

ceo*

Le magazine des décideurs. Décembre 2007

La Suisse, pays de l'innovation. Comment transformer les idées en valeur.
Les Chemins de fer rhétiques. Poser des jalons pour l'avenir.
Bal de la Croix-Rouge. Pourquoi les galas valent leur pesant d'or.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Editeur: PricewaterhouseCoopers SA, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich

Rédacteurs en chef: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com

Directeur de la création: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Ont collaboré à cette édition: Michael Craig, Ella Sarelli, Giselle Weiss

Concept, rédaction et conception: purpur ag, publishing and communication, Zurich, pwc@purpurnet.com

Photos: couverture: titres: Actelion, page 3: Andreas Teichmann, page 51: Martin Ruetschi/Keystone, pages 52, 54-56: François Ferrand

Lithographie, impression: Sticher Printing, Lucerne

Copyright: magazine ceo PricewaterhouseCoopers. Les opinions exprimées par les différents auteurs ne correspondent pas forcément à celles de l'éditeur.

Le magazine ceo paraît trois fois par an en français, en allemand et en anglais. Tirage: 30 000 exemplaires

Commande d'abonnements gratuits et changements d'adresse: sonja.jau@ch.pwc.com



L'innovation est la base de la réussite économique future. Rien d'étonnant, donc, à ce que les PDG tiennent tant à piloter le processus d'innovation.

Markus R. Neuhaus, administrateur délégué, PricewaterhouseCoopers, Suisse et Eurofirms Senior Partner

L'innovation est la base de la réussite économique future. Rien d'étonnant, donc, à ce que les PDG tiennent tant à piloter le processus d'innovation. Mais la gestion de l'innovation n'est-elle pas un paradoxe en soi? L'innovation ne se soustrait-elle pas, en tant que phénomène créatif précisément, aux catégories rationnelles?

Nous présentons, dans notre dossier sur l'innovation, une série d'entreprises qui décrivent d'où leur vient le mérite du label «innovateur» – et comment elles assurent ainsi leur succès.

Innovation dans le domaine des prestations de service

Qui dit innovation pense aussitôt à des brevets, à des nouveaux produits, à des nouvelles technologies. En revanche, innovation et services forment un couple beaucoup plus discret et, lorsqu'on les associe, on pense à des formes de services classiques, destinés à l'individu.

Les services destinés aux entreprises qui constituent la majeure partie de la création de valeur dans le secteur des services sont souvent traités comme la cinquième roue de la charrette. Et pourtant... Le secteur des services est le lieu où les innovations peuvent être plus quotidiennes et plus spontanées que dans l'industrie. Dans une étude publiée en Allemagne, PricewaterhouseCoopers a néanmoins révélé que 57% des entreprises de services ne disposent d'aucune stratégie d'innovation claire, que 80% n'ont pas de système de gestion de l'innovation et que 66% ne procèdent à aucune mesure systématique du succès de leurs activités d'innovation.

Processus d'innovation structuré

PwC Allemagne a saisi l'occasion présentée par l'étude pour concevoir un processus d'innovation structuré et le mettre en application. En Suisse, nous suivons également cette direction. Parallèlement, nous collaborons avec l'EPF Zurich dans la recherche des bases de l'innovation dans le secteur des services, car nous sommes convaincus que cette attitude représente un élément important pour préserver la compétitivité de la place économique Suisse. N'oublions pas que deux tiers des nouvelles entrepri-

ses créées chaque année le sont dans le secteur des services.

Les émotions au service de la raison

Les entreprises présentées dans notre dossier sur l'innovation, ainsi que notre propre exemple, illustrent le désir de soumettre l'innovation au rationnel. Simultanément, il apparaît clairement que l'innovation naît à partir des idées et de la créativité et qu'elle repose sur l'intuition – c'est-à-dire des forces appartenant au domaine de l'émotion. Y a-t-il contradiction? Ou l'émotion peut-elle être domestiquée par la raison, c'est-à-dire devenir économiquement utile? Ou bien encore est-ce précisément l'émotion qui donne un sens et une orientation à la rationalité? Autant de questions intéressantes auxquelles quatre personnalités apportent leur propre éclairage dans notre forum.

Je vous souhaite une intéressante lecture.

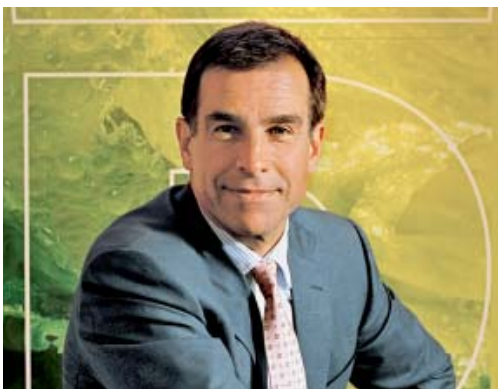
Markus R. Neuhaus

ceo3/07. sommaire



Marc Bürki, PDG de Swissquote, écrit dans le forum ceo*: «Les rapports avec nos clients ont surtout lieu en ligne. Dans ces conditions, nouer des relations personnelles, voire émotionnelles, est un défi.»

06



Martin Knoll, PDG de McDonald's Suisse, écrit dans le forum ceo*: «Les deux tiers de ma réussite dépendent de l'énergie que je donne aux gens et des idées que j'arrive à leur transmettre.»

08



Le Professeur Miriam Meckel écrit dans le forum ceo*: «Les émotions permettent de réduire les obstacles, de vivre en harmonie avec ses propres décisions et rendent heureux.»

10



Samih Sawiris, président d'Orascom Hotels & Development, écrit dans le forum ceo*: «La principale qualité est la capacité à se projeter dans l'avenir, à deviner les potentiels et à croire à ses idées.»

12

«Ulysses», le programme de développement du Leadership de PricewaterhouseCoopers. Une aide échappant à la bureaucratie au Timor oriental.

57

Sans question, pas de réponse. Sans réponse, pas de connaissance. PricewaterhouseCoopers a invité des personnes intéressées par l'économie à poser via Internet des questions pertinentes. Le résultat: plus de 800 questions posées sur la toile – un sismo-gramme de l'esprit du temps.

58

expertise pwc

La gestion d'entreprise responsable, ce n'est pas seulement une question d'éthique et de qualité de gestion, c'est aussi répondre à des exigences élevées en matière d'ancrage organisationnel.

33

Investir en Russie est attrayant. Du fait de sa taille, le marché russe offre de nombreuses opportunités. La règle de base: la Due Diligence doit être plus poussée en Russie que dans les pays occidentaux.

36

Les investisseurs en Private Equity offrent non seulement du financement mais aussi des services d'expertise – que ce soit pour des chefs d'entreprise qui veulent régler leur succession ou pour des groupes désireux de se concentrer sur leurs compétences de base.

38

La criminalité économique est un risque. Environ quatre entreprises suisses sur dix reconnaissent avoir été victimes d'un délit économique. La meilleure prévention en la matière est de pratiquer une bonne culture d'entreprise et des contrôles sur mesure.

40

Service: Publications et analyses. Abonnements et adresses.

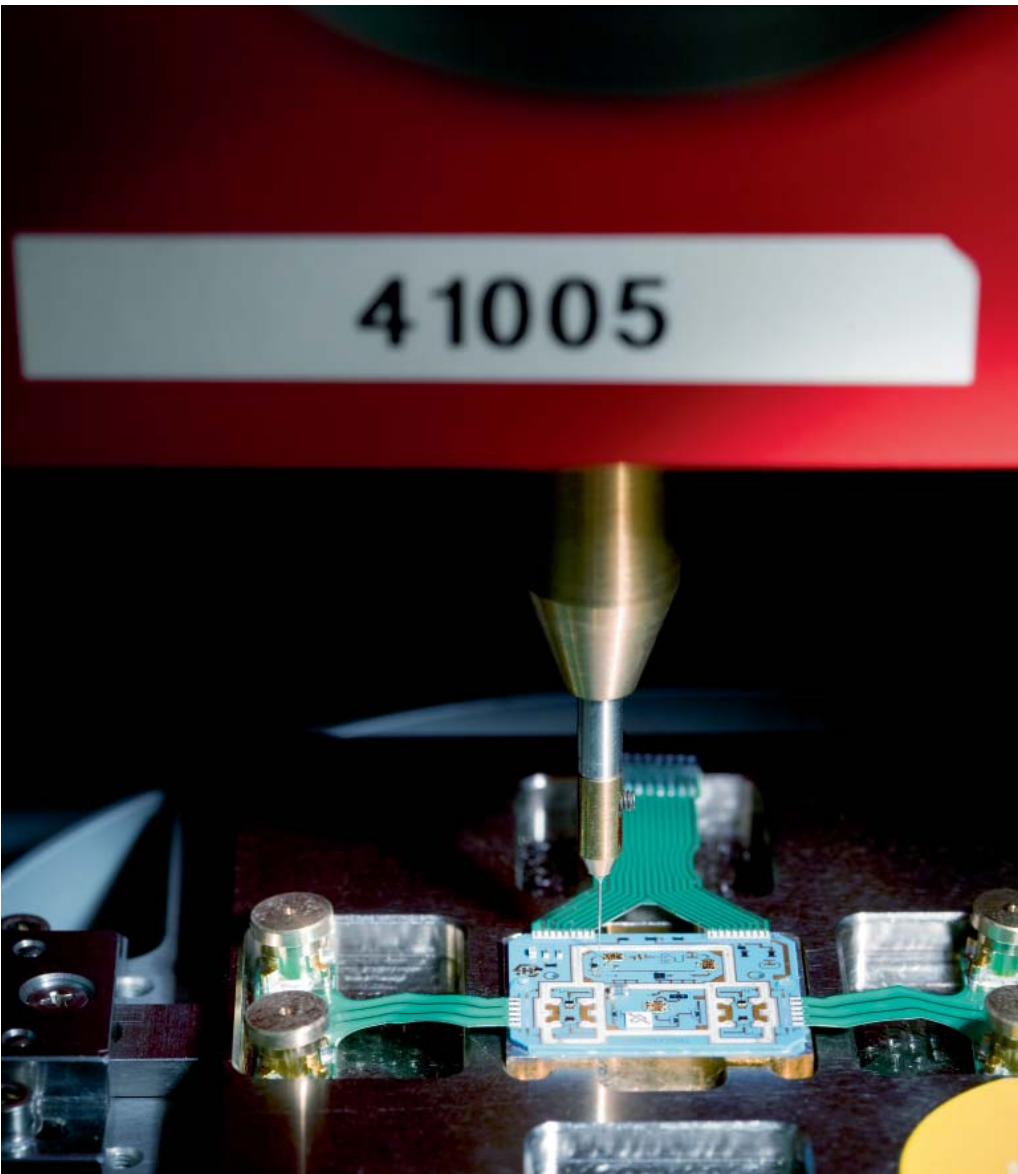
43

Photo de couverture: Aspartyl Protease, Actelion

Dossier Innovation

Quelle est l'importance de l'innovation pour la réussite économique? Les patrons de Huber+Suhner, IBM Suisse, Actelion, EAO et Union AG s'expriment sur la transformation des idées en valeur.

14



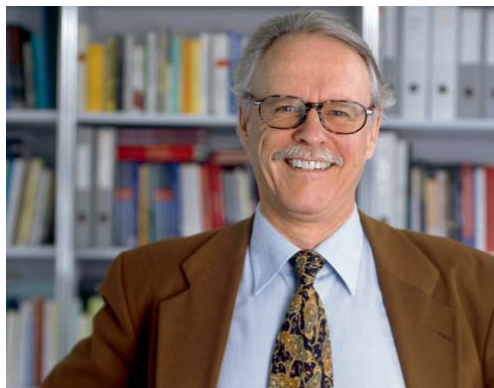
Carsten Schloter, CEO de Swisscom, sur le thème de l'innovation: «Ceux qui ne parient pas ne peuvent pas construire le marché.»

28



Chemins de fer rhétiques: Que faire lorsque l'avenir d'une entreprise est en danger? Réagir en conséquence!

44



Tendance. Les patrons dont les collaborateurs sont insatisfaits font du mauvais travail, explique le Prof. Bruno S. Frey.

50



Bal de la Croix-Rouge. Comment réussir à faire d'un gala de bienfaisance un événement international.

52

forum1. raison/émotion

Marc Bürki: Les rapports avec nos clients ont essentiellement lieu en ligne. Dans ces conditions, nouer des relations personnelles, voire émotionnelles, est un défi.

Marc Bürki est le PDG de Swissquote. Cette banque suisse en ligne compte environ 85 000 clients, gère dans les 6 milliards de CHF et emploie plus de 200 collaborateurs.

Nous sommes une «technobanque». Cela signifie que nous mettons un système d'information à la disposition de nos clients, à charge pour eux de prendre leurs décisions en matière d'investissements. Dans une technobanque, une formation d'ingénieur comme la mienne est sans aucun doute une base précieuse. Au cours de mes études, j'ai appris comment aborder les problèmes. Quand Paolo Buzzi et moi-même avons fondé ensemble Swissquote, nous en avons profité: à l'époque, tout ce que nous savions, c'est que nous voulions créer une banque. Nous nous sommes alors mis à l'œuvre et avons étudié la loi sur les banques. À la fin, nous avons une idée très précise de ce qu'il faut en Suisse pour monter un institut financier.

La banque est une activité très rationnelle, régie par nombre de dispositions. Par ailleurs, je dirige une entreprise technologique employant des collaborateurs d'horizons divers: des physiciens et des mathématiciens aux personnes disposant d'une formation bancaire classique en passant par les ingénieurs. Ces collaborateurs viennent de 15 nations, tous avec des cultures complètement différentes. Il faut donc apprendre à ménager toutes les sensibilités. Je vis donc toujours mon travail comme un grand écart entre le rationnel et l'émotionnel. Nous sommes une deuxième banque classique: tous nos clients ont encore une autre banque qu'ils utilisent, par exemple, pour

effectuer leurs paiements. Ce sont certainement des considérations rationnelles qui les conduisent à venir investir chez nous: nos commissions sont moins élevées que celles des banques traditionnelles. De plus, nous proposons tout un éventail d'outils d'information et d'analyse. Mais ce qui compte avant tout, c'est que nos clients font partie de la génération Internet, ils sont «self-directed» et font eux-mêmes tout ce qu'il est possible de faire personnellement, qu'il s'agisse de réserver une chambre d'hôtel ou d'acheter des actions en ligne. En ligne, tout va plus vite et l'on peut avoir exactement ce que l'on veut. On s'implique activement dans un processus mais, en échange, on veut un avantage financier.

Nous avons construit notre entreprise d'une manière très structurée. Au début, bien des ordres de transaction étaient donnés par téléphone via notre centre d'appel. Nous analysons ensuite régulièrement pour quelles places boursières nous recevions la plupart des ordres et nous mettions ces places en ligne les unes après les autres. Désormais, il est possible via Swissquote de négocier en ligne sur toutes les places boursières mondiales. 250 000 titres sont actuellement disponibles sur notre plateforme système. C'est pourquoi notre principale préoccupation, alors que nous voulons proposer de nouveaux services, est de réduire la complexité.

Nous essayons, par exemple, de quantifier le risque qu'un client est prêt à assumer. Pour ce faire, notre système calcule, à partir de données individuelles, un coefficient qui reflète le potentiel de risque. Appelée «Value at Risk», cette méthode est également utilisée par les banques traditionnelles, mais uniquement pour les investisseurs institutionnels. Nous la mettons pour notre part à

la disposition de tous nos clients. Ils savent alors, par exemple, avec une probabilité de 95%, qu'ils ne vont pas perdre plus d'une certaine somme au cours des prochaines 24 heures. C'est un coefficient compliqué quoique décisif, car chaque client ne veut surtout rien perdre. Mais notre système montre aussi le cas le plus défavorable et fournit des informations sur les titres qui tirent le portefeuille vers le bas et sur la manière dont on pourrait en modifier la composition.

Les rapports avec nos clients ont essentiellement lieu en ligne. Dans ces conditions, nouer des relations personnelles, voire émotionnelles, est un défi. Nous ne sommes pas des banquiers privés et ne faisons aucune recommandation en matière d'investissements, mais certains clients ont tout de même besoin d'une sorte de sparring-partner pour parler de leur stratégie d'investissement. C'est la raison pour laquelle nous construisons dans notre siège social de la Bahnhofstrasse, à Zurich, une sorte de «business lounge». On peut tout simplement y passer pour échanger ses impressions avec d'autres investisseurs ou avec l'un de nos collaborateurs. Aujourd'hui déjà, des clients viennent spontanément nous voir à notre siège actuel, à Wallisellen, et aussi à Gland.

Pour répondre aux clients qui souhaitent un contact personnel lors de l'ouverture d'un compte, nous leur offrons la possibilité d'ouvrir un compte Swissquote dans le Swisscom Shop de leur choix. Cette option est régulièrement utilisée par nos clients: environ 5% des ouvertures de comptes s'effectuent par ce biais. //

Photo: Cédric Widmer



forum2. raison/émotion

Martin Knoll: Les deux tiers de ma réussite dépendent de l'énergie que je donne aux gens et des idées que j'arrive à leur transmettre. Et cela n'est possible qu'avec les émotions.

Martin Knoll est à la tête de McDonald's Suisse depuis 2003. McDonald's a ouvert son premier restaurant suisse à Genève, en 1976. Aujourd'hui, l'entreprise est solidement ancrée dans le pays, avec 144 restaurants répartis dans toute la Suisse, et emploie environ 6200 personnes.

La raison ne fonctionne pas sans les émotions, car ces dernières représentent des moteurs positifs importants. Elle aide cependant à canaliser et, au besoin, à contrôler les sentiments. En particulier dans notre secteur, le succès dépend de chaque individu. Les émotions entrent en jeu dès que nous travaillons avec d'autres personnes, que nous le voulions ou non. J'attribue les deux tiers de ma réussite à l'énergie que je donne aux gens et aux idées que j'arrive à leur transmettre. Je suis convaincu que cela n'est possible qu'au travers des émotions. Une de mes tâches principales consiste à montrer le chemin à mes collaborateurs, à mes partenaires franchisés et à mes fournisseurs et à leur indiquer comment augmenter notre taux de réussite – ou bien, tout simplement, comment avoir du plaisir à travailler. Dans tous les cas, je veille à rester toujours moi-même. Les gens savent immédiatement quand vous n'êtes pas authentique. L'authenticité et l'émotion jouent un rôle primordial, notamment dans les rapports avec les clients – et ceux de McDonald's avec sa clientèle n'y font pas exception. La sincérité et la gentillesse du sourire sont les

pilliers de notre réussite. Bien entendu, les produits doivent être frais, de la meilleure qualité et présentés de façon adéquate. Mais le contact personnel entre le collaborateur et le client est vraiment très, très important. J'éprouve toujours un plaisir particulier à voir des clients satisfaits et des enfants joyeux dans nos restaurants. Je sens alors que mon travail a du sens. Et c'est ce que ressentent aussi bon nombre de mes collaborateurs. McDonald's est une marque très émotionnelle... justement pour cette raison!

