



REPRISE MARQUÉE DE L'HORLOGERIE SUISSE
Nick Hayek règle ses comptes

PAGE 6

LA BANQUE RELÈVE SES AMBITIONS EN SUISSE
Le rebranding de Crédit Agricole

PAGE 8

DÉCENTRALISATION DES ACTIVITÉS EN SUISSE
UBS fait jouer la concurrence

PAGE 10

APRÈS LA VENTE DU «SALVATOR MUNDI»
Rybolovlev ne lâche pas Bouvier

PAGE 10

RENCONTRE BCGE - ENTREPRENEURS
Le levier de la numérisation

PAGE 8

MASSCHALLENGE SWITZERLAND 2017
Les start-up romandes au top

PAGE 8

LA CHRONIQUE DE JACQUES NEIRYNCK
Une Trumperie du Conseil fédéral

PAGE 2

PRODUITS STRUCTURÉS
Le rendez-vous du lundi

PAGE 14

La smartwatch du troisième temps



CHANTAL AUBORT JACCARD. Elle ne vient pas de l'horlogerie, mais son intuition l'a menée à un projet high-tech qui intéresse l'EPFL.

Qui n'a jamais ressenti la langueur d'une heure d'ennui? Qui n'a jamais ressenti a contrario ce temps qui vous échappe dans un moment de joie? C'est ce temps-là, le temps tel que l'homme le vit, qui est au cœur du projet Tégégé, lancé à Neuchâtel en 2011. Une initiative totalement privée, due à Chantal Aubort Jaccard, que rien ne prédestinait à entrer en horlogerie, sinon le fait de s'être installée un jour dans la région neuchâteloise. Son vrai métier est de conseiller les entreprises sur des questions économiques et juridiques, mais elle a eu une intuition, un jour de 2011 et cette intuition a ouvert une voie, comme une rivière ouvre son lit. Cette voie l'a portée dans le vaste champ de l'interdisciplinarité et de l'innovation, des bancs de l'Institut de psychosomatique de Paris aux laboratoires de recherche de l'EPFL, où elle a trouvé, sans les chercher, des ingénieurs passionnés par l'idée de cette montre mesurant le «troisième temps», sorte de nouvelle dimension, de nouvelle appréhension du temps, résultat de la comparaison du temps conventionnel (heures, minutes, etc) et du temps ressenti. La finalité se situe quelque part entre la philosophie et la conscience de soi. Avec l'idée force de désenclaver la technologie et remettre l'homme au cœur de l'innovation. La prochaine étape est le prototype. **PAGE 6**

La Suisse se mobilise enfin pour le numérique

Les acteurs politiques, économiques et scientifiques suisses définissent notre stratégie numérique. Il était temps.



Un mannequin bionique dévoile l'homme de demain et comment le réparer. L'EPFL est un acteur majeur du changement.

FATHI DERDER

C'est une mobilisation historique. Ce lundi, le Conseil fédéral organise une conférence nationale pour la stratégie numérique suisse. Mardi, la société civile se mobilise aux quatre coins du pays pour une «Journée du digital» organisée par digitalswitzerland. Aucun pays n'a mobilisé autant d'acteurs économiques, scientifiques, et politiques, sur deux jours, pour trouver des réponses au défi de la numérisation de notre société. Il était temps: la Suisse, et l'Europe, ont besoin d'une stratégie numérique forte. Pour nos emplois, d'une part. Mais aussi pour ne pas

laisser l'Amérique et l'Asie s'emparer de ce monde nouveau. La numérisation dessine un nouveau rapport de force géopolitique. L'Europe en est la grande perdante, au profit des Etats-Unis, de la Chine, de Singapour ou d'Israël. L'Europe a pris du retard. Elle doit réagir, et de manière forte. L'Agefi vous propose, sur deux jours, un dossier sur les enjeux de cette révolution qui touche tous les secteurs. La pharma, la finance ou l'industrie des machines. Tous doivent s'adapter. Et l'Etat doit donner un cap. Une politique de ré-industrialisation de la Suisse. Une Suisse forte, innovante, et prospère. L'avenir se joue aujourd'hui. **PAGES 2-3-4-5-6-15**

