

14 Economie

Symetis, le cœur comme unique cible

MEDTECH La société vaudoise s'impose comme l'un des leaders dans l'implantation non invasive de valves cardiaques. Ce groupe, dont les ventes ne cessent d'augmenter, vise une entrée en bourse



SERVAN PECA
@ServanPeca

Atteindre la barre des 100 millions de francs de chiffre d'affaires. Symetis en est à 38,4 millions de francs (en 2016), mais son patron et fondateur ne cache pas ses ambitions. Jacques Essinger a confiance, car son entreprise enregistre depuis 2012 une croissance annuelle de plus de 50%.

La technologie développée par l'entreprise vaudoise permet de soigner les patients souffrant de sténose aortique. Cette pathologie se traduit par un rétrécissement de l'ouverture de la valve aortique, et donc un plus faible débit sanguin. Les symptômes? Douleurs thoraciques, essoufflements, étourdissements ou évanouissements. Mais les cas sévères peuvent être mortels.

Jusqu'au début des années 2000, le seul traitement possible consistait à remplacer la valve lésée. Mais cela nécessitait une opération à cœur ouvert, considérée comme trop risquée pour certains patients – par exemple ceux qui ont déjà été opérés à cœur ouvert.

C'est là que Symetis s'est positionnée. Elle s'est spécialisée dans la fabrication de dispositifs d'implantation de valves transcathéter – sans ouverture thoracique. Les prothèses aortiques, produites au Brésil, sont disposées grâce à des cathéters, eux fabriqués à Ecublens, via l'artère fémorale ou le ventricule du cœur.

Technologie complexe

Cette technique, appelée TAVI, est beaucoup moins invasive qu'une opération à cœur ouvert. Et elle est surtout plus rapide et confortable pour les patients et les médecins. Entre 45 minutes et 1 heure d'intervention au total, dont 2 à 6 minutes pour poser la prothèse, chiffre Jacques Essin-



+50%

C'est la progression du chiffre d'affaires annuel de Symetis depuis 2012.

La société vaudoise Symetis s'est spécialisée dans la fabrication de dispositifs d'implantation de valves transcathéter – sans ouverture (thoracique). (DR)

ger. C'est cette simplicité et les résultats obtenus qui font aujourd'hui le succès de Symetis, résume celui qui aime à rappeler qu'il était le premier employé de l'entreprise, en 2004.

Pour le profane, la technologie de Symetis est complexe, tout comme la réglementation du domaine cardiaque. Mais les propos sont clairs, le ton pédagogique. Savoir expliquer clairement au plus grand nombre sur quoi repose son modèle, c'est un impératif pour cette société qui a failli entrer en bourse, l'an dernier. Ce projet d'IPO a finalement été reporté en raison de condi-

tions défavorables sur les marchés financiers.

Jacques Essinger cite le krach boursier chinois et le scandale VW. Il n'omet pas non plus de rappeler qu'Hillary Clinton, encore favorite à la présidentielle américaine, venait de promettre de s'attaquer aux prix des médicaments – une promesse de campagne qui avait fait chuter les actions de l'ensemble des acteurs de la santé. Y compris celles de Medtronic, le groupe américain basé à Tolochenaz (VD) et coté à New York, qui est l'un des principaux concurrents de Symetis (avec Edwards Lifesciences).

Mais cette entrée en bourse n'est que partie remise, promet Jacques Essinger, sans fixer de délai précis et en soulignant qu'entre-temps la société est parvenue à lever 30 nouveaux millions de francs. «Nous continuons de nous développer selon le plan présenté à l'automne 2015, affirme-t-il. Nous gagnons des parts de marché sur la concurrence.»

D'autres valves en vue

Symetis n'est toutefois pas encore profitable. Le seuil de rentabilité devrait être atteint durant la seconde partie de 2017, estime son directeur général. Cela n'em-

pêche pas la société, avec ses quelque 250 employés répartis entre Ecublens, Düsseldorf (Allemagne) et Belo Horizonte (Brésil), de poursuivre plusieurs projets de développements.

A l'heure actuelle, plus de 6000 de ses valves aident des cœurs à battre dans le monde entier. Enfin, pas tout à fait. D'abord active en Europe, la société est en cours d'expansion au Japon et a les Etats-Unis en ligne de mire.