Les émotions jouent aussi un rôle central lorsqu'on dialogue avec le public. Sur le thème de la sécurité alimentaire (ESB, grippe aviaire), par exemple, le débat est motivé par la peur. La peur est nécessaire au refrènement d'un courage excessif, mais elle est généralement mauvaise conseillère. Un autre thème chargé d'émotions est l'accroissement du nombre d'obèses. Nous risquons de faire de l'industrie agroalimentaire l'unique bouc émissaire de ce problème de société. Il n'est pourtant pas dû uniquement à ce que les gens mangent mais, bien plus, à leur mode de vie et au fait qu'ils manquent généralement d'exercice. Le problème de l'obésité doit donc être abordé sous divers aspects.

Au sein de ce débat, nous essayons de montrer qu'il s'agit bien d'un problème de société. Parallèlement, nous assumons notre part de responsabilité. Ainsi, notre initiative intitulée «it's what i eat and what i do ... i'm lovin' it» en faveur d'un style de vie équilibré repose sur trois piliers: offrir des produits de qualité variés, fournir des indications transparentes concernant les valeurs nutritives et motiver à mener une vie plus active. Je pense qu'il est essentiel

pour nous, par le biais de la force de notre marque, d'inciter notamment les jeunes à aimer le sport et à faire davantage d'exercice. À l'avenir, les entreprises devront de plus en plus faire preuve d'engagement sur les grands thèmes de société. Et ces thèmes sont presque toujours motivés par les émotions.

Personnellement, je ne suis pas du genre à parler de sentiments. Quand quelque chose me contrarie, je parviens relativement bien à me contrôler. Je ne suis pas coléreux et je ne hurle pas. Même si je suis irrité, je suis capable de garder mes distances et de vérifier si je n'ai pas fait moi-même une erreur. En règle générale, j'attends jusqu'au lendemain avant de réagir; cela me permet de me calmer et de regarder la situation sous un angle plus constructif. Mais les émotions négatives sont aussi d'importants déclencheurs qui permettent d'améliorer les choses et d'affronter les problèmes. Le champ de tension entre la raison et l'émotion est, à mon sens, créé de manière artificielle chez de nombreux dirigeants. Les managers s'autorisent peut-être trop peu de sentiments. Ce comportement traduit probablement la crainte que toute émotion ne soit interprétée comme une faiblesse. Pourtant, il est plus facile de réaliser ses projets en restant soi-même et en faisant intervenir les émotions. Après tout, il est très rare qu'on parvienne à faire bouger les choses seul; on a généralement besoin des autres. Et cela n'est possible qu'avec les émotions. //

Photo: Helmut Wachter



forum3. raison/émotion

Professeur Miriam Meckel: Les émotions permettent de réduire les obstacles, de vivre en harmonie avec ses propres décisions et rendent heureux.

Miriam Meckel est professeur de communication d'entreprise à l'Université de Saint-Gall et directrice de l'Institut pour la gestion des médias et de la communication. Son dernier livre, intitulé «Das Glück der Unerreichbarkeit – Wege aus der Kommunikationsfalle» («Le bonheur d'être inaccessible – comment sortir du piège de la communication»), vient de paraître.

La communication est toujours quelque chose de très émotionnel. C'est ce que l'on remarque aussi dans le domaine de l'entreprise. Il n'est pas rare que des arguments pragmatiques et concrets soient influencés, voire évincés par les émotions. Par exemple, si le président du conseil d'administration fait inopinément une remarque d'ordre privé au cours d'une conférence de presse, elle sera rapportée le lendemain dans les journaux, et on ne s'intéressera peut-être même plus aux chiffres des comptes annuels. Les émotions humaines sont incontrôlables, ce qui les rend plus passionnantes que les chiffres et les faits.

Il est intéressant de constater à quel point le rôle joué par les émotions dans l'économie nous préoccupe à l'heure actuelle. Pendant longtemps, l'homo œconomicus a véhiculé l'idée d'un type d'humains capables d'adapter rationnellement leurs actes en fonction des informations dont ils disposent et de prendre des décisions selon des principes économiques, dans le but de maximiser leurs profits personnels.

L'économiste américain Herbert A. Simon a ébranlé cette théorie grâce à ses spectaculaires recherches sur les processus déci-

sionnels dans les organisations économiques, travail qui lui a valu le prix Nobel en 1978. La quintessence des découvertes de Simon est la suivante: une entreprise ne peut pas maximiser son profit en se basant uniquement sur des décisions rationnelles. L'homme ne le peut pas non plus. Il lui plaît de croire qu'il agit uniquement de manière rationnelle, mais c'est une chose impossible. Ainsi, en temps normal, nous ne maximisons ni n'optimisons, mais nous «satisfisons» (de l'anglais «satisfice», néologisme constitué à partir de «satisfy» et «suffice»). Exemple: un «maximiseur» organise des entretiens avec 25 personnes dans le but de recruter un nouveau cadre. Grâce à ce processus de longue haleine, il veut s'assurer de faire le bon choix. Il engage finalement une personne, après de longues heures d'évaluation et de réflexion.

Faisant davantage confiance à son intuition, un «satisfiseur» est quant à lui en meilleure posture dans la même situation car le «maximiseur» finit, lui aussi, par prendre une décision émotionnelle, dans la mesure où il lui est impossible de venir à bout rationnellement d'une telle quantité d'informations. Dès lors, il se laisse guider – inconsciemment – par son expérience, ses préférences et ses penchants personnels. Mais, après coup, il est harcelé par le doute et se demande si un autre candidat n'aurait pas mieux convenu.

Les performances des maximiseurs sont généralement inférieures à celles des satisfiseurs: ils présument de leurs forces, ne sont pas satisfaits de leurs décisions et obtiennent de moins bons résultats. Je suis convaincue que les émotions jouent un rôle important, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. Elles permettent de réduire les obstacles, de vivre en harmo-

nie avec ses propres décisions et rendent heureux. Je me fie très souvent à mon intuition et j'ai souvent eu à m'en féliciter. Savoir faire face à ses propres sentiments et aux sentiments d'autrui est aujourd'hui une qualité très demandée – aussi et surtout chez les cadres. Cette évolution a été déclenchée, entre autres, par le livre du psychologue américain Daniel Goleman, «L'intelligence émotionnelle», qui, du moins aux Etats-Unis, a engendré un changement de paradigme en 1995. Depuis, dans les séminaires économiques américains, on accorde une importance croissante aux facteurs «tendres» comme l'émotion ou la motivation dans la gestion des entreprises alors que, souvent encore, on n'accorde chez nous d'importance qu'à la stratégie et au contrôle. Les rationalistes parmi les dirigeants pensent qu'il suffit de réunir assez de faits pour prendre les bonnes décisions. Je suis convaincue que c'est à peu près l'inverse: nous décidons souvent intuitivement, en l'espace d'une fraction de seconde, de ce que nous voulons faire, et ce n'est qu'après coup que nous rassemblons les arguments nécessaires pour étayer rationnellement la décision. C'est ce que confirme aussi la recherche empirique. Elle montre, en introduisant par exemple la théorie des jeux dans l'économie, que l'humain qui ne décide que de manière purement rationnelle n'existe pas. Nous pouvons ainsi, en toute quiétude, prendre congé de l'homo œconomicus. //

Photo: Andri Pol



forum4. raison/émotion

Samih Sawiris: Un homme d'affaires exemplaire se distingue par sa capacité à se projeter dans l'avenir, à deviner les potentiels et à croire à ses idées.

Samih Sawiris est président de l'entreprise égyptienne Orascom Hotels & Development, qui construit notamment des stations de villégiature et des villes hôtelières au Moyen-Orient. Sawiris projette une station touristique de luxe à Andermatt, avec cinq hôtels, des villas, un centre de remise en forme et un terrain de golf de dix-huit trous.

La raison et l'émotion sont pour moi comme les deux faces d'une pièce de monnaie: gravées un peu différemment, elles sont en définitive d'égale valeur. On peut décortiquer, discuter et analyser en détail une idée pendant des mois, effectuer toutes sortes de calculs et de prévisions... sans pouvoir exclure, finalement, l'éventualité d'un échec. Inversement, on trouve de nombreux exemples qui prouvent que les idées les plus folles peuvent rencontrer un succès planétaire.

Au Moyen-Orient, nous travaillons peut-être un peu moins vite qu'en Europe. Pour cette raison, nous observons une règle simple mais fondamentale: si nous ne commençons pas avant les autres, nous ne pouvons gagner. En d'autres termes, nous devons prévoir à l'avance une chose que les autres n'ont pas vue ou ne voient pas encore. À mon avis, un homme d'affaires exemplaire se distingue surtout par sa capacité à se projeter dans l'avenir, à deviner les potentiels et à croire à ses idées. Et si l'on croit à une idée, on trouve toujours les moyens de la réaliser.

Je viens d'une famille fortunée, mais j'ai toujours éprouvé du plaisir à gagner moi-

même de l'argent. J'ai découvert mon premier créneau à 24 ans: personne en Égypte ne construisait de navires en fibre de verre, malgré une demande importante du côté de la police, de l'armée et des pêcheurs en haute mer. J'ai donc construit des bateaux en fibre de verre. Notre entreprise marchait superbement, nous étions les seuls fabricants et ne manquions pas de travail. Quand la concurrence est apparue, j'ai arrêté. Je me sens à l'étroit quand il y a trop de monde; je n'ai pas envie de me battre pour les meilleures places.

Je suis maintenant dans la branche du tourisme depuis 17 ans. C'est une branche très émotionnelle car on y travaille avec des personnes, avec leurs désirs, leurs espoirs, leurs rêves. J'ai pour principe de faire toujours le maximum pour satisfaire tout le monde: aussi bien les habitants d'un site touristique que ses visiteurs. Prenons comme exemple notre projet phare d'El Gouna, sur la mer Rouge: nous avons la possibilité de construire une station de villégiature sur les célèbres sites touristiques de Hurgada et de Charm el-Cheikh. Au lieu de cela, nous avons construit notre propre ville, avec une belle architecture et tout le confort nécessaire. Aujourd'hui, des milliers de personnes vivent et travaillent là-bas, les touristes et les habitants s'y sentent bien, les gens achètent des maisons et investissent. Ce n'était auparavant qu'un morceau de désert; nous en avons fait une destination de rêve.

Le choix de procéder ou non à un investissement est pour moi une décision «brain» ou «no brain». Lors d'une décision «brain», je pèse le pour et le contre, j'essaie d'estimer si les risques sont plus importants que les chances de succès. Lors d'une décision «no brain», tous les facteurs s'accordent,

je n'ai même pas besoin de réfléchir! Andermatt a été une décision «no brain»: en voyant cet endroit, j'ai tout de suite su que je voulais y construire une station de villégiature. Je suis sûr que tout le monde en profitera!

Un grand projet touristique comme celui d'Andermatt se réalise en plusieurs étapes. D'abord les émotions et l'enthousiasme: on imagine, on rêve, on invente. Puis viennent les rencontres avec toutes les personnes impliquées: les autorités, la population, l'armée, la protection de l'environnement... Toutes apportent leurs idées et les architectes s'efforcent de les concilier avec notre projet. Arrive ensuite une phase de désillusion: quel prix pour réaliser tous ces désirs! Bien sûr, il serait fabuleux de construire une route souterraine et de semer une prairie dessus. Mais dépenser pour cela 25 millions...? Bon gré, mal gré, il faut se plier à la réalité.

On ne peut instaurer la confiance qu'en entretenant un dialogue permanent avec toutes les parties impliquées. En conséquence, il faut être flexible, faire des compromis et, au besoin, chercher de nouvelles solutions. Ainsi, le projet croît naturellement, et cela me plaît. De nombreux investisseurs s'inquiètent face à des processus aussi complexes, ils sont trop pressés d'obtenir un profit. Nous pouvons nous permettre de planifier 10 ou 15 ans à l'avance. Je n'aime pas jouer au même niveau que les autres car je suis mauvais perdant. Dans toutes les courses, j'ai besoin d'une longueur d'avance, sinon je ne cours pas. //

Photo: Markus Bertschi



dossier

Innova

Ou la transformation des idées en valeur.



tion

26 entreprises suisses figurent parmi les 1000 sociétés du monde investissant le plus dans la recherche et le développement. Un nombre respectable pour un petit pays, et une preuve d'innovation. L'innovation est la clé de la croissance. Cependant, l'innovation exige de la discipline. Et, selon les branches, une forte capacité à détecter les tendances. Mais, en définitive, la seule véritable définition de l'innovation est la réussite sur le marché. L'innovation n'est pas ce que les innovateurs proposent, mais ce que les clients acceptent.

Texte: Bernhard Raos
Photos: Roth und Schmid

L'homme est-il un innovateur né? Le professeur Carel van Schaik, directeur de l'Institut d'anthropologie de l'Université de Zurich, cherche une réponse à cette question chez nos plus proches parents, les singes anthropoïdes. La thèse de van Schaik est la suivante: «Les singes évitent les innovations, du moins aussi longtemps qu'ils le peuvent.» Ce n'est pas le cas des hommes, ce qu'il explique par un apprentissage innovant et social. Ce développement culturel serait la clé de l'évolution du singe à l'homme.

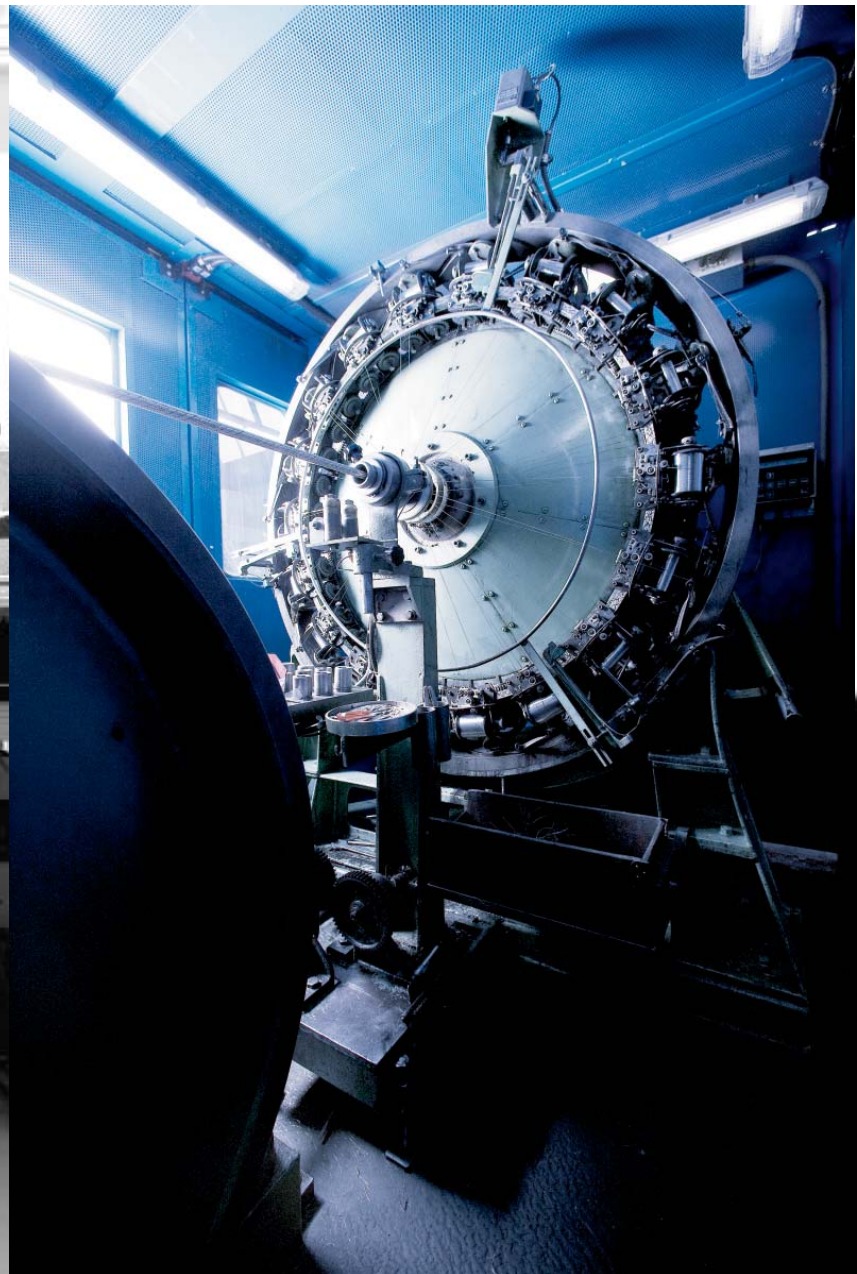
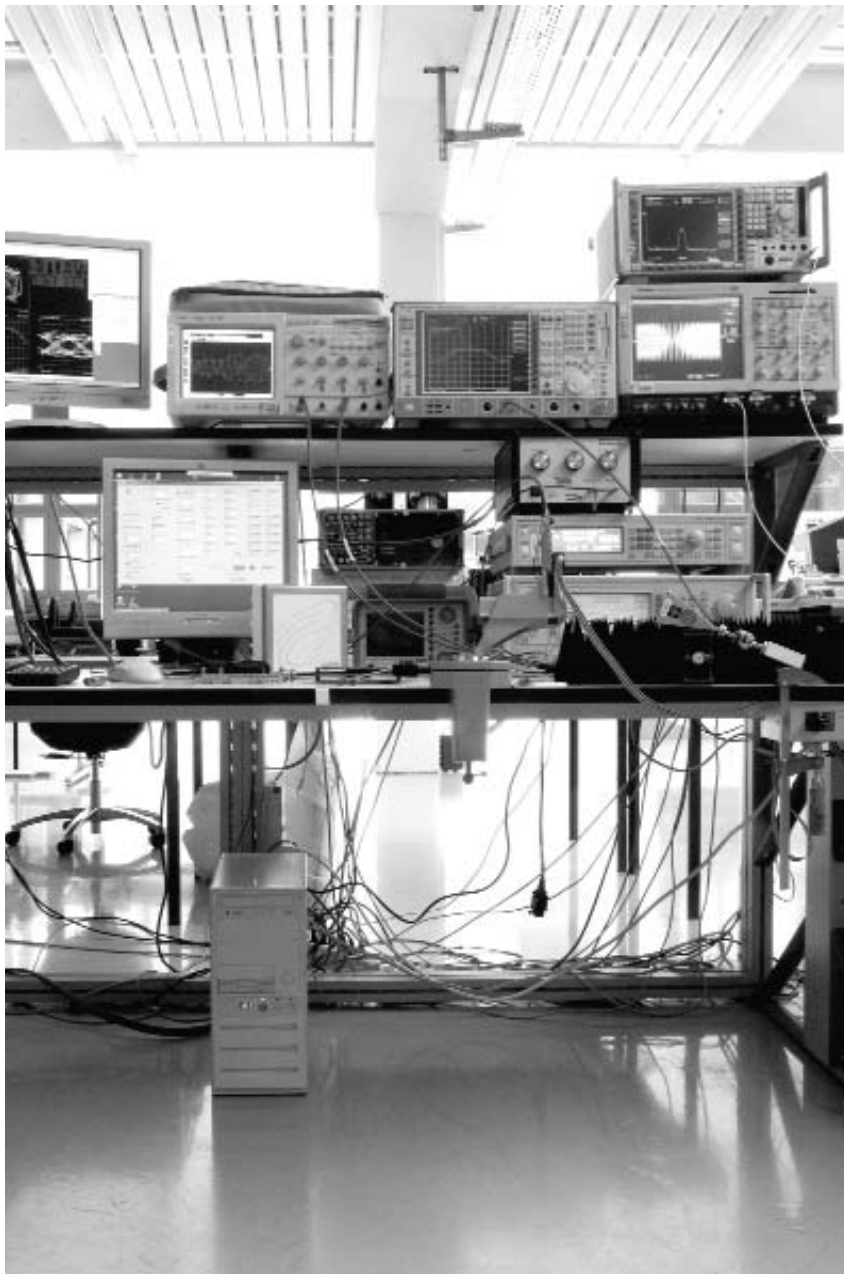
Un fait observé à Sumatra, où l'anthropologue a étudié des orangs-outangs sauvages, vient étayer cette supposition. Ces primates, en effet, sont capables d'utiliser des outils en captivité, mais pas lorsqu'ils vivent en liberté. Pourtant, van Schaik et son équipe ont observé un groupe de singes en train d'extraire les graines d'un fruit en se servant de brindilles. Ces graines étaient protégées par des soies dont le contact engendre d'intenses douleurs. Les populations voisines d'orang-outangs ne touchent jamais à ces fruits. D'après van Schaik, il n'y a qu'une explication: un de ces singes doit avoir inventé et transmis la technique aux autres, non par ses gènes, mais par initiation. Les orangs-outangs sont généralement solitaires, mais ils peuvent apprendre les uns des autres lorsqu'ils se

côtoient... Ainsi, les innovations sont maintenues. De même, chez l'homo sapiens, l'innovation dépend de la manière dont les individus interagissent. Pour pouvoir évoluer, on a besoin de la réaction des autres.

