses dans le domaine du numérique qui est en train de bouleverser les pratiques, par exemple au travers des objets connectés, de la domotique, du smartphone, qui donneront une information de santé en continu, ce qui chan-

gera totalement la relation au patient. Avant, les données étaient détenues à 99% par la sphère médicale. Demain, elle n'en aura qu'au maximum 1%. Sans évoquer la télémédecine, la téléconsultation, la télésupervision ou encore l'utilisation du big data, de l'intelligence artificielle. Ne pas intégrer ces nouveaux enjeux et considérer le patient à 360° risquent fort d'ubériser les organisations actuelles de soin au profit de nouveaux acteurs privés qui ne respecteront pas forcément les règles les plus élémentaires de déontologie ou de confidentialité... Voilà aussi pourquoi nous

nous battons aux côtés d'hôpitaux vaudois, valaisans, fribourgeois ou genevois.

Quelles sont les opportunités liées à l'intelligence artificielle?

Elles sont nombreuses, mais nous ne croyons pas dans la disparition des spécialistes au travers d'algorithmes, aussi intelligents soient-ils, comme certains experts l'affirment. Aujourd'hui, nous ne comptons plus les échecs du fameux Watson d'IBM. Les projets d'IA ne seront pas meilleurs que les projets ERP, de CRM, de big data, dont la grande majorité, soit 85%, n'apportent aucune valeur à l'entreprise.

Nous croyons plus au professionnel «augmenté» qui appuiera son diagnostic sur ce que des machines pourront apporter au travers de leur capacité à mémoriser de nombreux cas ou à identifier plus précisément des pathologies sur des images, ou encore à calculer au-delà des capacités humaines. Mais de là à remplacer l'homme, il y a encore un gouffre. D'ailleurs, cette idée de remplacer l'homme par la machine date. Aux premières heures de la mécanisation, de nombreux soi-disant experts affirmaient déjà que la machine allait remplacer l'homme. Or, c'est juste l'inverse qui s'est passé. Il n'y a jamais eu autant de création d'emplois. ■

«Créer de la valeur avant d'utiliser les dernières technologies»

En plus du secteur de la santé, Acadys veut mettre l'accent sur l'éducation et les nouveaux business models d'entreprise. À ce propos, après le Business Model Canvas, à quoi pouvez-vous nous attendre?

Le modèle d'affaires «Canvas», complété par la valeur proposition, est une approche tout à fait intéressante et innovante d'autant plus qu'elle a été conçue ici à Lausanne et largement plébiscitée au niveau international. Selon les besoins, d'autres approches d'innovation ou de stratégie comme Blue Ocean, l'Analyse de la Valeur, Outcome Driven Innovation ou encore Total Benefits Network peuvent être utilisées. Pour nous qui possédons sans doute l'une des plus belles boîtes à outils managériales, la finalité l'emportera toujours sur les méthodes: créer de la valeur pour nos organisations.

D'après une de vos citations, «La compétition digitale n'est pas juste une question de technologie. C'est avant tout une question de vision, d'organisation et de méthode de travail».

Quelles méthodes alors préconisez-vous?

Effectivement, ceci nous tient particulièrement à cœur. Malgré le fait que nombre de nos consul-

tants viennent du monde informatique, il est vrai que nous sommes clairement à contre-courant dans la mesure où nous combattons la «doxa numérique» qui veut faire croire qu'il suffit d'acquérir des technologies numériques pour être plus performant. C'est ce que nous appelons l'utopie ou le fantasme technologique. Comme les meilleurs experts l'ont démontré (cf. Charles Wiseman ou Fred Lamond), ce n'est jamais la technologie qui a été à l'origine d'un avantage compétitif, mais bien la capacité à repenser les business models, les modes de fonctionnement, les relations avec ses fournisseurs ou ses clients, bien avant la technologie.

D'ailleurs, le Prix Nobel d'économie Robert Solow l'avait dès 1987 dénoncé: l'industrie informatique, le producteur, s'enrichit de manière insolente, alors que les entreprises utilisatrices, les consommateurs/utilisateurs, ont les plus grandes difficultés à montrer à leurs actionnaires/dirigeants les bénéfices issus des projets de nature informatique. C'est bien là tout l'enjeu de nos organisations: créer de la valeur avant d'utiliser les dernières technologies à la mode. C'est un ingénieur doublement diplômé en informatique de gestion et industriel qui vous le dit. ■