L'accès au marché américain passe par une étude clinique dont le coût se situe entre 30 et 50 millions de dollars, estime Jacques Essinger. Mais le jeu en vaut la

chandelle. «Il est d'une taille exceptionnelle et il croît plus vite que l'Europe.» Selon les plans établis par Symetis, une étude pourrait démarrer en 2018 et s'achever quatre ans plus tard environ. Mais pour justifier cet investissement, «nous voulons régler la question commerciale en amont, c'est-à-dire trouver le bon partenaire».

Marché mondial en extension rapide

Plus globalement, le marché du TAVI explose. En 2016, avance Jacques Essinger, il était estimé à 2 milliards de dollars. Et il pourrait atteindre les 5 milliards dès 2021. Un tel essor est possible parce que cette technique, d'abord réservée aux patients à risque, s'élargit désormais aux cas «intermédiaires». Et elle devrait même, une fois passés les obstacles réglementaires d'usage, devenir la norme pour toutes les personnes ayant besoin d'une prothèse aortique ou de son remplacement.

Et pas seulement aortique, d'ailleurs. Car des techniques proches du TAVI s'emploient également pour deux des trois autres valves du cœur, la mitrale et la tricuspide. Pour ces valves aussi, les besoins de remplacement sont de plus en plus nombreux, au fur et à mesure que la population vieillit.

Pas plus tard que mardi, Symetis a d'ailleurs annoncé le rachat de Middle Peak Medical, une entreprise américano-allemande. Cette acquisition lui ouvrira bientôt les portes du marché des pathologies de la valve mitrale, qui concernent 2,5 millions de patients chaque année aux Etats-Unis, avance Jacques Essinger. ■

Les portraits des entreprises romandes «championnes de la croissance», Netplus et GeNeuro, seront publiés respectivement les lundis 20 et 27 février.

Comment des patrons accélèrent la croissance

MANAGEMENT Envier 30% du bénéfice d'une société provient des processus de gestion. Ce sont donc les chefs d'entreprise qui déterminent la culture des équipes et leur capacité à accélérer la croissance, avance Colin Price, dans un livre présenté lors du WEF 2017

Des règles précises sont à respecter dans un environnement en totale «disruption» (rupture) et il appartient aux dirigeants de les mettre en œuvre de manière disciplinée si l'on veut appartenir aux gagnants. A la lecture d'*Accelerating Performance*, le livre de Colin Price, associé d'Heidrick & Struggles, présenté en janvier au World Economic Forum, il apparaît que le point central du programme de gestion proposé aux directeurs généraux ou administrateurs est de les rendre plus agiles.

Il ne s'agit pas d'un corset qui ajouterait de la complexité, mais d'un guide de gestion. Les conséquences sont fortes puisqu'un patron engendre environ 30% des bénéfices d'une société grâce à la mise en place de processus de gestion et une meilleure mise en œuvre des idées que les concurrents.

Le chef d'entreprise est placé au cœur du rythme de croissance. Lorsque, par exemple, Steve Ballmer s'est retiré de la direction de Microsoft, Satya Nadella, l'homme qui avait fait prospérer l'activité cloud du groupe, a été désigné pour lui succéder. Ce dernier s'est efforcé d'améliorer en premier lieu la culture d'entreprise. Nadella est l'homme qui a voulu concentrer l'entreprise sur l'expérience client plutôt que sur le développement de nouveaux logiciels. L'action Microsoft a rapidement regagné 40% grâce à ses

mesures. Pour Colin Price, «les équipes ont beau être les moteurs des organisations, les leaders restent ceux qui définissent le rythme de ces équipes», écrit-il.

Le rythme d'exécution et le développement de l'état d'esprit sont déterminés par le leader. L'ouvrage de Colin Price leur offre ici un instrument détaillant le diagnostic, une approche stratégique résumée sous le nom de META (Mobiliser, Exécuter, Transformer avec Agilité). Il s'agit en l'occurrence d'une pièce en trois actes. Le dirigeant doit d'abord mobiliser l'organisation autour d'une stratégie et d'une ambition, ensuite passer à l'action, au cours de laquelle il pilote les résultats, et enfin «disrupter et remettre en question» les perspectives traditionnelles.