En cette époque des technologies numériques, seules les méthodes ont changé, le principe est toujours le même. Aujourd'hui, les réseaux de communication, de plus en plus denses, sont le moteur de cette évolution. L'«Innovation Jam» lancé par le groupe technologique IBM, qui a permis de recueillir par Internet 46 000 idées de clients et de collaborateurs dans le monde, en est un bon exemple. Certaines propositions ont fait l'objet de blogs fertiles: «L'un a une idée, les autres donnent leur avis», explique Daniel Rùthemann, Country General Manager d'IBM Suisse (voir aussi p. 20). Les idées les plus prometteuses ont été sélectionnées, puis approfondies au sein de projets individuels avant d'être mises en pratique. «Une véritable innovation vise l'utilité, autant pour le client que pour l'entreprise», explique Rùthemann. Les idées seules ne suffisent pas.

Seul compte le succès

«Innover pour l'amour d'innover n'est permis qu'aux artistes et aux universitaires. Dans une entreprise, il faut atteindre des objectifs. Innover, c'est transformer la nouveauté en valeur», affirme Michael Schrage, expert en innovation au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dans le magazine «GDI Impuls» (automne 2007), Schrage abroge plusieurs mythes: d'abord, le mythe des «bonnes idées»: une entreprise, selon Schrage, n'a pas besoin de bonnes idées pour innover; l'importance des idées est surestimée. Ensuite, le mythe des «inventeurs malins»: aucune entreprise n'a besoin de spécialistes pour innover. On ne manque jamais de gens qui ont des idées. Employer des personnes inventives pour être plus innovant, c'est perdre son temps et son argent. Enfin, le mythe du «sondage»: la croyance selon laquelle il faut «écouter le client» est un gaspillage de



Complètement branché.

Huber+Suhner, implanté à Pfäffikon et à Herisau, est un acteur mondial des techniques de connexion électrique et optique. Ce groupe technologique maintient son rythme d'innovation à un niveau élevé.

À première vue, l'immense hall situé aux portes de Pfäffikon ZH ressemble à une grande salle de tissage. Cependant, la matière première n'est pas du filé, mais le cuivre le plus pur. Les fils de 8 mm embobinés sur des rouleaux de plusieurs tonnes y sont tréfilés en câbles d'épaisseurs diverses, les plus fins mesurant tout juste 0,12 mm. Ces produits, finalement enroulés pour l'expédition après plusieurs étapes de transformation, sont des spécialités. La câblerie du groupe Huber+Suhner (H+S) laisse à d'autres le soin de livrer des produits de masse. «Les câbles à gaine mince, parfaitement isolés, sont notre niche», explique le PDG, Urs Kaufmann. Ainsi, par exemple, une voiture contient 2000 à 3000 mètres de câbles. Seuls 30 mètres sont intéressants pour H+S, là où toujours plus d'informations sont concentrées sur un même faisceau de câbles dans un espace restreint – par exemple pour la pression des pneus ou la distance par rapport au véhicule précédent. Plus l'électronique de bord sera sophistiquée et les contraintes de connexion importantes, plus ce sera intéressant pour ces spécialistes du câblage. L'isolation est effectuée par une technique mise au point dans l'entreprise, appelée réticulation par rayonnement:



Urs Kaufmann

L'ENTREPRISE EN CHIFFRES

Le groupe Huber+Suhner, coté en bourse, est présent dans plus de 60 pays avec 17 filiales et représentations. À partir de 2008, il sera restructuré en trois divisions: haute fréquence, basse fréquence et fibre optique. La production a lieu en Suisse, à Pfäffikon ZH et Herisau AR, et à l'étranger, en Pologne, en Chine, en Malaisie et au Brésil. Au milieu de l'année, H+S comptait 3386 collaborateurs, dont près de la moitié en Suisse. En 2006, le chiffre d'affaires net s'est élevé à 655,2 millions de CHF, avec un bénéfice de 70,4 millions de CHF.

www.hubersuhner.com

les câbles sont bombardés par des faisceaux d'électrons et rendus de la sorte résistants à la chaleur. Le département solaire de H+S, en pleine expansion, profite aussi du procédé, comme l'explique avec enthousiasme son responsable produits, Max Göldi. En prenant pour exemple un panneau solaire, il présente un élément de commande à câbles sans halogène qui transmet l'énergie solaire depuis le panneau: «Nous fournissons toute la technique de raccordement.» Le module doit pouvoir résister à des différences de température extrêmes et durer de 20 à 30 ans.

Réduire la dépendance

Ces deux exemples parmi tant d'autres montrent comment H+S adapte ses technologies de base aux besoins concrets des clients. «Nous sommes présents sur beaucoup de marchés pour réduire notre dépendance vis-à-vis des cycles traditionnels», explique le PDG. Cet ingénieur EPF, qui a suivi une formation complémentaire à l'IMD, sait de quoi il parle. En 2002, lorsqu'il a pris la présidence de la direction du groupe, on attendait de lui un turnaround. H+S traversait une période difficile à cause de la crise dans le secteur des télécoms. Kaufmann a diversifié avec succès les activités dans

les techniques de connexion électriques et optiques. Dès 2003, H+S enregistrait à nouveau des résultats positifs.

L'entreprise, avec à peu près 3400 collaborateurs dans le monde entier et un chiffre d'affaires de 655,2 millions de CHF en 2006, développe, produit et vend des composants – câbles coaxiaux et fibres optiques, antennes, fiches de connexion – et des solutions système. Selon Urs Kaufmann, un des moteurs de la croissance est la «soif inextinguible d'un débit toujours plus grand sur le marché de la communication». H+S a dans ce domaine plusieurs cordes à son arc et fournit des produits pour les réseaux mobiles de la deuxième à la quatrième génération. Une tendance actuelle est la «fiber to the home», des solutions de câblage et de gestion des fibres depuis le central téléphonique jusqu'au domicile de l'abonné. Cela permet de téléphoner, de recevoir la télévision numérique et de jouer en ligne sur le même réseau. Avec jusqu'à 800 mètres de rayon, H+S maîtrise déjà le flux de données sans câble sur un lien à 60 gigahertz. Il est possible de transmettre 1500 pages A4 par seconde, soit le contenu d'un gros livre. Kaufmann

est fier de définir ainsi de nouveaux standards: «Actuellement, personne d'autre que nous ne maîtrise cette technologie.» De telles innovations sont bonnes pour les affaires comme pour l'image de l'entreprise. Elles proviennent du service de R+D interne, qui occupe la moitié d'un étage sur le vaste terrain de l'entreprise, à Pfäffikon. Ici, le lien de 60 gigahertz appartient déjà au passé: on teste actuellement, entre autres, une mini-antenne intégrée dans une puce d'à peine un centimètre carré. Ce minuscule composant doit remplacer un système de la taille d'un disque dur d'ordinateur.

Conserver l'avance

Chez H+S, les esprits créatifs n'ont pas carte blanche. Le sous-traitant doit régler correctement son radar technologique pour être prêt à satisfaire les besoins des clients. Un véritable défi, car «le nombre des options possibles augmente tandis que la durée d'utilisation d'une technologie diminue», explique le patron. Il s'agit donc de conserver cette fameuse longueur d'avance. Le processus d'innovation se déroule de manière structurée. L'intranet de l'entreprise contient un lien – symbolisé par une ampoule électrique – permettant à chaque collaborateur de proposer ses idées. Le secteur d'entreprise procède alors à une première évaluation. Un comité comprenant des spécialistes internes et externes, dont des professeurs de l'EPF, se réunit tous les trois mois pour analyser de fond en comble le portefeuille de développement.

Il s'agit pour cela de trouver un équilibre entre nouvelles technologies, développement de produits et améliorations des références existantes, explique Kaufmann. Alors que les améliorations font rapidement entrer de l'argent car elles prolongent le cycle de vie d'un produit, le développement nécessite une vue à moyen terme. Par contre, les nouvelles technologies constituent une révolution et nécessitent la plupart du temps un travail de longue haleine. C'est là que les chances et les risques sont les plus grands.

Avant d'innover, il convient d'avoir une vision claire du marché. Quels sont les besoins des clients que l'on peut ainsi satisfaire, quelle est l'importance du marché et dispose-t-on du canal de distribution nécessaire pour y accéder? Le PDG de H+S considère que «sa mission consiste à poser les bonnes questions. Si un patron apporte lui-même toutes les idées dans une entreprise de la taille de la nôtre, le risque de travailler sur ses marottes est grand.» Les nouvelles technologies exigent elles aussi une certaine discipline. Une première utilisation possible est définie. À partir de cette première approche, on élargit ensuite le champ de vision et l'on recherche de nouvelles applications dans d'autres secteurs d'activité. Le processus d'innovation se termine aussi quelquefois avant d'avoir atteint son objectif: «Nous nous fixons des budgets, en termes de temps et de coûts. Si le contrôle nous échappe, nous y regardons de plus près. Si nous nous sommes trompés dans l'évaluation du potentiel ou si le marché évolue différemment, il serait fatal de persévérer.»

L'entreprise a connu une croissance à deux chiffres au cours des deux dernières années. Et tandis que, par exemple, le marché de la téléphonie mobile stagnait au premier semestre 2007, il a pu croître fortement grâce à des applications industrielles générant une marge importante. Et maintenant? Comme H+S est cotée en bourse, le patron de l'entreprise demeure prudent: «Pour 2008 aussi, nous voyons de bonnes perspectives de croissance.»

«Nous transformons notre entreprise chaque jour.»

L'entreprise a survécu parce qu'elle change en permanence, affirme Daniel Rütthemann, Country General Manager d'IBM Suisse. Il considère l'innovation comme un facteur de croissance et une assurance vie.

Monsieur Rütthemann, en tapant le mot «innovation» sur le site Web d'IBM, on obtient 14 216 résultats. C'est une inflation! Aidez-nous à l'interpréter.

Innover, c'est modifier ce qui existe – un produit, un service ou un processus économique – afin d'augmenter son importance et son efficacité pour l'entreprise ou la société. Il peut s'agir aussi d'appliquer une bonne idée dans un nouveau domaine. Par contre, créer une chose qui n'existait pas auparavant, c'est inventer.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'innovation?

Prenons le système «pay as you drive». Grâce aux informations transmises via la téléphonie mobile par la boîte noire du véhicule, il est possible aujourd'hui de déterminer les frais de déplacement avec une plus grande exactitude. Cela permet aussi de calculer les primes d'assurance en fonction de l'utilisation du véhicule et des risques pris par le conducteur. Ainsi, nous appliquons le système des factures d'eau et d'électricité au domaine des assurances automobiles.



Daniel Rüthemann

PORTRAIT

Le Zurichois Daniel Rüthemann, 48 ans, est à la tête d'IBM Suisse depuis 2006. Cet économiste d'entreprise ESCEA et diplômé de la Swiss Banking School a gravi rapidement les échelons: tout d'abord à l'organisation des ventes, puis au déploiement des solutions bancaires d'IBM, il a ensuite dirigé l'unité commerciale Global Services Delivery à Francfort, puis l'unité Banques d'IBM Suisse, où il a finalement été chargé des relations commerciales avec une grande banque suisse.

L'innovation doit-elle toujours avoir une utilité?

Dans notre secteur commercial, c'est le cas. Si l'innovation n'est pas utile au client, elle n'est pas utile pour nous non plus.

Avant de prendre la tête d'IBM Suisse, vous avez travaillé surtout dans le domaine bancaire. Est-ce qu'un groupe comme IBM a encore à apprendre des banques en matière d'innovation?

Les banques, par exemple, ont intégré Internet très tôt dans leur modèle d'affaires et ouvert ainsi à leur clientèle un canal de sept fois 24 heures. Certaines tâches du back-office sont donc réalisées par les clients qui, par exemple, saisissent eux-mêmes les ordres de paiement. Les banques se sont aussi internationalisées très tôt et ont adopté la stratégie «one

company». IBM dirige son entreprise de façon mondialisée et intégrée. Quelques impulsions très importantes ont été apportées par les banques.

Pourtant, de nombreux clients souhaitent un contact personnel au guichet...

C'est vrai. Les banques ont ouvert un canal supplémentaire sans fermer le précédent. Cette voie conventionnelle est encore nécessaire car de nombreux clients n'ont pas d'ordinateur. Mais dans une ou deux générations, cela changera probablement. Une entreprise, à votre avis, est-elle innovante en soi ou agit-elle simplement sous la pression des circonstances?

Dans l'industrie informatique, les cycles sont particulièrement rapides. Notre entreprise est parfaitement disposée à changer, peut-être plus que bien d'autres entreprises dans d'autres branches. Mais, finalement, notre entreprise se définit par sa capacité à changer. IBM a survécu à tous les cycles. Chaque choc, chaque nouvelle technologie ont été intégrés dans son modèle d'affaires. Nos collaborateurs le savent: nous représentons le changement et attirons ceux qui sont capables de changer.

Illusion ou réalité?

Ceux qui souhaitent travailler dans un milieu clairement structuré, où le changement reste minime, ne rentrent pas chez IBM. Nous transformons notre entreprise chaque

jour. Je crois que c'est quelque chose de profondément humain que de chercher toujours mieux, de savoir toujours plus. Bien sûr, ce processus doit être équilibré. Si vous changez tout en permanence, vous épuisez les gens.

Croyez-vous qu'on se distinguera de plus en plus par une structure innovante?

Nous avons adapté, il y a des années, nos structures de fournisseurs et standardisé les processus pour nos 170 sociétés nationales – de l'achat des stylos aux moyens financiers. Nous avons ainsi pu économiser des milliards. Autre exemple: comment interagissons-nous avec nos clients? Nous travaillons, selon le marché, avec des partenaires autonomes, qui effectuent avec nous des prestations de service. Ainsi, nous pouvons, en tant qu'entreprise internationale, servir aussi des clients locaux. Nous nous occupons directement des grandes entreprises.

Peut-on trouver les solutions au sein même de l'entreprise, ou bien les partenaires commerciaux et les clients sont-ils aussi des moteurs importants d'innovation?

Il est rare que le client désire exactement ce que nous lui proposons, et il souhaite acheter le plus rapidement possible, sans s'engager. Comment transformer nos produits standardisés en modèles sur mesure? En cherchant des réponses, nous trouvons des solutions satisfaisantes, qui sont également commercialisables. Ainsi, les clients nous aident à rendre nos offres commercialisables.

Votre brainstorming en ligne pour clients et collaborateurs s'inscrit dans cette stratégie. Cet «Innovation Jam» a permis, jusqu'à présent, de générer 46 000 idées. Comment trouver une aiguille dans une meule de foin?

La réponse technique est simple: nous recourons au «data mining». Cette technique nous a permis d'établir la liste des idées ayant suscité le plus d'interactions entre les participants. L'un a eu l'idée, d'autres ont donné leur avis. C'est une sorte de blog d'idées.

Est-ce économiquement rentable?

IBM a lancé un prix à l'innovation pour les dix idées qui contribuent le mieux au travail de notre entreprise, dans le sens le plus large. Il y a, par exemple, un projet pour traduire entre le mandarin et l'anglais. Un autre projet cherche à obtenir la même puissance informatique avec moins d'énergie. Il n'est pas encore possible de dire si tout cela est rentable.

Les personnes innovantes sont-elles suffisamment communicatives? Les innovateurs sont souvent considérés comme des individualistes.

Ce qui fait le charme de notre «Jam», c'est que ceux qui ont des idées communiquent avec les autres. Au cours du dialogue, ces idées ont été affinées au sens propre du terme: il y a eu des discussions pour savoir si les propositions étaient plausibles et exploitables. Nous avons aussi aménagé, sur l'intranet, des «think places», où les collaborateurs peuvent enregistrer leurs idées et communiquer en permanence – vite et simplement. Mais ce n'est pas si facile d'être innovant. Les tâches journalières font souvent obstacle à l'innovation.

IBM mise sur les groupes de projet internationaux qui travaillent dans un cadre virtuel. Est-ce efficace?

La meilleure façon de communiquer, pour la génération à laquelle j'appartiens, est certainement le contact direct. Mais nous constatons que les 18–30 ans communiquent déjà de toute autre manière. Leurs partenaires de gaming se trouvent sur d'au-

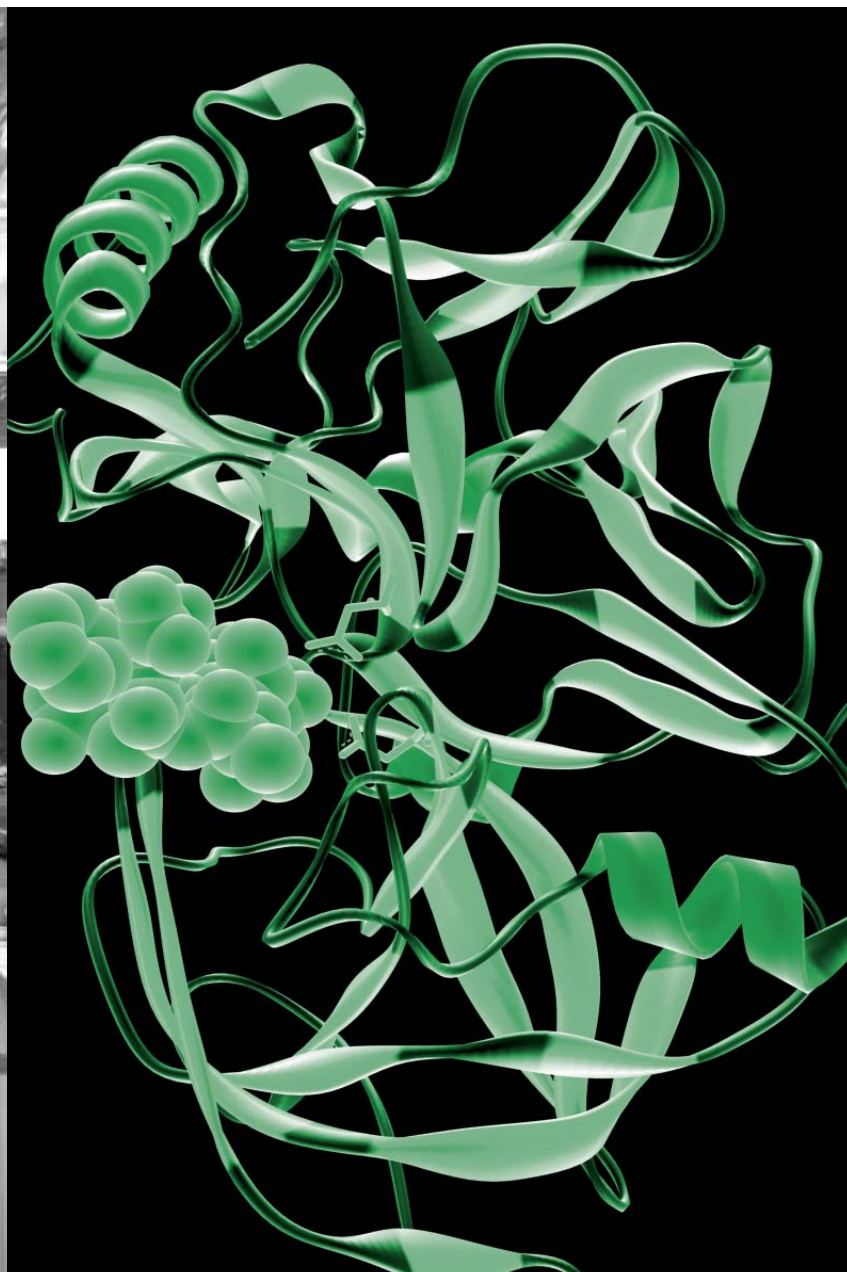
tres continents. Ils participent à des «parties virtuelles». C'est une chose ordinaire pour eux que d'interagir virtuellement et mondialement.