Roche se renforce dans les solutions big data

CHRISTIAN AFFOLTER

Roche a présenté vendredi l'acquisition de la société américaine Viewics et sa vision du laboratoire intégré et connecté de manière quasi synchronisée. Car Viewics ajoute un élément es-

sentiel à cette vision. Les capacités d'analyse en laboratoire décuplées, réunies en un seul instrument, engendrent des flux de données plus importants, qui doivent être présentés de manière à pouvoir en saisir très rapidement les éléments détermi-

nants. Les méthodes big data jouent donc un rôle toujours plus important. La plateforme de Viewics permet aussi d'intégrer des sources multiples, comme les données d'instruments de mesure que porte le patient (wearables). **PAGE 5**



SEVERIN SCHWAN. L'époque d'une machine par analyse en laboratoire est révolue.

Le «Big Short» sur la réforme du Bitcoin

La nécessité d'améliorer le Bitcoin ou d'en créer d'autres accentue les positionnements baissiers.

LEVI-SERGIO MUTEMBA

Il n'est pas étonnant qu'un marché presque exclusivement composé d'acheteurs affiche une courbe haussière qui paraît ne pas avoir d'extrémité. Ainsi Vontobel et Leonteq Securities ont lancé vendredi les deux premiers produits financiers, des mini-futures, permettant de se positionner à la baisse sur Bitcoin. Non pas que la confiance de leurs clients dans la reine des cryptomonnaies se soit érodée. Il s'agit plutôt de couvrir ou protéger un portefeuille de Bitcoins existant. Car les niveaux de prix ont atteint de telles proportions que la crainte d'une correction, voire d'une chute brutale, s'ancre chaque jour un peu plus dans les esprits.

Toutefois, bien que toute la communauté crypto-monnaire reconnaisse le besoin d'améliorer les fonctionnalités de Bitcoin «core» (BTC), dont les fonctionnalités se dégradent, aucune alternative crédible ne parvient à rivaliser avec celui-ci. Comme l'a montré, le 8 novembre, l'abandon du fork SegWit2x. Ce qui ne veut pas dire que le monopole de Bitcoin soit inéluctable. Bitcoin Cash, le fork lancé le 1^{er} août dernier, émerge comme l'un des plus sérieux concurrents. Ses débuts furent difficiles, comme ceux de BTC, du reste, perdant plus de 50% lors des tout premiers jours de trading. Mais il est également loué comme représentant aujourd'hui ce que Bitcoin core incarnait à ses débuts. **PAGE 15**

Neo Advertising gagne en solidité et notoriété

PUBLICITÉ EXTÉRIEURE. L'offre de l'affichage de la ville de Winterthur est un autre pas franchi en Suisse alémanique.

PHILIPPE REY

APG SGA a réussi un beau coup en remportant l'appel d'offres des CFF, dont la mise en oeuvre permettra de développer massivement la numérisation. Le concurrent Neo Advertising, qui a son siège à Genève et est en passe d'être repris majoritairement par Tamedia, a aussi obtenu un joli succès en faisant son entrée sur le domaine public de Winterthur, la sixième ville de Suisse qui lui a confié son affichage. Cette victoire en quelque sorte lui permet de consolider son offre dans la région zurichoise. L'appui futur de Tamedia (la transaction doit encore être finalisée), qui aura une offre complète de publicité numérique et imprimé, lui permettra encore d'accroître sa présence

sur le marché suisse de la publicité extérieure (out of home). Tamedia occupera un créneau à potentiel de croissance, bien que le marché suisse apparaisse comme mature. Les firmes de publicité extérieure aiment activement communiquer leurs succès, ce qui fait partie de leur ADN. A cet égard, on constate la relative discrétion ces temps-ci du numéro deux du marché suisse: Clear Channel Suisse qui est resté un peu dans l'ombre d'APG SGA et de Neo Advertising. APG SGA, qui est clairement leader du marché, a une très bonne situation financière. Neo Advertising bénéficiera aussi de celle de Tamedia. En revanche, Clear Channel Suisse fait partie d'un groupe très endetté. **PAGE 8**



ENTREPRISES

Vitol menace Public Eye de poursuites

PARADISE PAPERS. Le pétrolier basé à Genève prévient que les déclarations de l'ONG violent ses droits.