Le leadership crée la valeur

Colin Price se dit convaincu que «dans un monde où le capital ne vaut rien, la création de valeur réside dans un processus de leadership qui consiste à saisir et mettre en œuvre les idées de manière plus habile que la concurrence».

Les qualités exigées des managers de la disruption ne font pas dans la demi-mesure: rapidité, efficacité, sens du timing époustouflant, état d'esprit prompt à l'accélération. Les exemples présentés dans ce guide concernent habituellement des grands groupes, industriels ou financiers, plutôt que des PME, mais la taille importe moins que le respect des règles d'or. Ces dernières sont au nombre de cinq: mettre en place la bonne équipe, ne définir que trois à cinq priorités, planifier opportunément, instaurer des processus rigoureux et générer de l'énergie.

Au-delà des grands principes et des qualificatifs pompeux, l'ouvrage n'oublie

pas de donner quelques astuces pratiques aux cadres dirigeants, y compris dans l'organisation des comités de gestion et de leur durée. On y propose par exemple de définir des priorités quotidiennes et d'y travailler deux heures chaque matin, ou de se concentrer sur les énergies en prenant garde aux équilibres en termes de sommeil, alimentation, exercices et pauses.

L'état d'esprit fait (presque) toute la différence. Le leader accélérateur de croissance est celui qui a besoin de découvrir en permanence des schémas, à l'inverse du leader qui perd pied, lequel a besoin de connaître les réponses. Le leader accélérateur, selon l'auteur, cherche à associer de manière optimale les ressources aux opportunités, alors que le perdant se fixe sur les ressources à disposition. Pour le premier, le feedback est un don, alors que le second déclare bien se connaître. Le premier apprécie le doute, l'autre a besoin de savoir.

Qu'on ne surestime tout de même pas le rôle du chef. Selon un sondage du Gallup Business Journal, 25% des employés viraient leur patron s'ils le pouvaient et 75% ajoutent que le plus stressant dans leur travail est leur supérieur direct. ■

EMMANUEL GARESSUS, ZURICH

@garessus



Accelerating Performance, Colin Price et Sharon Toyne, Ed. Wiley, 2017, 352 pages.

LES CHAMPIONS DE LA CROISSANCE SELON LA TAILLE DE LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES

Les membres de ce top 25 sont classés en fonction de leur chiffre d'affaires 2015.

Entreprise	Chiffre d'affaires 2015 (milliers de francs)	Croissance cumulée (2012-2015)	Effectif 2015	Branche
1 Lindt & Sprüngli AG	3 653 300	37%	13 180	Industrie alimentaire
2 Ypsomed Holding AG	336 922	38%	1166	Santé et social
3 Dottikon Exclusive Synthesis AG	121 433	44%	495	Chimie, pharma
4 Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG	81 488	44%	jusqu'à 350	Tourisme
5 MSS AG	68 000	157%	202	Transport, logistique
6 AdNovum Informatik AG	64 922	41%	494	IT
7 VRSG AG Saint Gallen	64 527	23%	296	IT
8 Crealogix Holding AG	63 317	29%	414	IT
9 Synpulse Schweiz AG	53 000	51%	220	Conseil d'entreprise
10 ERNI Management Services AG	50 300	44%	425	IT
11 Dodax AG	41 741	131%	50	Commerce de détail
12 Ergon Informatik AG	41 700	28%	235	IT
13 Video Intelligence AG	40 000	98%	65	Publicité, marketing
14 Ti&M AG	34 800	70%	210	IT
15 Netcentric AG	25 190	457%	235	IT
16 Symetis SA	24 881	239%	94	Santé et social
17 PowerFood AG	19 300	151%	60	Commerce de détail
18 NetplusFR SA	13 311	691%	30	Télécoms
19 MyPrivateBoutique	12 500	324%	33	Commerce de détail
20 Webrepublic AG	11 500	188%	89	Publicité, marketing
21 VirtaMed AG	10 522	185%	42	Santé et social
22 Alpha Solutions AG	10 300	46%	63	IT
23 Sixsintix AG	9 237	2268%	71	IT
24 HeiQ Materials AG	8 514	145%	23	Industrie de transformation
25 Solarville AG	8 231	340%	26	Energie

Source: Statista