Depuis 1999, les collaborateurs d'IBM sont libres de gérer leur temps comme ils le souhaitent, et ce sans contrôle de présence. Ce modèle fait-il ses preuves?

Il suppose la confiance dans les collaborateurs. Nos résultats sont bons. Les collaborateurs peuvent optimiser leur emploi du temps et ne sont pas obligés de l'organiser en fonction de leur temps de travail chez l'employeur. C'est aussi une des raisons pour lesquelles beaucoup aiment travailler chez IBM. Notre mécanisme de contrôle, ce sont les résultats, et nous n'observons aucune baisse de rendement.

Voyons maintenant l'avenir. Où en sera votre entreprise dans cinq ans?

Nous nous concentrerons davantage encore sur le domaine des services. Il s'agit de passer de la vente de composants à celle de processus. Par exemple, nous dirigerons les ressources humaines ou le service des achats de nos clients de manière qu'ils puissent se concentrer sur leur activité principale. De nombreux processus peuvent être standardisés mondialement.



Les besoins médicaux comme critères.

L'histoire de l'entreprise biopharmaceutique **Actelion**, installée à Allschwil BL, est celle d'un succès. Objectifs ambitieux, esprit d'équipe et portes ouvertes y sont propices à l'innovation.

«En tant qu'actionnaires importants de l'entreprise, vous pourriez vendre vos parts pour des millions et aller lézarder sur une plage.» Cette suggestion déclenche l'hilarité générale chez les dirigeants d'Actelion. Pour le PDG Jean-Paul Clozel, vivre sur une plage est loin d'être sa principale préoccupation: «Ce serait pour moi perdre en qualité de vie.» Son épouse Martine, responsable de la pharmacologie préclinique, ne voit pas dans une douce oisiveté une alternative: «Nous développons ici des médicaments qui soulagent des milliers de patients. Il n'y a rien de plus satisfaisant.» Walter Fischli et Thomas Weller, responsables des services Biologie moléculaire & Biochimie et Chimie, préfèrent quant à eux «faire avancer l'entreprise».

Jean-Paul Clozel, récemment couronné «Entrepreneur of the Year», considère que l'entrée dans l'équipe est un message clair: «Sans celles et ceux qui sont ici et une poignée d'autres, Actelion n'existerait pas. Aucun patron, aussi compétent soit-il, ne peut développer seul des médicaments.» A la mi-novembre, Actelion était cotée en bourse pour une valeur de 6,7 milliards de CHF. Les fondateurs



Dr Jean-Paul Clozel

L'ENTREPRISE EN CHIFFRES

Cette entreprise biopharmaceutique, dont le siège social se trouve à Allschwil, a été fondée il y a dix ans. Elle compte plus de 1500 employés et distribue ses médicaments dans le monde entier grâce à ses propres succursales. En 2006, le chiffre d'affaires s'élevait à 1,2 milliard de CHF. Le médicament qui rencontre le plus grand succès est le Tracleer, un remède contre l'hypertension dans l'artère pulmonaire. Deux autres médicaments sont déjà homologués et génèrent des recettes; dix remèdes sont actuellement en cours d'évaluation clinique. Actelion est cotée en bourse depuis 2000.

www.actelion.com

et environ une douzaine de leurs compagnons de route, ainsi que certains collaborateurs, détiennent 11,5% de l'entreprise.

Poussés à l'autonomie

Cette culture d'entreprise est le fruit de l'histoire encore récente d'Actelion: la plupart des fondateurs – des médecins et des biochimistes qualifiés – se sont connus au centre de recherches sur la circulation cardiaque de l'entreprise pharmaceutique Roche. En 1987, Martine Clozel a découvert par hasard les résultats d'un test scientifique sur des cellules de porc, résultats qui ont électrisé toute l'équipe: une sécrétion ayant un effet vasoconstricteur. «Je voulais voir si des maladies comme l'insuffisance cardiaque ou certaines formes d'hypertension pouvaient être expliquées et combattues.» Par la suite, les Clozel et Walter Fischli ont mis au point, avec leur équipe, un remède bloquant cette substance vasoconstrictrice.

Cependant, lorsqu'il s'est agi de faire les essais cliniques de ce médicament sur l'homme, en 1996, Roche a arrêté le projet. Une immense déception pour l'équipe: «Pour aller jusqu'au bout de nos idées, nous devons créer notre entreprise.» Et abandonner des emplois sûrs et bien payés pour se lancer dans la recherche de fonds. Roche n'était pas prête à participer. Un contrat a cependant été conclu avec les fondateurs d'Actelion: ils pouvaient partir avec leur découverte, avec l'obligation, en cas de réussite, de verser à Roche des droits de licence. Une manœuvre habile a posteriori, qui rapporte chaque année au géant de la pharmacie une somme s'exprimant en dizaines de millions.

Les fondateurs de la start-up ont d'abord dû déployer des trésors de persuasion et investir leurs économies personnelles. En 1997, ils avaient enfin réuni les millions nécessaires. A l'époque, l'équipe ne pouvait encore présenter aucun produit prêt à être mis sur le marché. Cependant, le risque en valait la peine: le nouveau médicament a passé tous les tests cliniques avec succès, a été lancé sur le marché sous le nom commercial Tracleer et permis à Actelion de réaliser des bénéfices en un temps record. En 2007, l'entre-



Dr Walter Fischli, Dr Martine Clozel, Dr Thomas Weller

prise va réaliser un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de CHF avec le seul Tracleer, médicament contre l'hypertension dans la circulation pulmonaire.

L'essentiel de l'argent gagné avec le Tracleer est investi dans l'extension de l'entreprise et la recherche. Dix produits sont en cours d'évaluation clinique, dont cinq entreront en phase III – qui précède les derniers essais sur des patients – avant fin 2007.

La carte de visite visuelle est le nouveau centre de recherche d'Allschwil, un imposant bâtiment avec une entrée accueillante à la décoration recherchée, qui s'ouvre sur l'extérieur à travers une vaste façade vitrée. Laboratoires à la pointe de la technique et bureaux inondés de lumière s'articulent autour d'une grande cour intérieure. À chaque étage, pupitres, coins pour s'asseoir et machines à café invitent explicitement aux contacts souhaités entre collaborateurs.

«C'est un bâtiment pensé par des scientifiques pour des scientifiques, qui incite en permanence à l'interaction et donc à l'innova-

tion. C'est une part importante de notre culture d'entreprise», explique Walter Fischli, le principal concepteur de l'immeuble. De la fenêtre, on aperçoit un grand chantier: le nouveau Business Center, signé des architectes bâlois Herzog & de Meuron. Actelion prépare son avenir. «Ce ne sera pas un monument», déclare Jean-Paul Clozel. «Mais nous voulons lancer de nouveaux produits. Pour cela, nous recherchons les meilleurs, ceux qui ont besoin de plus d'espace et d'un environnement stimulant.» Actelion compte actuellement plus de 1500 collaborateurs, pour la plupart des spécialistes venus de 40 pays. La bonne réputation de la société n'est pas la seule à faciliter les recrutements, le complexe pharmaceutique bâlois, avec ses firmes célèbres et les autres sociétés de biotechnologie, y contribue aussi.

Ce sont les innovations et non le marketing qui font avancer Actelion, peut-on lire dans une brochure de l'entreprise. Le patron précise: «Au commencement, il y a toujours le patient et son affection. C'est pourquoi nous développons des produits. Nous ne pourrions rien mettre sur le marché si nous n'avions pas des produits novateurs.» Bien entendu, un bon marketing reste alors la clé du succès commercial. J.-P. Clozel se tourne vers le remède qui suscite les plus grandes espérances parmi les produits Actelion en cours de mise au point: «Prenez Almorexant, notre nouveau somnifère. Dans ce domaine, vous devez expliquer aux patients comment fonctionne le sommeil et quels sont les effets du médicament. Pour cela, nous autres scientifiques avons besoin de traducteurs.»

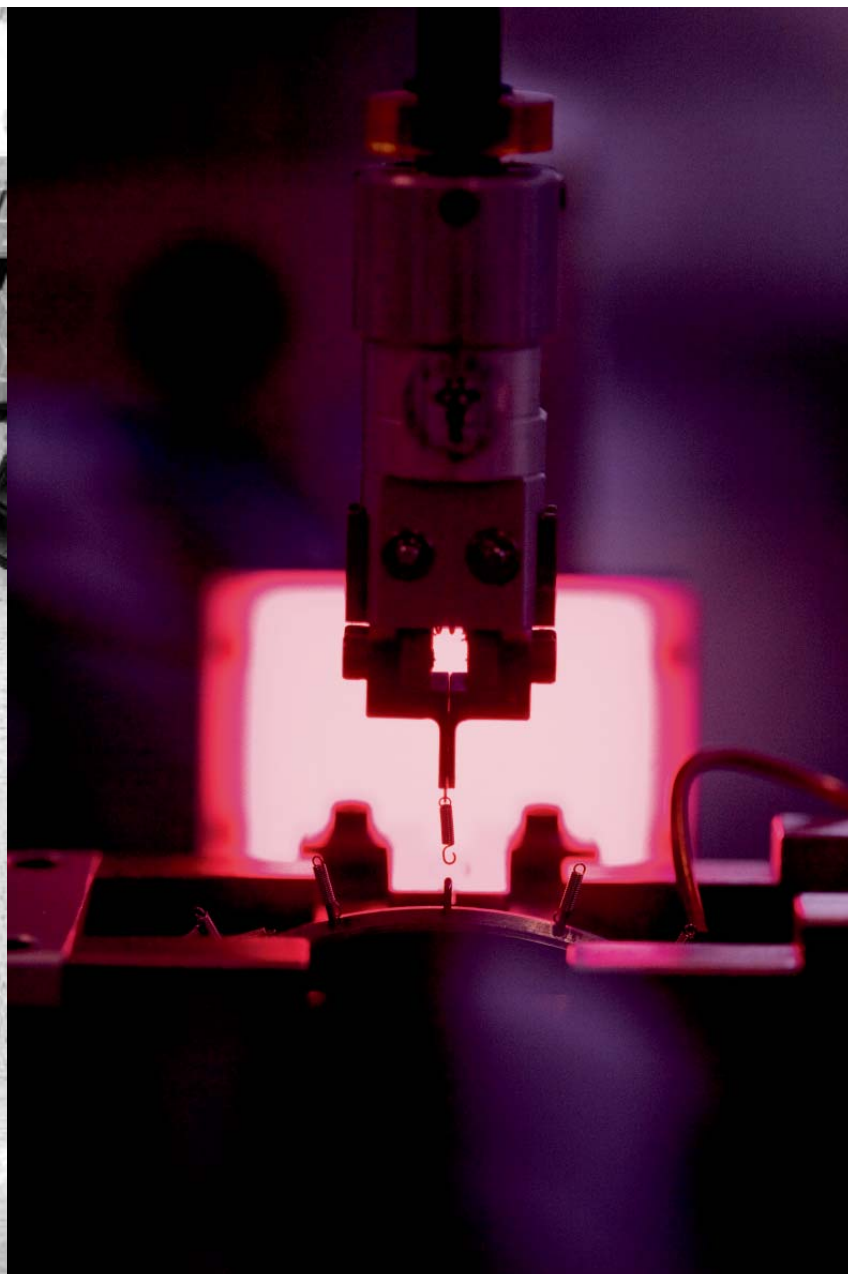
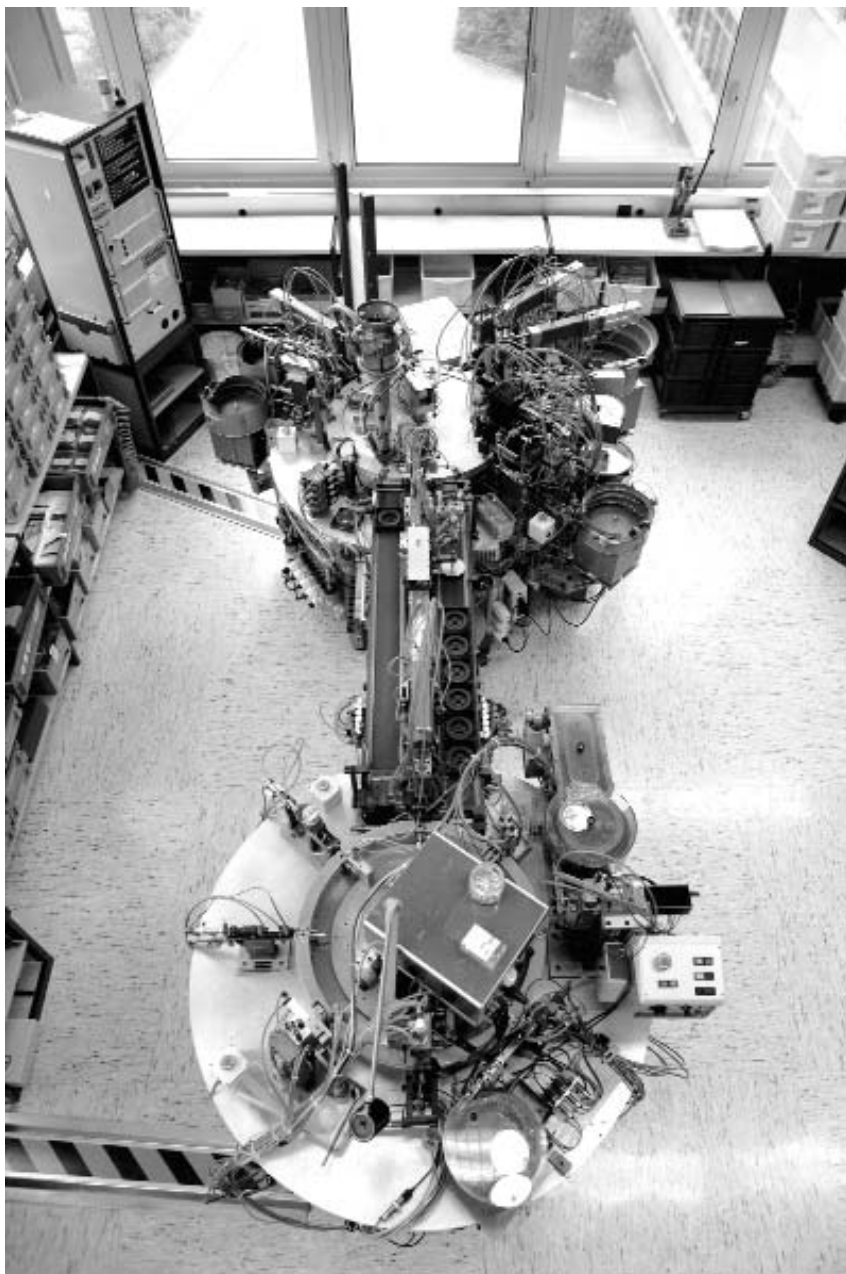
Mener des recherches avec un objectif précis

Le nouveau somnifère régule le rythme veille-sommeil et a déjà été testé avec succès sur 147 patients, qui ont pu s'endormir plus vite et dormir plus longtemps. La période dite de sommeil paradoxal, importante pour le repos, a également été prolongée. Et le «mal aux cheveux», un effet secondaire typique des somnifères traditionnels, n'a pas été ressenti. Le «marchand de sable» des laboratoires Actelion doit à présent confirmer ses propriétés positives par des tests cliniques de grande ampleur effectués avec différents dosages, ce qui durera encore trois ans. Si les attentes se confirment, on disposerait, en plus du Tracleer, d'un autre best-seller potentiel permettant de générer un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de CHF. Aux seuls États-Unis, 80 millions de personnes souffrent d'insomnie.

En outre, des remèdes contre les maladies auto-immunes et infectieuses et les pathologies du système nerveux central sont en cours d'expérimentation. Actelion a ainsi plusieurs cordes à son arc, pour rester performante et conserver son indépendance à long terme. Elle affirme que ses processus de prise de décision sont plus courts que dans les grands groupes pharmaceutiques. Et les petites structures légères libèrent plus de force d'innovation.

N'est-on pas tenté de susciter trop vite de trop grands espoirs?

«Nous publions uniquement des données qui peuvent être prouvées scientifiquement», explique Martine Clozel. La recherche ne s'effectue pas à l'aveuglette, Actelion se concentre sur des médicaments utilisés dans des domaines où les besoins médicaux sont importants. «Ils doivent être utiles aux patients.» La barre est haute: sur dix principes actifs issus de la recherche, un seul accède au statut de médicament et même après de premiers tests prometteurs avec des patients, le taux d'abandon se situe encore autour de 50%. Cela effraie davantage les analystes boursiers que les collaborateurs d'Actelion.



Un succès mondial grâce au clic.

Contacteurs et claviers fonctionnent comme un lien entre homme et machine. **EAO**, acteur mondial de ce marché de niche, a fortement systématisé son processus d'innovation pour fabriquer des produits toujours plus intelligents.

Si vous ouvrez la porte d'un train au Jungfrauoch ou à Shanghai, appuyez sur un bouton pour obtenir votre ticket de parking souterrain, tapez votre code secret sur le clavier d'un distributeur automatique de billets n'importe où dans le monde ou bouclez la ceinture de sécurité de votre voiture, vous actionnez peut-être – si le contacteur émet un clic au toucher – un produit de l'entreprise EAO. La marque reste toutefois peu connue, car le nom de l'entreprise figure à l'intérieur du système, invisible de l'utilisateur. Kurt Loosli, CEO de cette entreprise dont le siège social se trouve à Olten, n'aime cependant pas le terme «contacteur». Il préfère parler d'interface homme-machine (IHM): «Nos solutions fournissent un retour tactile à l'utilisateur qui reçoit ainsi un message lui confirmant qu'il a appuyé.» Cela est vrai non seulement pour les portes de train et d'autobus, mais aussi pour les unités de commande des plates-formes élévatoires, des grues et des bandes transporteuses. L'utilisateur s'attend là aussi à recevoir un retour



Kurt Loosli

tactile et acoustique. La plupart du temps, les touches délivrent en plus un signal lumineux.