Vitol somme l'ONG Public Eye de retirer ses accusations dans le cadre des Paradise Papers et se réserve le droit d'engager une action en justice. Le groupe de négoce pétrolier, dont le siège est à Genève, lui reproche des déclarations «inexactes et diffamatoires». Ces déclarations violent les droits de Vitol selon la loi suisse, a indiqué le groupe pétrolier vendredi dernier. Des avocats agissant pour le compte de la société ont écrit à Public Eye pour lui demander de retirer ces accusations.

«Vitol soutient pleinement le rôle des ONG dans la vie publique. Malheureusement, les allégations non fondées de Public Eye ne sont pas à la hauteur des hauts standards que respectent la plupart des organisations», écrit le directeur général du groupe Gerard Delsad.

Soupçons de corruption

Selon une analyse de Public Eye, Vitol aurait concédé en 2015 un prêt de 25 millions de dollars à Seven Energy, une société dans laquelle l'homme d'affaires nigérian Kola Aluko détenait des parts. Ce dernier aurait signé pour Seven Energy le contrat de prêts conclu avec le groupe pétrolier.

Or, la justice présume que les sociétés de M. Aluko servaient de porte-monnaie à l'ancienne ministre nigériane du pétrole Diezani Alison-Madueke, relève Public Eye. En échange de son prêt,

le géant genevois aurait obtenu le droit de commercialiser l'essentiel du pétrole de Seven Energy. «Vitol ne pouvait ignorer les soupçons qui pesaient déjà sur la réussite fulgurante de Kola Aluko, dénoncée, documents à l'appui, par le gouverneur de la Banque centrale du Nigeria un an auparavant», écrit encore Public Eye dans son rapport.

Le Ministère public genevois a confirmé la semaine dernière enquêter sur des soupçons de corruption liés aux Paradise Papers. «Des fonds ont été bloqués», avait précisé Henri Della Casa, porte-parole du pouvoir judiciaire. L'ouverture de la procédure pénale à l'encontre de Vitol est toutefois antérieure aux révélations des médias.

Vitol affirme de son côté n'avoir jamais conclu de contrat avec Kola Aluko. L'accord commercial avec Seven Energy a quant à lui été scellé en 2015, alors que M. Aluko a cessé de travailler pour cette société en 2012, souligne Vitol.

Au moment de la conclusion de l'accord avec Seven Energy, ses principaux actionnaires étaient de grandes institutions internationales et des investisseurs internationaux respectés, précise encore le géant du négoce. Ce dernier affirme par ailleurs ne faire l'objet d'aucune enquête et d'aucune procédure pénale de la part du Ministère public genevois concernant les faits décrits dans le rapport de Public Eye. — (ats)

Aevis Victoria bondit avec Générale-Beaulieu

SANTÉ-HÔTELLERIE. Aevis Victoria a enregistré un chiffre d'affaires de 487 millions de francs sur les neuf premiers mois de 2017, en hausse de 15,4% en rythme annuel. L'exploitant fribourgeois de cliniques privées et d'hôtels de luxe a indiqué vendredi que ce bond était à mettre au crédit de l'intégration de la clinique genevoise Générale-Beaulieu, rachetée en septembre 2016, dans sa filiale Swiss Medical Network (SMN).

Le chiffre d'affaires net, hors honoraires médicaux, réalisé pendant la période sous revue a

bondi de 16,3% à 427,9 millions, a précisé le groupe dans un communiqué, sans détailler d'autres chiffres clés. L'administrateur délégué Antoine Hubert a indiqué à AWP maintenir les objectifs du groupe sur l'ensemble de l'année.

«Les mois de novembre et décembre étant les plus importants de l'année, il est difficile de faire des prévisions exactes à ce stade», mais «pour l'heure, nous restons sur nos prévisions», a précisé M. Hubert. Mi-septembre, la direction avait dit viser pour l'ensemble de l'exercice un chiffre d'affaires supérieur à 700 millions. ■

SCHAFFNER: forte croissance attendue

Le développement des affaires de Schaffner s'est confirmé au second semestre de l'exercice décalé 2016/2017 (clos fin septembre). Le fabricant soleurois de composants électriques et électroniques s'attend à une hausse de 5,5% du chiffre d'affaires. La rentabilité s'est développée favorablement comme au premier semestre, a indiqué l'entreprise vendredi dernier. Jusqu'à fin mars, le bénéfice net avait été multiplié par plus de dix à 4,2 millions de francs. Le chiffre d'affaires avait crû de 2,2% à 94,6 millions. — (ats)

La smartwatch du «3^e temps» qui désenclave la technologie

TÉGRÉGÉ. Parti d'une intuition, le projet a touché le coeur de l'EPFL. Prochaines étapes: levée de fonds et prototype.