Dans son bureau, K. Loosli présente aux visiteurs la partie cachée des IHM. Ce physicien diplômé de l'EPF et titulaire d'un MBA est là dans son élément. Derrière la surface visible des touches et avertisseurs lumineux, boutons d'arrêt d'urgence, pupitres et autres claviers, se cache le cœur du système, qui s'assure que la porte du tramway, le témoin de bouclage de la ceinture de sécurité ou la table de mixage du studio de télévision fonctionnent correctement.

Des standards de qualité extrêmement élevés

EAO fournit aussi bien des composants que des systèmes entiers, dont 95% sont exportés. La liste des clients de référence se lit comme un «who is who» des grandes marques: General Electrics, Philips, Siemens, Bombardier, Bosch, Alstom, Japan Railways, Sumitomo, Tetrapak, VW, les CFF, Marconi et bien d'autres. Lors de notre visite, l'un de ces clients est justement en train d'effectuer un contrôle qualité dans le hall de montage d'EAO. Cela n'inquiète pas K. Loosli: «Nous contrôlons nos produits et nos processus en

L'ENTREPRISE EN CHIFFRES

EAO a été fondée en 1947 à Olten sous la forme d'une entreprise familiale. Le numéro un des solutions pour contacteurs et claviers (IHM) dans les domaines du transport de personnes et de marchandises, de la construction mécanique, des terminaux multimédias, de l'audio-vidéo professionnel et des systèmes de commande produit sur quatre sites à Olten, Auerbach (Allemagne), Ozoir (France) et en Chine. EAO opère à l'aide d'un réseau de distribution mondial comptant 12 sociétés de vente et 38 agences. L'entreprise emploie 650 personnes et va réaliser en 2007 un chiffre d'affaires de plus de 145 millions de CHF. Kurt Loosli, fils du fondateur du même nom, dirige l'entreprise en deuxième génération depuis 2001.

www.eao.com

permanence; ils satisfont à des standards de qualité extrêmement élevés.»

Un système d'IHM défectueux n'empêche pas seulement de descendre du train ou de retirer de l'argent au distributeur, il peut également paralyser des chaînes de production entières dans l'industrie mécanique. EAO assure la responsabilité et la garantie de ses systèmes. Des échanges d'articles produits en grandes séries seraient catastrophiques pour les PME. C'est pourquoi, chez EAO, on a l'œil à tout. Les pièces défectueuses sont examinées dans un laboratoire de contrôle. Sous le microscope, il s'avère, par exemple, que les fils de raccordement d'un contacteur n'ont pas été correctement brasés. Le problème est identifié, et le processus est alors revu. Avant sa livraison au client, un produit doit prouver sa robustesse et son adaptation à un usage quotidien. A l'exemple de la poignée de porte d'un tramway qui est soumise à des millions de clics, de manipulations brutales, à de grandes différences de



Carsten Schloter

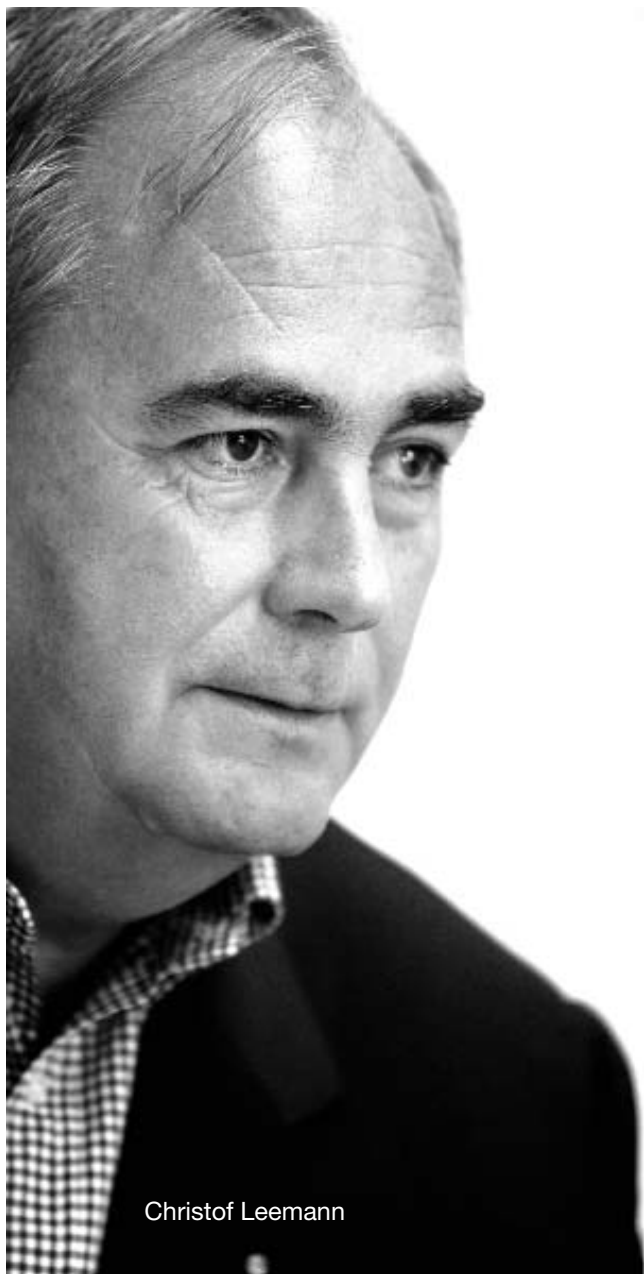
PORTRAIT

L'Allemand Carsten Schloter a fait des études d'économie d'entreprise à Paris et commencé sa carrière chez Mercedes-Benz France. Il est passé dans l'industrie des télécommunications en 1993 en entrant chez debitel France, société nouvellement créée, avant de partir chez debitel Allemagne. Carsten Schloter travaille pour Swisscom depuis 2000. Après avoir dirigé le secteur de la téléphonie mobile, il a remplacé Jens Alder à la tête du groupe. Swisscom compte 4,9 millions d'abonnés à la téléphonie mobile et environ 5,3 millions de lignes fixes. Quelque 20 000 collaborateurs ont réalisé un chiffre d'affaires de 8,1 milliards de CHF au cours des neuf premiers mois de l'année 2007.

comme exemple un adolescent qui jongle entre les modes de communication – téléphone fixe, portable, e-mail, messagerie instantanée et autres plates-formes Internet – et qui choisit, selon le type de la communication, un mode différent. Par rapport à ce qu'on pouvait observer il y a 10 ou 15 ans, c'est un changement radical. On peut se demander ce que l'avenir nous réserve. Personne ne peut prévoir ce que sera dans 10 ans le comportement des gens en matière de communication. Et si on attend d'avoir une certitude, on est perdu. Quelqu'un d'autre aura déjà eu l'idée de dire: «Je parie qu'il en sera ainsi; je n'en suis pas certain, mais je tiens le pari.» Et il déploie des moyens et des ressources pour créer des produits qui répondent à ce

besoin supposé. Il faut faire des paris et, par conséquent, prendre de gros risques. Sur quelle technologie doit-on parier, sur quels produits et sur quels services? Ceux qui ne parient pas ne peuvent construire le marché. À l'arrivée de la transmission sans fil des données, nous nous sommes interrogés: «Cette technologie fonctionne-t-elle sur tel ou tel appareil?» Ainsi, nous avons fait un pari, parlé à des fabricants et conçu des appareils... et remporté un prix d'innovation international. Le lancement du tarif Liberty a été un choix difficile. Auparavant, le client payait sagement ses minutes. Puis un spécialiste de marketing a dit: «Nous ne facturerons plus que les appels effectifs. Pourquoi? Parce que c'est beaucoup plus transparent pour le client: il sait combien l'appel lui coûtera avant même d'avoir saisi son téléphone.» Nous avons dit: «D'accord.»

C'était un pari à bien des égards: le client va-t-il accepter? Le marché va-t-il être influencé? Allons-nous ainsi acquérir de nouvelles parts de marché? Le consommateur va-t-il modifier son comportement? Nous ne le savons pas. Une seule chose était sûre: nous allions subir un moins-perçu. Et cela a fonctionné. 18 mois plus tard, tous nos concurrents proposaient des tarifs de ce genre. Ce que je veux dire, c'est que la branche des communications change très vite. Si l'on n'est pas prêt à faire des paris, on ne sera jamais en mesure de construire le marché. Bien sûr, il nous est arrivé aussi de nous tromper complètement. Mais c'est le prix à payer pour pouvoir innover.



Christof Leemann

Envoûtantes broderies.

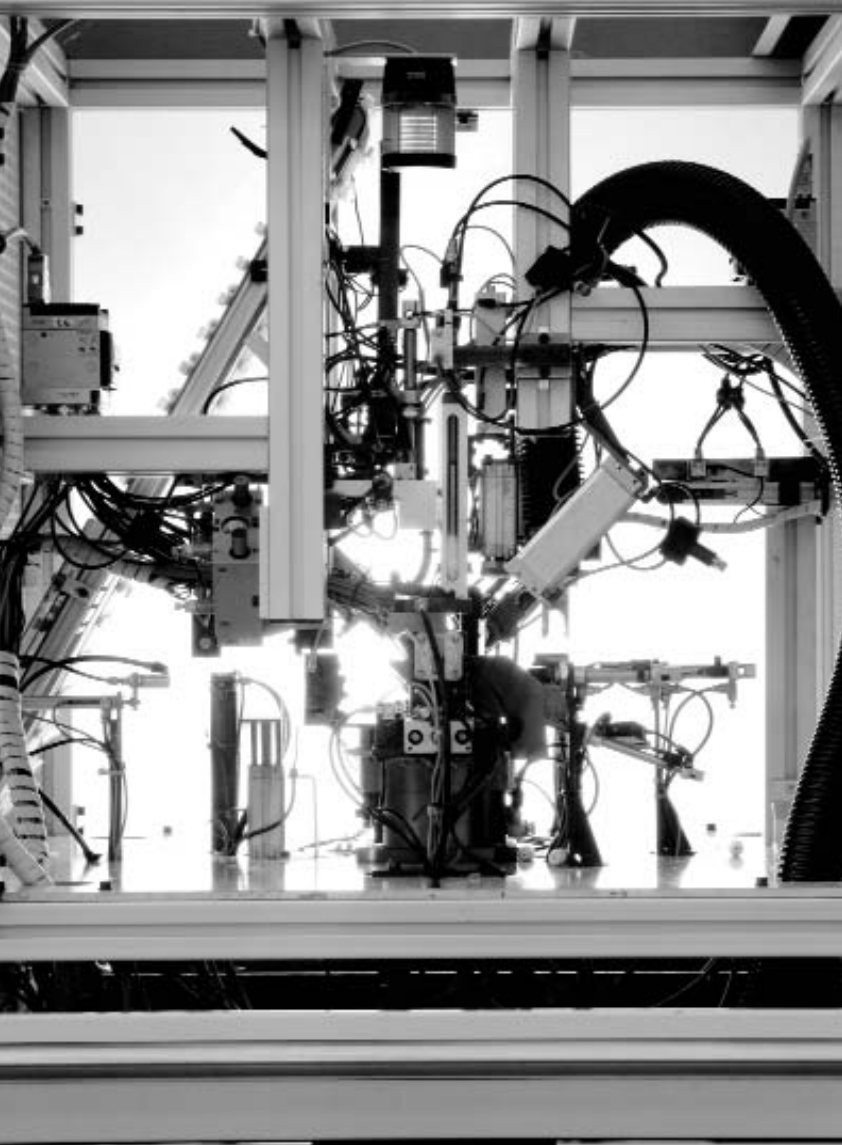
Avec de fines broderies sur des dessous, on peut gérer une affaire profitablement, comme le prouve l'entreprise saint-galloise **Union AG**. Pour elle, l'innovation est synonyme de survie.



Une broderie vaporeuse, ornée de fleurs vert pâle, glisse entre les doigts de Christof Leemann. Elle ornara un bonnet de soutien-gorge de la prochaine collection d'hiver. Le propriétaire de l'entreprise de broderie Union AG, à St-Gall, est visiblement fier de son produit: «La technique au laser la plus moderne nous permet de superposer et de broder différents tissus transparents, clairement découpés en forme de feuille.»

Dans cette branche et dans un pays à fort coût salarial tel que la Suisse, seuls survivent les plus innovants. Leemann fabrique des centaines de milliers de mètres de broderies sur une machine de découpage au laser très performante, qu'il a mise en service il y a deux ans, en tant que client test de Saurer. Ainsi, Union AG fabrique en série des produits de grande qualité, qui seraient sinon hors de prix. L'usine travaille sans interruption en trois-huit. De cette manière, la marge est suffisante. En outre, grâce aux machines les plus modernes, Leemann trouve les spécialistes dont il a besoin pour ses produits de luxe.

La machine de découpage au laser est vendue désormais dans le monde entier; bientôt, elle brodera aussi en Extrême-Orient. Le patron le sait: «En Suisse, nous sommes une boutique de spéciali-



L'ENTREPRISE EN CHIFFRES

La société Union AG, ancienne usine de tissage du lin fondée en 1759, appartient au holding Leemann Frères depuis 1978. Les deux propriétaires, Thomas et Christof Leemann, ont redistribué les compétences et réadapté la structure de l'entreprise. Le domaine des broderies, avec des succursales en Suisse, en Autriche, en Chine ainsi qu'une joint-venture en Turquie, est dirigé par Christof, Thomas s'occupant surtout de l'immobilier. L'entreprise ne publie ni chiffre d'affaires ni bénéfice. On sait seulement que tous les investissements sont effectués à partir des bénéfices. Union AG est spécialisée dans les broderies de qualité et fournit notamment des grandes marques telles que Sara Lee, Victoria's Secret, Triumph, Felina, Chantelle, Marks & Spencer et Marie Jo. Le groupe emploie environ 400 personnes.

www.union-ag.ch

tés. Un coût d'investissement réduit et des installations hautement productives nous permettent de rester compétitifs.» Mais une nouvelle impulsion sera nécessaire dans trois ou quatre ans.

Le marché bat la mesure

En effet, des produits de qualité sont fabriqués aujourd'hui aussi en Extrême-Orient. Ils proviennent notamment de deux usines Union chinoises, présentes sur le marché depuis 15 ans déjà. Elles travaillent «à l'européenne» avec le parc de machines le plus moderne et répondent aux exigences les plus strictes en matière de qualité: «Nous avons le label Öko-Tex; imaginez du plomb dans un soutien-gorge... Ce serait une catastrophe.» Des clients comme Marks & Spencer et Triumph viennent s'en convaincre eux-mêmes, ce qui n'est pas pour déplaire à Leemann: «Aussi longtemps que les clients seront exigeants, nous serons un partenaire approprié. Les produits bon marché n'ont pas besoin de nous.» Pour Leemann, l'innovation est le fluide vital de son entreprise. Le succès de ses collections dépend, selon lui, de trois facteurs: «Le

design, la couleur et la réalisation technique – tout doit être au point.» Le client attache plus d'importance qu'autrefois aux couleurs. Et le plus somptueux design ne sert à rien s'il n'est pas brodé correctement. Ce spécialiste du textile visite les foires spécialisées de l'habillement et, même pendant ses congés, il ne peut passer devant une boutique de lingerie sans y entrer. Une devise simple lui permet de réveiller le bon génie de la maison: «Un directeur doit se montrer plus souvent au service design qu'au service comptable.» Tous les designs sont conçus par Union AG. Leemann s'inquiète pour la branche: «Nous avons survécu jusqu'à présent parce que notre groupe est unique en son genre. Nous avons ici les meilleurs fabricants de machines du monde, les principaux fournisseurs de tissus transparents, des teintureries spécialisées, des brodeurs salariés flexibles et des hautes écoles spécialisées.» Cette chaîne textile tient encore, et Leemann espère qu'elle résistera longtemps. En même temps, il ne perd pas de vue l'économie: un groupe d'usines de broderie est en formation autour de ses succursales chinoises. //

Gestion d'entreprise responsable. *C'est la mise en œuvre qui compte.* Page 33

Investir en Russie. *Bon à savoir!* Page 36

Interview. *Galina Naumenko travaille à Moscou pour le «Russia and CIS Desk».* Page 37

Private Equity. *Des investisseurs spécialistes.* Page 38

Criminalité économique. *Une bonne culture d'entreprise vaut mieux qu'un contrôle.* Page 40

Service. *Événements, études et analyses.* Page 43

Gestion d'entreprise responsable. C'est la mise en œuvre qui compte.

A l'époque de la mondialisation et de l'économie en réseau, la responsabilité des entreprises et de la gestion d'entreprise a acquis une nouvelle dimension. La gestion d'entreprise responsable, ce n'est pas seulement une question d'éthique et de qualité de gestion, c'est aussi répondre à des exigences élevées en matière d'ancrage organisationnel.

edgar.fluri@ch.pwc.com

La gestion d'entreprise responsable est-elle dans l'air du temps, un effet de mode? Les nombreuses publications sur la question du «Responsible Leadership», sur la gestion entrepreneuriale durable et autres thèmes liés ne sont-elles qu'une de ces vagues qui inondent régulièrement la littérature sur le management? Ou bien la gestion d'entreprise responsable est-elle véritablement une approche qui devrait inciter les PDG et les administrateurs à réfléchir?

Pour répondre à ces questions, il faut d'abord cerner la notion de «gestion d'entreprise responsable» et son synonyme anglais «Responsible Leadership». La formule est apparue en 2004, lorsque l'European Foundation of Management Development (EFMD) a lancé la fameuse Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI) dont l'objectif est de conduire les dirigeants d'entreprises du monde entier à agir de manière responsable. Cette initiative est soutenue par Global Compact, une initiative de l'ONU datant de l'an 2000, qui invite les entreprises à s'engager volontairement pour respecter un ensemble de dix valeurs fondamentales dans les domaines

des droits de l'homme, des normes du travail et de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le message est de faire des entreprises des «good corporate citizens», autrement dit des «bonnes entreprises citoyennes».

Des attentes élevées

Les initiatives reflètent les attentes élevées de la société à l'égard de l'économie; mais elles tiennent également compte d'une réalité dans laquelle les entreprises ne peuvent pas être considérées comme des entités isolées, hormis au sens juridique. Les entreprises marquent l'économie et la société dans tous les pays dans lesquels elles exercent leurs activités. Leur responsabilité ne s'arrête pas aux murs des usines et des immeubles administratifs; dans une économie basée sur le principe de la division du travail, elle s'étend par exemple aussi à la chaîne d'approvisionnement, que celle-ci commence sur le marché domestique ou dans des pays émergents. Les entreprises utilisent les ressources que la société et la nature mettent à leur disposition et dont elles doivent faire un usage responsable.

C'est ici qu'intervient une autre notion, celle de la durabilité: les entreprises doivent avoir des activités durables, tout particulièrement en ces temps dominés, d'une part, par le changement climatique et la précarité des ressources naturelles et, d'autre part, par l'utilisation accrue des ressources humaines dans les pays émergents. La célèbre «Triple Bottom Line», qui repose elle aussi sur une

définition de l'ONU (Commission Brundtland 1987), décrit les trois dimensions de la durabilité: sociale, environnementale et économique. Durabilité et gestion d'entreprise responsable sont étroitement liées: toutes deux reposent sur un concept de responsabilité sociétale. Mais toutes deux reposent également sur un principe entrepreneurial simple et éprouvé, à savoir qu'une entreprise désireuse de réussir à long terme sur le marché doit exploiter toutes les ressources de manière professionnelle – donc aussi des ressources non financières comme le capital de confiance.

Les limites de la responsabilité

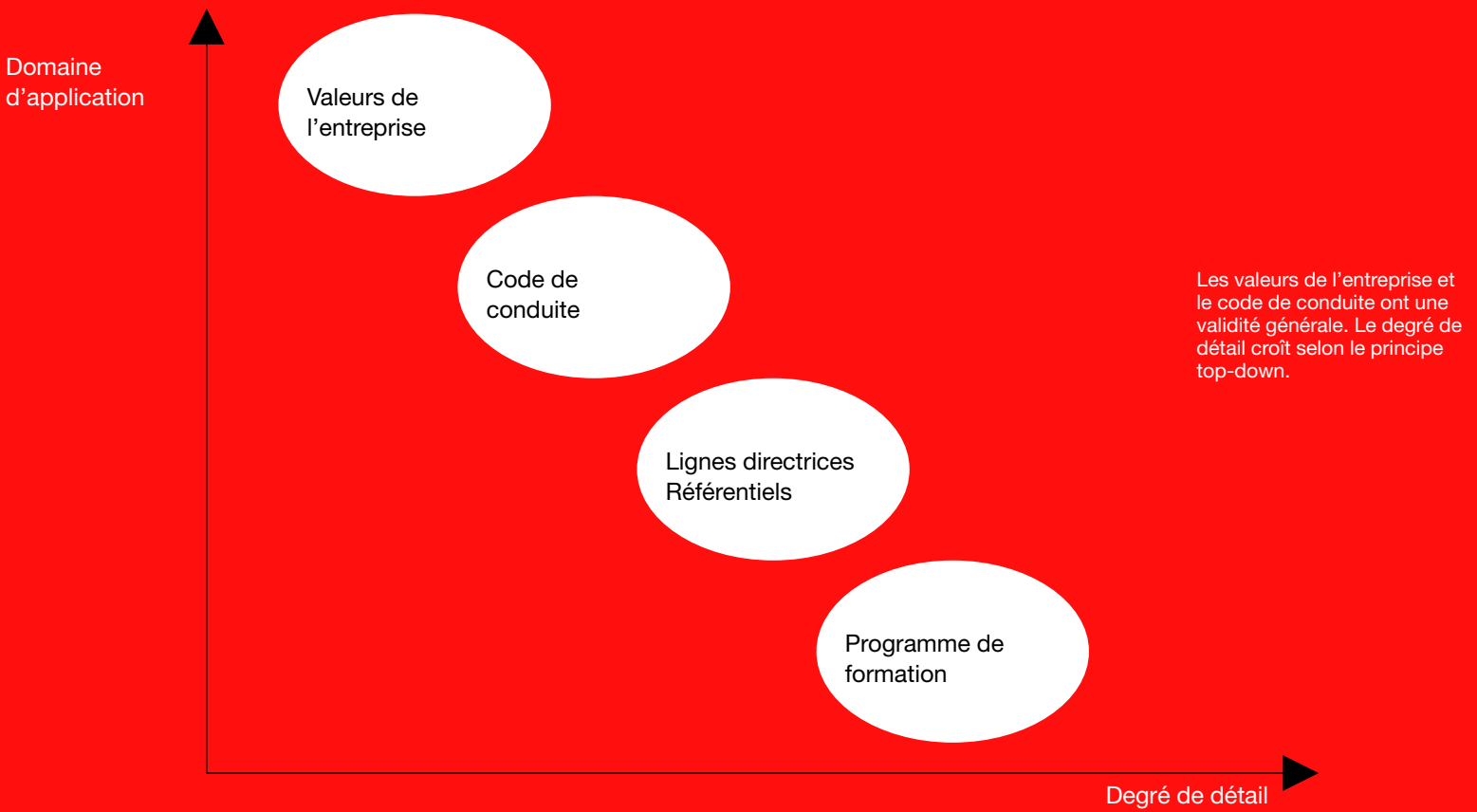
Les incitations à agir inhérentes à une telle notion globale de la responsabilité se heurtent toutefois aux limites de la réalité de l'entreprise. La première résulte de la mission fondamentale que toute entreprise doit remplir: créer de la valeur économique pour les propriétaires et les collaborateurs – une responsabilité qui a un impact immédiat sur la prospérité de l'économie. Dans cette optique, il n'y a jamais qu'une seule Bottom Line pour une entreprise: l'économique. Mais s'y limiter serait très réducteur. Une entreprise qui néglige ou ignore les dimensions sociale et environnementale de son activité porte atteinte à la dimension écono-

Gestion
Responsabilité
Réputation



Prof. Edgar Fluri,
président du Conseil d'administration

Mise en place de la gestion d'entreprise responsable



mique à court ou long terme: les employés sont mécontents, les relations avec les clients et les fournisseurs sont en péril, la réputation est en danger.

La deuxième limite réside dans la difficulté de la mise en œuvre. Les PDG et les administrateurs auront beau être convaincus de la pertinence d'un leadership responsable, si l'idée n'est pas ancrée dans la stratégie, dans les structures et les processus, il sera impossible de réaliser une gestion d'entreprise responsable au quotidien.

La conscience de la nécessité d'agir de manière responsable résulte finalement de ce que l'on désigne généralement comme «simple bon sens». L'entrepreneur assume du même coup la responsabilité du capital qui lui est confié, des collaborateurs et des ressources entrant dans le processus de production. Mais comment être sûr que ce que le bon sens dicte sera réellement mis en pratique?

La réputation: un avantage concurrentiel

C'est lorsque la crise est là que les faiblesses sont les plus criantes. Devant une perte

d'actifs, une catastrophe environnementale ou un cas de corruption, la priorité consistera à limiter les dégâts, surtout ceux touchant l'image. Les entreprises en vue auprès du public et des normalisateurs à la suite de ce genre d'événements ne sont pas toutes mal gérées en soi. Mais la plupart du temps, elles sont très exposées du fait de la nature de leur activité et/ou de leur orientation internationale, et donc sensibles aux irrégularités. La gestion orientée performance contient des objectifs ambitieux, et pour les atteindre, la tentation de transgresser les règles de la compliance peut s'expliquer dans une optique à court terme. Cette transgression ne pourra toutefois avoir lieu que si le gouvernement d'entreprise et les systèmes de contrôle sont défaillants. Une entreprise qui se retrouve dans une telle situation ne reculera en général ni devant les coûts ni devant les efforts nécessaires pour réorganiser les structures et les processus de manière à exclure toute récidive. Il existe toutefois un autre scénario, plus recommandable: les entreprises qui, sans avoir jamais vécu une telle situation, réfléchissent sur la possibilité d'orienter leur organisation à plus long terme et sur une

gestion responsable. En pratique toutefois, il n'est pas toujours facile de faire le lien entre le gain de réputation qui se répercute aussi sur des relations stables avec les clients et sur l'engagement des collaborateurs, et des investissements élevés. Pourtant, bien des entreprises réalisent ces investissements car elles considèrent une bonne réputation comme un avantage concurrentiel.

Un ancrage dans l'organisation

La mise en place de la gestion d'entreprise responsable dans l'ensemble de l'organisation constitue un défi dont la complexité et l'horizon temporel ne doivent pas être sous-estimés. Les prémisses (qui ne seront pas davantage approfondies ici) sont l'intégrité et l'exigence éthique des personnes au plus haut niveau de direction. Lorsque ce principe et la gestion d'entreprise responsable sont acquis, la mise en œuvre comprend quatre volets:

- D'abord celui de la définition des valeurs de l'entreprise. Elles déterminent la culture de l'entreprise et le «tone at the top». Les valeurs de l'entreprise représentent l'identité de l'entreprise; elles reflètent le type de comportement et ce pour quoi l'entreprise s'engage. Les valeurs ne sont pas pure théorie, mais doivent être portées par l'ensemble de l'organisation et vécues par tous ses membres.

- Dans un deuxième temps, les valeurs de l'entreprise sont traduites dans un code de conduite (Code of Conduct). Ce code doit être en harmonie avec la culture visée, mais aussi avec la stratégie de l'entreprise, car la crédibilité vers l'intérieur comme vers l'extérieur est à ce prix. Pour la direction de l'entreprise, cela signifie qu'elle doit se poser très consciemment la question de la responsabilité dans toutes les décisions stratégiques.

- Un code de conduite contient des directives générales de comportement, des orientations importantes pour la sensibilisation à la problématique. Mais dans des situations quotidiennes, un code de conduite n'offre qu'une aide restreinte à la décision. C'est pourquoi, dans un troisième temps, il faut des lignes directrices et des réglementations concrètes. Celles-ci peuvent concerner aussi bien la question des cadeaux que des prescriptions en matière de consommation d'énergie et de papier, d'acquisition de clients ou de comportement avec les fournisseurs.

- Dans un quatrième temps enfin, il s'agit de donner un contenu à ce référentiel interne. Les structures de gestion, la gestion des risques et le système de contrôle interne et de mesures d'incitation doivent être harmonisés avec les objectifs visés. Des programmes de formation spécifiques devraient permettre à l'entreprise de veiller à ce que les collaborateurs comprennent la relation entre leur propre comportement et l'intérêt de l'entreprise. De plus, il devrait exister un service qui offre aux collaborateurs, dans le respect de la confidentialité, son aide dans des situations conflictuelles.

Crédibilité et transparence

La crédibilité du Responsible Leadership repose sur la cohérence du comportement, l'harmonisation entre idée et action, entre perception et réalité. Au-delà de l'ancrage

institutionnel, la gestion d'entreprise responsable a également besoin d'une obligation de rendre compte (accountability). La transparence, la sincérité et le dialogue ouvert sont le terreau indispensable à la confiance. Et cette confiance est précisément la base de la réussite économique. Cette constatation est en soi une raison suffisante de considérer la responsabilité comme une composante de gestion significative. Vient s'y ajouter le volet réglementaire: la compliance, définie à l'origine comme le strict respect des lois, dépasse aujourd'hui l'aspect juridique. Le respect des lois devrait être une évidence; cela inclut aussi la conformité au droit fiscal et le Tax Risk Management qui lui est lié. Aujourd'hui, la compliance va plus loin, surtout dans les secteurs réglementés. Citons à titre d'exemple la Circulaire de la Commission fédérale des banques du 27 septembre 2006 sur la surveillance et le contrôle interne qui stipule, sous le point consacré à la compliance: «On entend par compliance la conformité aux prescriptions légales, réglementaires et internes, ainsi que le respect des normes et règles déontologiques en usage sur le marché concerné.» La compliance est donc explicitement élargie aux «normes en usage sur le marché», elles-mêmes en constante mutation. Les exigences auxquelles doit répondre la compliance ainsi définie seront donc d'autant plus élevées.

De nouvelles perspectives pour l'innovation et la formation

La volonté de prévenir de possibles infractions au respect des normes et les dommages tant matériels qu'immatériels qui seraient générés est une raison suffisante de mettre en œuvre de manière systématique une gestion d'entreprise responsable. En outre, le Responsible Leadership aide à renforcer les structures de gouvernance et la gestion des risques au niveau de l'entreprise. Pour autant qu'elle soit intégrée dans la stratégie, la gestion d'entreprise responsable peut également ouvrir de nouvelles perspectives.

Si une entreprise constate que les pratiques commerciales sur un marché déterminé sont incompatibles avec ses propres valeurs et règles de comportement, elle peut les modifier ou se retirer de ce marché sans perte de réputation. Inversement, des restrictions réglementaires offrent également des opportunités. Les changements climatiques ont toujours été un moteur d'innovation au fil de l'histoire économique, engendrant de nouvelles technologies et méthodes de production. Aujourd'hui, les limites maximales d'émissions placent par exemple l'industrie automobile devant la nécessité de développer de nouveaux systèmes de propulsion; les énergies renouvelables sont, depuis un certain temps déjà, un champ d'activité qui promet même d'être rentable face à la hausse constante des prix du pétrole brut. Les entreprises qui se sont orientées précocement vers la gestion responsable peuvent donc y trouver un avantage concurrentiel.

La réglementation est largement acceptée par la société et va de pair avec une conscience marquée de l'environnement et de la santé. Cette situation ouvre de nouveaux marchés aux branches les plus diverses: de l'industrie de l'emballage à l'industrie textile et alimentaire, jusqu'au commerce de détail.

Le sujet a également trouvé sa place dans le domaine de la formation: aujourd'hui, le Responsible Leadership est proposé par des écoles de management réputées – tout à fait dans l'esprit de la Globally Responsible Leadership Initiative citée au début de l'article – qui préparent donc théoriquement aussi les futurs top managers à une gestion d'entreprise responsable. Raison de plus pour que les dirigeants d'aujourd'hui se penchent sur la question.

Conclusion

La gestion d'entreprise responsable est un sujet qui doit préoccuper les PDG et les administrateurs. Le défi réside moins dans l'acceptation des objectifs en soi que dans le fait d'ancrer la gestion responsable dans la stratégie, dans les structures et les processus de l'ensemble de l'organisation de l'entreprise.

Investir en Russie. Bon à savoir!

Du fait de sa taille, le marché russe offre de nombreuses opportunités. La règle de base: la Due Diligence doit être plus poussée en Russie que dans les pays occidentaux.

daniel.gremaud@ch.pwc.com

La proximité géographique et culturelle prédestine la Russie aux investissements. En outre, les données économiques sont très prometteuses. Les investissements directs (FDI) à destination de la Russie ont fortement augmenté – pour atteindre un total de 57 milliards d'USD entre 2004 et 2006. Les principaux pays investisseurs sont Chypre, les Pays-Bas, le Luxembourg, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et les Etats-Unis. Selon la Banque nationale suisse, les investissements directs effectués par des entreprises suisses sont ressortis à 227 millions de CHF en 2006, contre 881 millions de CHF l'année précédente. Fin mai 2007, 150 entreprises suisses déployant leurs activités en Russie étaient enregistrées auprès de l'Ambassade suisse à Moscou. De source russe, il y aurait environ 600 entreprises bénéficiant de participations helvétiques. Les plus grands investisseurs sont Nestlé, ABB, Holcim et Kronotec (traitement du bois) ainsi que des entreprises du secteur des services financiers (avec en point d'orgue la gestion de fortune).

Perception contradictoire

En dépit de l'énorme potentiel de possibilités d'investissement, de nombreuses entreprises suisses, surtout des PME, sont

encore extrêmement sceptiques à l'égard du marché russe. Les raisons en sont notamment l'environnement délicat du marché, qui se caractérise par une démocratie encore peu développée, une bureaucratie lourde et complexe et un manque de sécurité du droit (cf. page 42). Par ailleurs, la perception de la Russie influence l'attitude des entreprises suisses.

La section romande de la Swiss-Russian Chamber of Commerce a réalisé en 2005 une enquête parmi les cadres dirigeants et les décideurs afin d'en savoir plus sur l'image que les Suisses ont de la Russie et les Russes de la Suisse. L'«Etude Suisse – Russie: Au-delà des apparences, les perceptions mutuelles des Suisses et des Russes» a montré que tant les Suisses que les Russes estiment que la Suisse a une bonne image. En ce qui concerne la réputation de la Russie, les avis divergent: les Suisses ont plutôt une image négative de la Russie alors que les Russes pensent que leur pays bénéficie d'une réputation moyenne. Cette différence de perception peut compliquer la mise en place de relations. L'image négative que les Suisses se

font de la Russie provient des nombreux obstacles structurels qui rendent difficile la pénétration du marché. Deux aspects positifs viennent néanmoins contrebalancer ces réserves: le dynamisme de l'économie russe ainsi que les qualités humaines et la proximité culturelle.

Le «modèle commercial russe»

Le marché russe est encore dans sa phase de création. La diversification de la structure de production visant à réduire la dépendance par rapport au secteur de l'énergie et des matières premières est longue à se mettre en place. Le niveau de vie s'améliore avec la hausse des revenus, ce qui crée à son tour un énorme potentiel de consommation. Une couche moyenne à pouvoir d'achat élevé et avide de consommer apparaît dans les grandes agglomérations. Mais la situation comporte aussi des risques qu'il convient de peser scrupuleusement par rapport aux chances car les structures n'en sont qu'au stade de la mise en place; elles n'ont pas encore fait leurs preuves et ne sont pas consolidées. En outre, les réjouissantes perspectives

Economie russe: Facts and Figures

L'économie russe était la onzième du monde en 2006. Son produit intérieur brut (PIB) ressortait à 780,5 milliards d'EUR et sa croissance économique à 6,7%. Le ministère russe des finances et la banque centrale tablent sur une croissance de 7,5% pour 2007. Les investissements directs en direction de la Russie se montaient à 28,732 milliards d'USD en 2006.

La Russie a créé en 2004 un fonds de stabilisation destiné à recevoir une partie des recettes fiscales et des droits de douane issus de la production et de l'exportation de pétrole. Des parties de ce fonds étant fermées, l'Etat réduit la masse monétaire et aide ainsi à endiguer l'inflation. Le taux d'inflation était de 9,5% en 2006. Les autorités russes s'efforceront de l'abaisser entre 4,5% et 5% d'ici 2010.

Nouveaux
marchés
Croissance
Risque



Daniel Gremaud, responsable
Conseil juridique et fiscal Suisse romande

sont freinées par les obstacles politiques et bureaucratiques qui n'ont pas suivi la dynamique économique. Cette situation est à l'origine d'un «modèle commercial russe» typique, dont les investisseurs étrangers doivent tenir compte. Qui veut réussir en Russie doit bien connaître la réalité russe tout en étant familiarisé avec la mentalité et la culture de ce peuple.

Due Diligence complète

Une autre particularité réside dans la façon dont les Russes entretiennent leurs relations d'affaires. Ils aiment les contacts très personnels et émotionnels, aspect qui revêt une importance extrême pour la mise en place et le suivi de partenariats ou de relations clientèle. Travailler en Russie exige un engagement personnel marqué et une grande disponibilité. C'est un défi humain dans lequel on doit investir beaucoup de temps et d'argent mais dans lequel on peut également s'enrichir.

Du fait de la vague de privatisations des années 90, on risque de rencontrer des personnes qui ne sont pas dignes de confiance, qui ne remplissent pas nos critères. Le choix des partenaires commerciaux doit donc se faire scrupuleusement, en demandant autant d'informations que possible et en les corroborant par des analyses pour éventuellement les vérifier une seconde fois. La Due Diligence sera ainsi plus poussée en Russie qu'en Europe occidentale; elle exige davantage de temps et de moyens financiers.

Jusqu'à présent, les entreprises russes étaient structurées avec un manque total de transparence; le gouvernement d'entreprise ne faisait pas partie de leurs priorités. Ces structures ne se modifient que lentement car elles nécessitent un changement d'attitude radical. Les multinationales vont peu à peu prendre conscience de l'importance d'une bonne gestion d'entreprise. Pour réussir dans cet environnement complexe et en pleine évolution, un investisseur suisse, qui n'est pas familier des particularités locales, devrait se faire conseiller par des experts dans tous les domaines relatifs à la création d'entreprise.



«Savoir «traduire» les messages cachés.»