STÉPHANE GACHET

En 2011, on parlait à peine de smartwatch. Ce n'était encore qu'un gadget pour early bird, un bracelet pour sportif technophile. Apple ne dévoile la sienne qu'en septembre 2014. C'est pourtant déjà en 2011 que Chantal Aubort Jaccard, conseillère en stratégie d'entreprise à Neuchâtel, a cette intuition: utiliser la technologie pour mesurer le temps ressenti. Une approche plus humaniste que technique, dont la montre n'est qu'un transmetteur. Une manière de désenclaver la technologie pour la remettre au service de l'homme et non l'inverse. Le projet, à la croisée de la philosophie et de l'internet des objets, se trouve aujourd'hui au seuil de l'étape clé du prototype et de la première pré-série. Nécessitant la première levée de fonds depuis le lancement, il y a six ans.

Tous les scénarios restent ouverts

De cette intuition a émergé une marque, Tégrégé (pour «temps agrégé») et un programme de développement complet, construit peu à peu, au gré des rencontres, naturellement. «Je n'ai rien provoqué, les pièces du puzzle se sont mises en place d'elles-mêmes, les compétences sont venues à moi.»



CHANTAL AUBORT JACCARD. Du high-tech à l'échelle humaine.

Une première rencontre lors d'un brunch sur l'innovation place le projet sur l'écran radar de l'EPFL, et fera florès, jusqu'à attirer tout un pool de chercheurs, acquis à Tégrégé par simple intérêt intellectuel ou par empathie pour ce projet d'écriture du «troisième temps».

Les premières études de faisabilité sont probantes et Chantal Aubort Jaccard doit maintenant assumer l'enthousiasme qu'elle a soulevé. Un brevet initial est déposé en Suisse, puis une nouvelle demande est transmise au niveau européen en 2016. Le résultat n'est pas attendu avant 2020, mais le brevet est délivré à l'automne 2017, forçant le pas vers le prototype fonctionnel.

A ce stade, tous les scénarios restent ouverts. La qualification des futurs investisseurs dictera sans doute la direction à prendre: me-

ner le projet jusqu'à la commercialisation, à travers la marque Tégrégé, ou céder la licence, aucune voie n'est fermée.

L'effort peut sembler un peu décalé aujourd'hui. Alors que le monde de l'horlogerie traditionnelle cherche son futur et que la smartwatch est en passe de devenir un lieu commun. Alors que l'objet connecté est si largement dominé par les big players de la vallée du silicium. En réalité, sa place se justifie en ce qu'il renverse un certain nombre de données, puisqu'il ne consiste pas à donner encore plus d'importance à la technologie qu'elle n'en a déjà, mais au contraire à replacer l'utilisateur, l'homme, au coeur du dispositif décisionnel.

Chantal Aubort Jaccard donne cette définition essentielle d'une «montre qui prend le large». Ce qui, concrètement se traduit ainsi: la montre mesurera deux temps. Le temps conventionnel, 24 heures, 60 minutes, etc. et le temps ressenti, qui traduira en affichage la manière dont l'utilisateur vit chaque instant, de manière intime, mesuré sur des paramètres au niveau de son métabolisme. De ces deux affichages résultera «le 3e temps», dont l'interprétation est laissée libre, au gré de l'utilisateur, reflet des leçons qu'il tirera de la comparaison du temps

conventionnel et du temps ressenti. «C'est cette dimension qui m'intéresse le plus. Elle dépasse la montre et mène à une forme de rééquilibrage, car interroger sa perception du temps, c'est s'interroger soi-même.»