Galina Naumenko, associée Conseil juridique et fiscal, travaille à Moscou pour le «Russia and CIS Desk» qui permet à PricewaterhouseCoopers Suisse de venir en aide aux entreprises russes et suisses dans leurs relations commerciales.

Quelle image les Suisses ont-ils, à votre avis, de la Russie?

Galina Naumenko: la Russie donnait depuis longtemps l'image d'un Etat communiste doté d'un système très dur. Les Russes sont, aujourd'hui encore, victimes de cette image. Mais les Suisses sont plutôt intéressés par d'autres cultures et leurs connaissances vont bien au-delà de ce qu'il en est dans d'autres pays. Je pense qu'ils sont en principe mieux disposés à l'égard des Russes que d'autres nationalités. Je me souviens toutefois d'une situation vécue pendant mes deux ans de séjour en Suisse: lorsque j'ai raconté à ma voisine, une adorable vieille dame, que j'étais Russe, j'ai vu ses yeux se remplir de frayeur. Elle ne me repoussait pas mais elle était simplement très choquée, comme si elle avait vu un dinosaure.

Comment améliorer la perception réciproque afin de renforcer la collaboration économique entre la Suisse et la Russie?

En faisant de nombreux voyages, car notre attitude à l'égard d'autres cultures change si nous voyons de nos propres yeux ce que nous connaissons par les livres. Je pense que beaucoup de Suisses ne sont pas encore conscients que la Russie a déjà parcouru une bonne partie du long chemin vers un pays «civilisé». Elle offre beaucoup de choses intéressantes à découvrir, de jolis restaurants et des centres commerciaux accueillants ouverts 24 heures sur 24. Tout Russe serait par ailleurs étonné de voir quel profit tire un pays d'un système intact et fonctionnant correctement. Au début, il est effrayant de découvrir à quel point tout fonctionne bien en Suisse!

En tant que Russe, quels conseils donneriez-vous aux entreprises suisses désireuses de s'implanter en Russie?

L'histoire économique des deux pays est très différente. En Suisse, tout est transparent et honnête; tout se base sur un bon système juridique et fiscal; les gens font preuve de bon sens et de respect à l'égard des autres et de leurs droits de propriété. En Russie en revanche, cela n'a longtemps pas été le cas à maints égards. Les hommes d'affaires russes et suisses ont donc une autre mentalité et une façon différente de voir les choses. Mon conseil: quiconque entend déployer des activités en Russie devrait demander l'appui d'une entreprise de conseil. Il faut avoir affaire à des consultants russes pour établir progressivement des relations d'affaires, pour comprendre tout le contexte et l'environnement, pour «traduire» les messages cachés. Une fois que l'on a confiance dans les partenaires commerciaux russes et que l'on parle un langage commun, on peut continuer à travailler sans appui extérieur.

Private Equity. Des investisseurs spécialistes.

Fournisseurs de financement par essence, les investisseurs en Private Equity offrent également des services d'expertise – que ce soit pour des chefs d'entreprise qui veulent régler leur succession ou pour des groupes désireux de se concentrer sur leurs compétences de base.

barbara.brauchli@ch.pwc.com

Le Private Equity ou capital-investissement est une branche relativement jeune puisqu'il a fait son apparition en Europe au début des années 80. Il consiste à mettre, dans la phase de constitution ou de croissance, des fonds propres et du savoir-faire à la disposition d'entreprises non cotées en bourse, d'assister les opérations de Management Buyout et de procéder à des opérations de Leveraged Buyout, c'est-à-dire à des reprises financées par des fonds de tiers. Pour ce faire, les investisseurs en Private Equity intègrent dès le départ le scénario de sortie (Exit) dans leurs considérations. C'est sans doute ce qui fait que le Private Equity est souvent assimilé à une recherche de bénéfices à court terme.

Appel au savoir-faire d'experts

Comme souvent, la réalité est multiple: des investisseurs en Private Equity achètent une entreprise ou une part d'entreprise afin de lui permettre de réaliser une plus-value supplémentaire. La plupart des entreprises de Private Equity disposent de spécialistes du développement économique et juridique du pays concerné. Pour pouvoir apporter des connaissances poussées à l'entreprise acquise, certains financiers en Private Equity se spécialisent en outre dans des secteurs déterminés. Les investisseurs en Private Equity mettent ainsi leurs capacités de gestion à la disposition des entreprises

et les aident à prendre les décisions qui s'imposent depuis longtemps. Ne voulant pas rester soumis à la pression que le marché des actions exerce à court terme sur les résultats, les investisseurs en Private Equity, lorsqu'ils veulent intervenir dans des sociétés cotées, sortent ces sociétés de la bourse (décote). Ils ne réalisent leur scénario Exit que lorsqu'ils ont abouti au résultat souhaité, que l'entreprise est prête à être revendue, ce qui peut aussi signifier une nouvelle entrée en bourse.

Soutien à la mise en application de la stratégie

La vente à des investisseurs en Private Equity est une alternative tout à fait valable pour les entrepreneurs désireux de régler leur succession; c'est ce qui s'est passé en Suisse avec le cas Geberit (cf. encadré). C'est également ce qui a eu lieu avec Leica Geosystems, société qui – comme l'a récemment souligné son ancien PDG Hans Hess à la «NZZ» – a été menée en bourse de manière bien plus efficace et compétente par des Private Equity managers qu'elle n'aurait pu le faire par elle-même. Si les managers (de même que d'autres collaborateurs) ont un intérêt à participer à «leur» entreprise, l'intervention d'un investisseur en Private Equity s'impose. L'intervention d'investisseurs en Private Equity peut être utile y compris lorsqu'il s'agit d'appliquer de manière rigoureuse la stratégie de l'entreprise. L'objectif peut alors être le désinvestissement, comme l'a récemment montré l'exemple spectaculaire de la scission de Chrysler du groupe DaimlerChrysler, mais aussi des stratégies de

croissance nécessitant des moyens financiers supplémentaires et, le cas échéant, des capacités de management.

Nouvelles formes de transactions

La branche du capital-investissement s'est développée depuis son démarrage au début des années 80. Force incontournable du secteur financier, elle est désormais un acteur du marché important qui mérite d'être pris au sérieux, comme le démontre tout particulièrement le rôle des investisseurs en Private Equity lors de fusions et reprises. Un quart environ de toutes les transactions annoncées au premier semestre 2007, dont les méga deals tels que la scission de Chrysler ou la reprise de Hilton, se sont déroulées par l'intermédiaire de sociétés de Private Equity.

De nouvelles formes de transactions se font jour comme les «club deals», dans lesquels plusieurs investisseurs mettent leurs participations dans un pool, que ce soit pour apporter les fonds nécessaires à des transactions d'envergure ou pour satisfaire à des restrictions d'investissement. C'est ainsi que l'on a vu se constituer l'année dernière, pour la vente de Next eXperience, filiale de Philips, un consortium de repreneurs composé de sociétés de Private Equity néerlandaises, britanniques et américaines. Un marché secondaire s'est en outre développé sur lequel des participations d'un investisseur en Private Equity sont vendues à un ou à plusieurs autres investisseurs privés. Rien qu'au quatrième trimestre 2006, 70 de ces «secondary buyouts» ont été annoncés pour l'Europe. On relève également des cas où un investisseur en Private Equity cède ses parts à un Corporate Buyer comme on l'a récemment vu lorsque la société britannique de Private Equity BC Partners a vendu le groupe de cliniques Hirslanden au sud-africain MediClinic Group.

Un autre phénomène mérite d'être relevé: les grands de la branche n'aident pas

Financement
Règlement
de successions
Expertise



Barbara Brauchli Rohrer,
responsable Conseil fiscal Suisse

seulement les autres à faire leur entrée en bourse, ils franchissent eux-mêmes le pas: Blackstone Group, établi à New York, a donné l'exemple à la fin du mois de juin; Kohlberg, Kravis, Roberts & Co (KKR), également à New York, veut faire son entrée en bourse au plus tard au quatrième trimestre.

Des chances pour les PME

Les méga deals font traditionnellement les grands titres de la presse, encore plus depuis la crise hypothécaire américaine qui a remis en question le financement de quelques transactions à hauteur du milliard. Après avoir montré des mois durant un grand appétit pour les risques, le marché des capitaux fait preuve depuis le mois d'août d'une certaine incertitude et se montre désormais réticent à prendre des risques. Le refinancement de crédits bancaires à hauteur de plus de 300 milliards d'USD s'en trouve menacé, d'où la nécessité de renégocier entre les investisseurs en Private Equity et les établissements de crédit. Le boom – peut-être surfait – du capital-investissement a donc connu une fin rapide à l'été 2007, ce qui est moins imputable à la branche qu'à la légèreté dont certaines banques ont fait preuve dans l'octroi de crédits.

L'avenir de la branche se présente néanmoins sous un jour favorable car le Private Equity est désormais une forme de financement bien établie sur le marché des transactions. En outre, les opérations de Private Equity ne sont absolument pas spectaculaires dans leur grande majorité. En 2006, 7536 opérations d'investissement en Private Equity ont eu lieu en Europe, dont 88,7% ont été effectuées dans des entreprises de moins de 500 collaborateurs – la plupart du temps pour régler un problème de succession. Cela est intéressant pour la Suisse surtout où la succession doit être réglée dans près de 50 000 petites et moyennes entreprises.

Selon les expériences faites jusqu'ici, il est apparu que la compétence des investisseurs en Private Equity n'est pas inférieure à celle du management des entreprises opérationnelles. Peu importe que l'investisseur soit «private» ou «corporate», les déci-

sions de restructuration sont liées au fait de savoir si l'entreprise a bien ou mal travaillé avant la vente.

Les investisseurs en Private Equity aident les entreprises à croître, voire à survivre dans certains cas, et garantissent ainsi des emplois. Le lieu d'implantation qu'est la Suisse est renforcé par le Private Equity, ainsi qu'on le voit à la lumière des cas Geberit, Leica Geosystems ou encore Mettler Toledo. Le fait que des caisses de pension puissent investir dans des entreprises de Private Equity témoigne bien du fait que cette forme de financement a acquis ses lettres de noblesse dans notre pays aussi.

S'il a été diabolisé dans ses débuts, le Private Equity n'en a pas moins réussi à démontrer son efficacité. Il reste un accélérateur de croissance.

Geberit –

Le dénouement heureux d'une transaction de Private Equity

La transaction a lieu en 1997 à une époque où la notion de «Private Equity» était pratiquement inconnue en dehors des milieux financiers. Son objet est l'entreprise familiale suisse Geberit, fondée en 1874 et devenue depuis lors le leader du marché européen des techniques sanitaires. Les propriétaires de l'entreprise sont les frères Gebert. Il n'y a pas de successeur dans la famille.

Face à cette situation, les frères Gebert et l'équipe de management de Geberit analysent diverses options pour aménager les rapports de propriété de l'entreprise à l'avenir. Les actionnaires décident finalement de céder leurs parts à l'établissement de capital-investissement Doughty Hanson, qui les apporte dans un nouveau holding. La valeur de la transaction est de 1,8 milliard de CHF. Doughty Hanson et les membres de la haute direction apportent les fonds propres et le financement étranger est assuré en premier lieu par deux grandes banques étrangères d'envergure internationale.

L'élément déterminant dans la décision de cette entreprise traditionnelle de se mettre entre les mains d'un investisseur britannique en Private Equity est la concordance sur des questions fondamentales de politique économique, dont le maintien du groupe Geberit comme entité conservant ses structures et la garantie de la liberté entrepreneuriale.

En Suisse, il n'y avait jusqu'alors pour ainsi dire pas eu de transaction de capital-investissement d'une telle ampleur. Le scepticisme manifesté par le public et par la presse était d'autant plus grand. L'histoire a toutefois montré qu'il n'avait pas lieu d'être. Deux ans après la transaction déjà, le 22 juin 1999, Doughty Hanson a fait entrer Geberit en bourse. La première cotation s'élevait à 372 CHF, soit 42 CHF de plus que le prix de placement. Fin 2006 (avant le split d'actions du mois d'avril de cette année), l'action Geberit cotait 1878 CHF; la capitalisation du marché se chiffrait à 7,8 milliards de CHF – soit plus du quadruple du prix de transaction. Rétrospectivement, le CFO du groupe Geberit remarque: «L'investisseur en Private Equity a permis à Geberit de s'ouvrir graduellement au marché des capitaux.»

Conclusion

La branche du Private Equity n'a pas, comme on a pu en faire l'expérience jusqu'ici, nui à l'économie mais lui a plutôt profité. Elle comble en règle générale la lacune entre le financement par l'intermédiaire de crédits bancaires, d'une part, et par celui du marché des capitaux, d'autre part.

Criminalité économique. Une bonne culture d'entreprise vaut mieux qu'un contrôle.

Environ quatre entreprises suisses sur dix reconnaissent avoir été victimes d'un délit économique au cours des deux dernières années. Cette proportion élevée prouve l'importance du risque de fraude. La meilleure prévention en la matière est de pratiquer une bonne culture d'entreprise et des contrôles sur mesure.

john.d.wilkinson@ch.pwc.com

La criminalité économique est un phénomène largement répandu – y compris en Suisse où quelque 37% des entreprises reconnaissent avoir été victimes de fraude au cours des deux dernières années. En Europe occidentale, le nombre de cas est, avec 38%, au même niveau; dans le monde, 43% des firmes sont victimes de fraude, de corruption, d'abus de confiance ou autre. Tels sont les résultats de la quatrième Economic Crime Survey (disponible sur Internet sous www.pwc.ch/crime-survey), une enquête menée tous les deux ans par PricewaterhouseCoopers.

Le paradoxe de la fraude et du contrôle

Certains résultats peuvent nous interpellier: d'abord, la perception de la fraude semble s'être sensiblement accrue. L'écart entre perception et survenance réelle est particulièrement important lorsqu'il s'agit de fraude comptable, de corruption et de pots-de-vin ou de blanchiment d'argent (voir graphique). Ce phénomène est partiellement explicable par les influences auxquelles les entreprises sont exposées. Les délits qui font souvent l'objet de rapports dans les médias ou dont on parle dans la profession sont davantage perçus que d'autres. Mais il est également

possible que les indications sur la perception soient plus proches de la réalité que le nombre de cas rapportés. Cette perception plus aiguisée conduit toujours plus d'entreprises à agir.

Parmi les risques de fraude, celui de la violation de la propriété intellectuelle est souvent sous-estimé. Toutefois, eu égard aux nombreuses publications actuelles sur la question, ce type de criminalité économique devrait retenir l'attention des PDG, d'autant plus que les dommages potentiels peuvent de loin surpasser ceux des autres délits. Il s'agit ici du capital intellectuel, de l'élixir de vie d'une entreprise.

En second lieu, l'étude soulève la question du faible recul du nombre des délits malgré les efforts de très nombreuses entreprises d'installer des contrôles plus efficaces.

La réponse se trouve en pratique dans le paradoxe fraude-contrôle: plus les contrôles sont efficaces, plus le nombre de cas détectés est élevé. Cette constatation peut être troublante de prime abord. Toutefois, la proportion de délits devrait baisser à l'avenir – à condition que les mesures de protec-

tion qui ont été prises soient les bonnes. Par exemple lorsque culture et contrôle se conjuguent pour réduire le risque de fraude.

Des règles claires et cohérentes

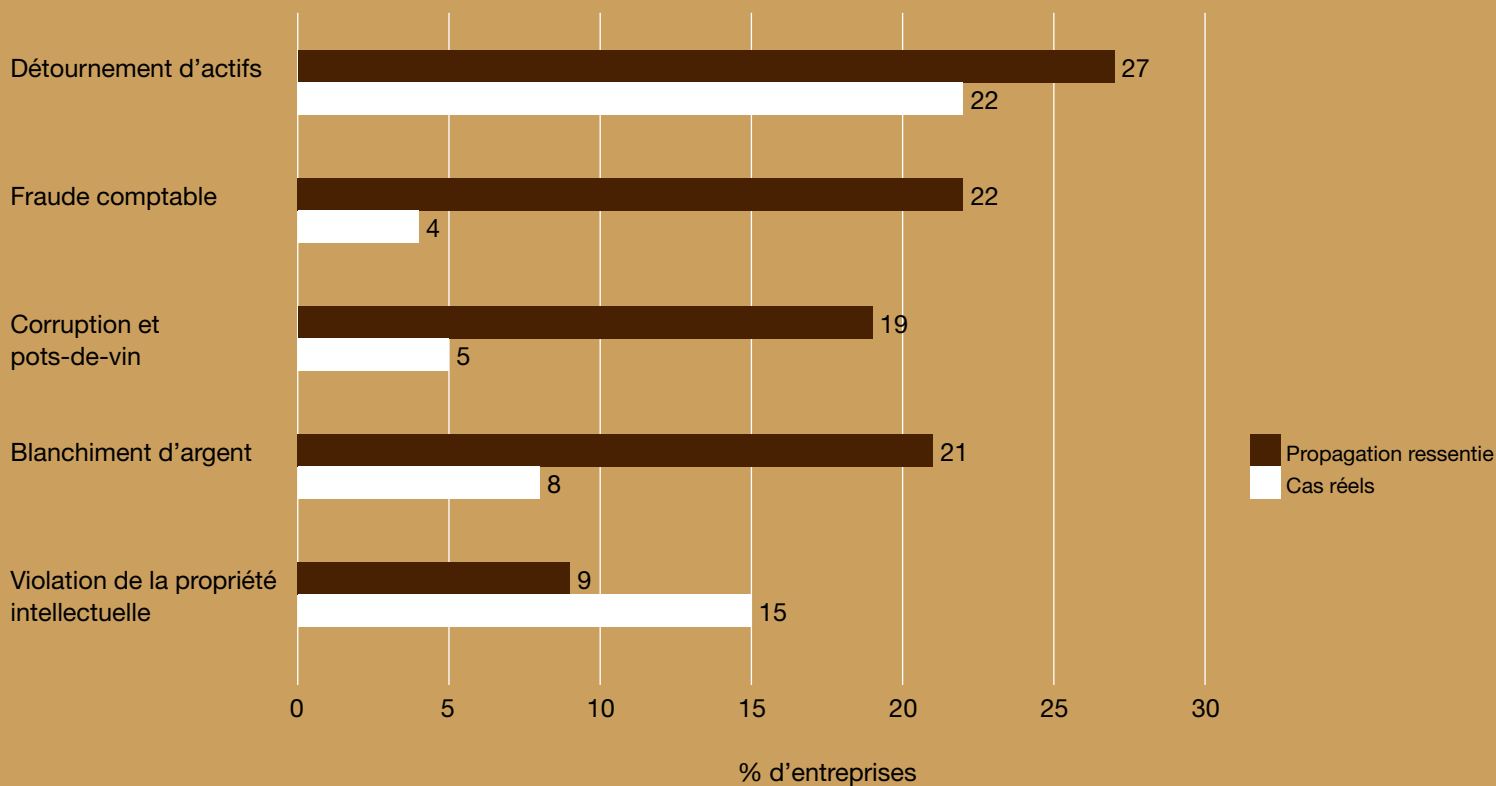
La culture d'entreprise est un élément central de la prévention. Des lignes directrices claires, une politique cohérente et des messages sans ambiguïté sont indispensables pour prévenir les délits. Face à une réalité des entreprises devenue de plus en plus complexe ces dernières années, il est d'autant plus important de créer des références permettant aux collaborateurs de s'orienter, et de mettre en place des lignes directrices fixant non seulement des responsabilités, mais aussi des règles de comportement. Les messages doivent être formulés et appliqués de manière cohérente pour être crédibles. Ils doivent aussi concerner l'organisation tout entière, car les décisions – y compris celles qui sont importantes pour la compliance – sont prises tous les jours à tous les niveaux de l'entreprise. Ce n'est pas seulement une affaire de «tone at the top», mais aussi d'attitude aux échelons moyens et inférieurs de l'entreprise. Toutefois, des lignes directrices claires sont une chose, leur respect en est une autre. Pour être crédible, une firme doit sanctionner le non-respect de ses règles – et ce à tous les niveaux avec la même sévérité. Ce serait en effet une erreur fatale de réserver à certaines personnes ou à certains groupes de personnes un traitement différent. Si un comportement coupable au niveau de la direction n'entraîne pas les mêmes conséquences que dans le reste de l'entreprise,

Sécurité
Réputation
Transparence



John D. Wilkinson,
responsable Forensic Services Suisse et Eurofirms

Criminalité économique: perception et cas réels en 2007



Prise de conscience accrue auprès des entreprises: le sentiment de fraude dépasse le nombre de cas de criminalité économique réellement notifiés.

les messages et les règles de la direction seront contrecarrés. Le principe de la cohérence vaut également vis-à-vis des filiales étrangères: les opérations effectuées par-delà les frontières doivent être soumises aux mêmes principes qu'au sein de la maison mère et le réseau des règles de conduite s'applique partout de la même manière.