Le coeur de la montre bat au rythme des algorithmes

Mais que fait l'EPFL dans un tel projet? Là précisément réside l'originalité, puisque la montre du «3^e temps» joue en réalité sur toutes les briques technologiques les plus évoluées du moment. De l'ultra basse consommation à la science des capteurs. Une sorte d'hybridation de micro-électronique et de medtech, puisque le coeur de la montre bat au rythme des algorithmes et de toute une série de capteurs high-tech permettant de mesurer des paramètres biologiques, rythme cardiaque, composition sanguine, température, niveau d'hydratation, activité électrique, mouvements, etc. Un concentré d'interdisciplinarité. Un véritable laboratoire de microinformatique embarquée. Du medtech au service de la connaissance de soi et de la manière dont on vit réellement le temps. Simple et humain, car l'on sait tous qu'une heure d'ennui peut-être plus longue qu'une vie de joie. ■

A l'heure du grand retournement, Nick Hayek règle ses comptes

SWATCH. La reprise est massive selon le CEO du groupe, qui égratigne journalistes et analystes, la BNS et Richemont.

Après près de deux ans de ralentissement, l'industrie horlogère suisse se porte nettement mieux. «La reprise est massive», a déclaré le directeur général de Swatch Group Nick Hayek, dans une interview accordée à la *NZZ am Sonntag*.

La soif de consommation pour les montres suisses est florissante dans le monde entier. «Depuis juillet, les ventes sont à la hausse», souligne M. Hayek. En septembre, le secteur de l'horlogerie et joaillerie a vu ses ventes progresser de nettement plus de 10% en francs. «En octobre, le rythme s'est encore accéléré.»

Seule la production de mouvements horlogers pour des tiers est encore en retrait, précise le patron de Swatch Group. «Tous les segments de montres, même ceux les plus bas, se développent de manière dynamique. Même si nous n'avons licencié personne et avons continué d'investir durant ces années plus difficiles, nous avons maintenant des goulots d'étranglement dans la pro-

duction.» En raison de cette énorme demande, Omega a 70.000 commandes de retard, car la marque ne peut pas livrer en temps voulu à cause d'un manque de capacités. Le constat vaut également pour Longines et Blancpain.

Objectif ambitieux

L'objectif de croissance du chiffre d'affaires des montres et joaillerie de 7 à 9% pour l'année en cours est bien sûr ambitieux, poursuit Nick Hayek. «Mais il n'est pas impossible. Avec encore deux mois aussi forts que les trois derniers, cela pourrait marcher.» Le dirigeant se réjouit aussi de la hausse de la demande même pour les segments de prix les plus bas.

Pour l'année prochaine, Swatch Group prévoit une forte croissance de son chiffre d'affaires, souligne le patron du plus grand groupe horloger mondial. «Nous devons veiller à ne pas devenir euphoriques, mais d'excellentes opportunités s'offrent à nous. Et

pour une fois, les taux de change nous aident aussi.»

Les ventes augmentent tellement, en ce moment, «que nous avons trop peu de stock chez les concessionnaires», souligne M. Hayek. Beaucoup ont commandé trop tardivement, car ils avaient peur et ont trop écouté

«CERTAINS DÉTAILLANTS ONT TROP ÉCOUTÉ LES JOURNALISTES ET ANALYSTES, QUI PENSENT À COURT TERME ET RÉPANDENT LA PANIQUE.»

les journalistes et analystes, qui pensent à court terme et répandent la panique.

Mais les détaillants ont repris confiance, tout comme le consommateur. «Même en période de repli, nous avons pu légèrement accroître nos ventes sur notre propre réseau de magasins», précise encore Nick Hayek. Ces dernières années, l'horloge-

rie suisse a souffert, notamment en raison de l'abolition du taux plancher de l'euro le 15 janvier 2015. Cette décision a eu un impact plus important pour la branche que les attaques terroristes et la lutte contre la corruption en Chine, estime le patron horloger.

En effet, le renforcement du franc a totalement ébranlé la structure des prix. «Le consommateur n'a pas compris pourquoi il devait soudainement payer 10 ou 20% plus cher pour le même produit», relève M. Hayek.

Les hausses de prix ont déstabilisé la clientèle

Certains des principaux fabricants horlogers, comme Richemont, ont commencé à augmenter massivement les prix, avant de les baisser à nouveau massivement un peu plus tard, note Nick Hayek. «C'est le meilleur moyen de totalement inquiéter les consommateurs et les détaillants. Et par là même: de réduire les ventes», conclut-il. — (ats)