Un système de contrôle efficace

Créer une culture qui motive les collaborateurs à adopter un comportement correct, qui leur permette de se considérer comme une partie d'un tout auquel ils ne veulent pas porter atteinte est le défi majeur posé aux entreprises. Les contrôles, aussi importants fussent-ils, ne fonctionnent généralement que s'ils sont intégrés dans une culture en rapport: il ne s'agit pas uniquement de surveillance ou de contrôles individuels, mais d'un système de contrôle

global dont les ouvertures sont difficiles à manœuvrer.

Il y a toujours moyen de contourner les contrôles. Trois facteurs doivent se conjurer pour permettre un acte criminel: il faut un motif, une occasion et la possibilité d'accomplir l'acte. L'entreprise peut intervenir sur les deux derniers points. Une bonne culture d'entreprise peut décourager des tentatives de justification. Des contrôles efficaces sauront également contrecarrer une occasion. En revanche, une organisation a peu de prise sur le motif – qui est souvent une affaire très personnelle.

Les investissements dans la culture et le contrôle se justifient car les coûts générés

par la criminalité économique sont énormes. Les dommages financiers immédiats ne sont d'ailleurs pas les plus importants. Les pertes, estimées en moyenne à 3,2 millions d'USD dans le monde et à 2,3 millions d'USD en Europe occidentale sont supportables pour un grand nombre d'entreprises. En revanche, les dommages indirects sont beaucoup plus graves. A l'échelle mondiale, 53% des entreprises interrogées ont qualifié les coûts de gestion liés à la clarification des cas de fraude de significatifs. Outre les frais d'investigation à proprement parler, c'est surtout le temps investi qui est considéré comme un investissement lourd, auquel viennent s'ajouter les dommages immatériels qui se traduisent en termes de perte de réputation, de baisse du moral au travail et de perte de confiance dans les relations d'affaires. Ces valeurs intangibles sont, certes, difficiles à mesurer, mais ce

sont précisément ces facteurs qui représentent la valeur d'avenir d'une entreprise importante pour les marchés.

Les délits sont détectés la plupart du temps grâce à un indice interne ou externe. La moitié environ des actes criminels commis dans les entreprises sont découverts grâce au «whistle-blowing». Les liens étroits qui unissent la clarification et la prévention devraient inciter les entreprises à institutionnaliser des systèmes de whistle-blowing. En Europe occidentale, cette disposition est moins répandue qu'en Amérique du Nord où 77% des entreprises interrogées disposent de ce genre de système, alors qu'elles ne sont que 32% en Europe occidentale et 22% en Suisse. La mise en place d'un système de whistle-blowing est une affaire délicate. Il s'agit en effet de veiller, par des filtres d'information, à révéler le méfait, lorsqu'il est avéré, sans dévoiler l'identité de celui qui a donné l'alerte. Compte tenu de l'efficacité du whistle-blowing, il est toutefois judicieux d'envisager ce défi de manière cohérente et systématique.

Le résultat sans doute le plus positif de l'étude est la disposition croissante à faire preuve de transparence. Le mérite en revient sans doute aussi aux normalisateurs qui encouragent la publication et la reconnaissance comme un signe de bon gouvernement d'entreprise. Les entreprises qui font des efforts d'explication et de transparence ressentent des effets directs: elles limitent les dommages immatériels et maintiennent la confiance dans leur organisation – même lorsqu'elles sont victimes d'un délit économique.

Conclusion

La conscience de la criminalité économique croît aussi en raison des énormes dommages qu'elle peut engendrer. Le meilleur moyen de prévenir les délits est d'instaurer une culture d'entreprise basée sur des messages parfaitement univoques, des lignes directrices claires et des règles cohérentes. La culture a pour mission de créer un environnement qui facilite l'acceptation de ces règles.

La face cachée des marchés émergents

Si la criminalité économique est désormais à l'ordre du jour dans les pays occidentaux, qu'en est-il dans les pays émergents, notamment sur les marchés actuellement très courtisés par les investisseurs? Pour la première fois, l'étude Economic Crime Survey de PricewaterhouseCoopers a consacré un volet spécifique à cette question et a analysé la situation dans le «Groupe E7»: Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Russie et Turquie. L'enquête s'appuie, dans ces pays, tant sur les expériences de PwC en matière de lutte contre la fraude sur place que sur les renseignements fournis par 1200 experts qui avaient tous une responsabilité de prise de décision d'investissement dans ces pays. L'étude livre des informations intéressantes. Les entreprises désireuses de s'implanter sur les marchés émergents devraient s'inspirer des résultats généraux suivants:

- La vulnérabilité augmente précisément en période de changement dynamique. Les entreprises soumises à des changements structurels – typiques pour les phases d'expansion – sont beaucoup plus vulnérables face aux délits économiques que celles qui opèrent dans un environnement stable.
- Les groupes qui appliquent des normes de présentation des comptes différentes sont plus fortement exposés à la fraude que ceux qui appliquent des normes homogènes (61% contre 52%).
- Les relations d'affaires avec des pays du Groupe E7 peuvent conduire à des conflits d'intérêts car les structures familiales traditionnelles y sont encore prépon-

dérantes. En effet, le fait d'accorder des avantages économiques à des parents ou à des amis peut facilement passer pour une pratique commerciale habituelle.

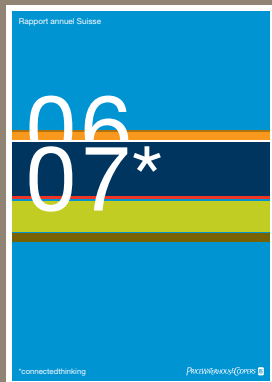
D'une manière générale, les délits commis dans les pays émergents ne sont pas fondamentalement différents de ceux commis dans les pays industrialisés; la seule différence réside dans l'ampleur. D'une part, l'environnement juridique, politique, social, économique et culturel favorise les actes criminels; de l'autre, les systèmes de contrôle interne sont généralement beaucoup moins efficaces. Il est d'autant plus étonnant que les experts interrogés en arrivent au résultat selon lequel le nombre de délits – exception faite de la corruption et des abus de confiance – sont à des niveaux similaires à ceux obtenus en moyenne dans le monde. Toutefois, les pertes directes enregistrées dans le Groupe E7 représentent 1,9 milliard d'USD ou 43% des dommages dont font état les entreprises interrogées.

La corruption et les pots-de-vin sont (outre la violation de la propriété intellectuelle qui pénètre peu à peu les consciences) le risque majeur dans les pays émergents: 34% des entreprises ont été confrontées, au cours des deux dernières années, à une situation dans laquelle elles auraient ou ont manqué une affaire sans corruption. Le taux le plus élevé vient de Russie, avec 51%. Les chiffres concernant l'Amérique du Nord (6%) et l'Europe occidentale (14%) sont nettement plus bas. Plus de 80% des personnes interrogées ont des réticences à investir dans les pays émergents en raison du risque élevé de corruption. Pourtant, les pays émergents ont intérêt à combattre la criminalité économique: la confiance des investisseurs étrangers sera d'autant plus facile à gagner que le gouvernement d'entreprise sera bon et la transparence élevée.

Événements, études et analyses.

Rapport annuel 2006/07 de PwC Suisse

Le rapport annuel est placé sous le signe des «Good Questions». En posant de bonnes questions et en y répondant, PwC entend intensifier le dialogue avec les clients et les collaborateurs et renforcer la valeur de la marque PwC. Pourquoi le dialogue revêt une importance capitale dans les activités d'audit et de conseil, c'est ce qu'explique Markus R. Neuhaus dans une interview. Le CEO de PwC Suisse et d'Eurofirms insiste sur la signification stratégique du programme international de relations clientèle, «PwC Client Experience». La responsabilité de PwC ne s'étend pas seulement à l'égard de ses clients et de ses collaborateurs mais également envers toute la société. Le Président du Conseil d'administration, Edgar Fluri, décrit comment PwC aborde le thème du «Responsible Leadership». Cette année encore, PwC a affirmé sa position de leader de la branche et les résultats qu'elle a enregistrés sont bons: le produit d'honoraires (brut) s'est accru de 21 millions pour ressortir à 674 millions de CHF.



Service lecteurs:

Si vous souhaitez davantage de détails, les auteurs des thèmes techniques sont à votre disposition pour un entretien (l'adresse e-mail est toujours indiquée). Vous trouverez une liste complète des publications de PricewaterhouseCoopers sous www.pwc.ch. Commandes des publications de PwC auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 058 792 20 52.

Abonnements:

ceo, le magazine des décideurs publié par PricewaterhouseCoopers, paraît trois fois par an (français, allemand, anglais). Abonnement gratuit. Indiquer la langue souhaitée: sonja.jau@ch.pwc.com. Adresse: PricewaterhouseCoopers, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich.



Private Banking: Des perspectives paradisiaques – Une croissance sans fin?

En dépit de l'âpreté de la concurrence, le Private Banking vit une belle période. Les acteurs du marché s'attendent à des perspectives positives et à une croissance élevée. Mais la croissance doit être traitée de manière correcte et tant l'organisation que les processus doivent être axés sur elle. Tels sont les résultats de la récente enquête effectuée auprès de 265 participants de 43 pays qui, outre les CEO, COO, CFO habituels, a permis d'interviewer pour la première fois des conseillers à la clientèle et des responsables des ressources humaines.

Votre interlocuteur pour ces questions:
susan.de.zordi@ch.pwc.com

L'étude «Unprecedented opportunities, plan your approach*, Global Private Banking/Wealth Management Survey 2007» peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com

Events

Transfer Pricing Masterclass

Cette conférence de deux jours, réservée aux seuls spécialistes de la fiscalité et des finances d'entreprises à vocation internationale, se fonde sur une étude de cas détaillée et est dès lors tout à fait adaptée aux besoins pratiques de ces spécialistes. **Thèmes centraux:**

- Directives de l'OCDE relatives aux prix de transfert
- Pertinence de l'analyse des fonctions en matière de prix de transfert
- Documentation des prix de transfert

Date et lieu

27/28 mars 2008
Panorama Resort & Spa,
Schönfelsstrasse, 8835 Feusisberg

Informations complémentaires et inscription:

helene.schneider@ch.pwc.com
Téléphone 058 792 43 42

Forum sur l'énergie

Préoccupations et défis du marché suisse de l'énergie. Thèmes centraux:

- La nouvelle loi sur l'approvisionnement en énergie
- La libéralisation du marché
- Les résultats de l'étude PwC sur le marché de l'énergie en Suisse

Date et lieu

Jeudi 6 mars 2008
PricewaterhouseCoopers SA,
Birchstrasse 160, Zurich
La participation est gratuite.

Informations complémentaires et inscription:

www.pwc.ch/events



La nouvelle gare de Coire – un projet commun des Chemins de fer rhétiques, des CFF et de la ville de Coire – qui sera achevée en 2008, aura coûté 150 millions de CHF. Cette infrastructure moderne voit quotidiennement passer 400 trains, empruntés par plus de 15 000 personnes.

Comment rester sur les rails.

Que faire lorsque l'avenir d'une entreprise est en danger?
Réagir en conséquence! Les Chemins de fer rhétiques l'ont fait.

Texte: Franziska Zydek Photos: Stefan Walter

Ils figurent sur d'innombrables cartes postales et calendriers, symbolisent l'architecture des ponts et tunnels suisses et constituent l'artère nourricière de l'Engadine et de ses vallées reculées. Les Chemins de fer rhétiques (RhB) jouissent d'un réel capital de sympathie. Mais il s'agit également d'une entreprise commerciale complexe: Le «train rouge» à voie métrique est un moyen de transport régional, touristique et de marchandises. Il dessert un réseau de lignes ferroviaires difficilement accessibles, parfois vieilles de 100 ans et jalonnées de nombreux tunnels et ponts, et possède ses propres ateliers pour l'entretien du matériel roulant. Un an à peine après son entrée en fonction en novembre 2004, le nouveau PDG des RhB Erwin Rutishauser annonçait les chiffres suivants: si l'on s'en tenait au mode de gestion actuel, l'entreprise présenterait un déficit cumulé de plus de 100 millions de CHF dans quelques années. Les nouvelles conditions du marché, les mesures d'économie des pouvoirs publics et l'évolution interne des coûts mettraient l'entreprise ferroviaire des Grisons sur une voie de garage d'ici 2012. Des changements s'imposaient.



Rutishauser et son équipe ont élaboré une stratégie en deux volets, adoptée par le conseil d'administration, afin de poser les jalons d'un avenir durable. Les deux piliers: augmenter les recettes tout en réduisant les coûts via une optimisation des processus. En effet, bien que largement subventionnés par la Confédération et le canton, les RhB doivent financer eux-mêmes 30% des coûts d'infrastructure et 60% des coûts de transport. Une réalité que le nouveau PDG a bien des difficultés à transmettre: il est agacé que d'aucuns puissent continuer à penser que son entreprise fonctionne uniquement grâce aux deniers publics.

Investir et réduire les coûts

«Nous mettons tout en œuvre pour augmenter nos recettes et réduire simultanément les coûts dans la mesure du possible», déclare Rutishauser. En raison de l'interdépendance étroite entre tous les domaines d'activités des RhB, chaque mesure a des répercussions directes sur les autres secteurs. «Pour accroître par exemple nos activités dans le transport touristique et de voyageurs, nous intensifions notre

L'objectif est l'instauration d'une croissance solide dans tous les domaines d'activité. 6% ont été enregistrés en 2006, un an après le lancement de la nouvelle stratégie.

action marketing. Nous recherchons en Suisse et dans le monde entier des partenaires de choix parmi les entreprises de tourisme et participons aux principaux salons pour y présenter notre offre de transport pour voyageurs. Afin de satisfaire les clients que nous attirons par ce biais, nous avons besoin d'un matériel roulant moderne et attrayant et de trains plus puissants. Pour financer ces investissements, nous devons réaliser des économies à d'autres niveaux et optimiser nos processus, ce qui nous contraint à supprimer des emplois. Nous avons également besoin de personnes très motivées et hautement qualifiées dans tous les départements de l'entreprise, d'où la

nécessité d'investir davantage dans la formation de nos collaborateurs.» Ce cycle doit fonctionner à tous les niveaux pour ne pas entraver les fonctions vitales de l'entreprise de chemins de fer. «Tout l'art consiste à établir des priorités internes et externes précises dans tous les secteurs d'activité et à structurer les coûts de manière que le résultat global soit positif.» Le tout dans une perspective à long terme. Lorsque le conseil d'administration et la direction ont décidé de commander des nouvelles motrices d'une valeur de 200 millions de CHF en 2006 et 2007, ils ont réalisé un investissement courageux pour l'avenir des RhB.

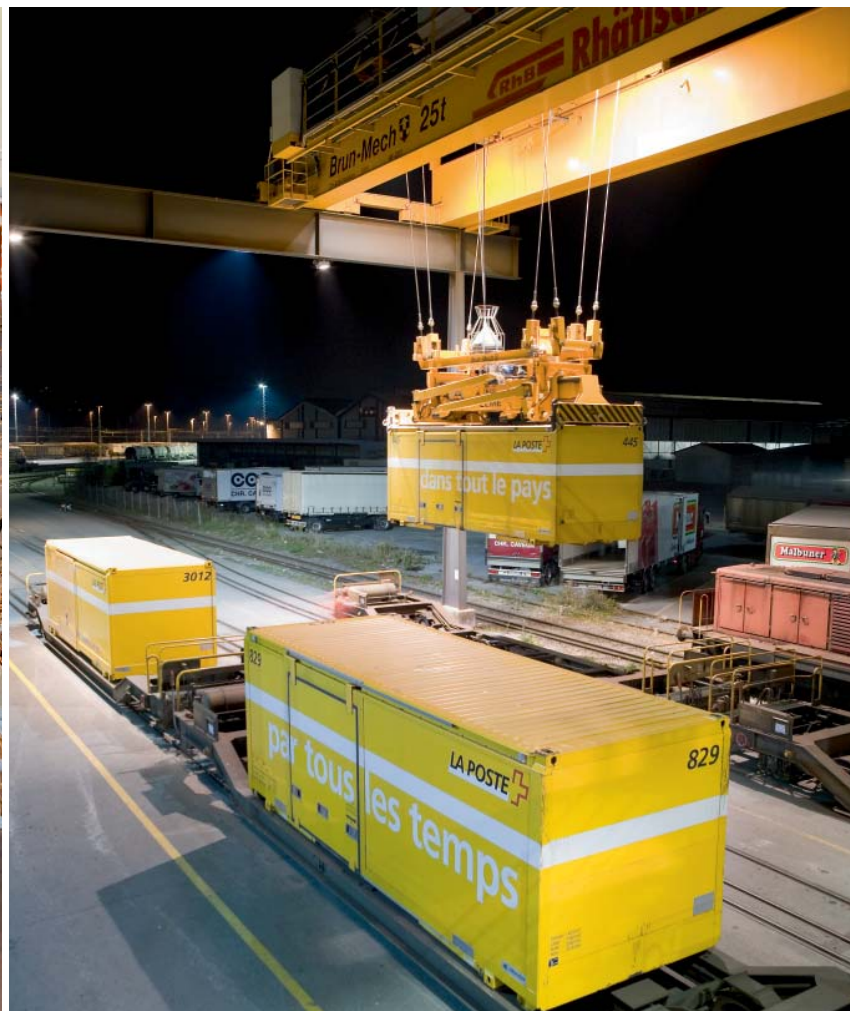
L'objectif de cette offensive des RhB est l'instauration d'une croissance solide dans tous les domaines d'activité. 6% ont été enregistrés en 2006, un an après le lancement de la nouvelle stratégie. Un succès qui démontre que l'entreprise est sur la bonne voie. Si l'on en croit Rutishauser, les deux prochaines années s'annoncent également très favorables. De nouveaux investissements sont prévus dans le matériel roulant et l'infrastructure d'ici quatre ans afin de

Erwin Rutishauser est depuis novembre 2004 à la tête des RhB.



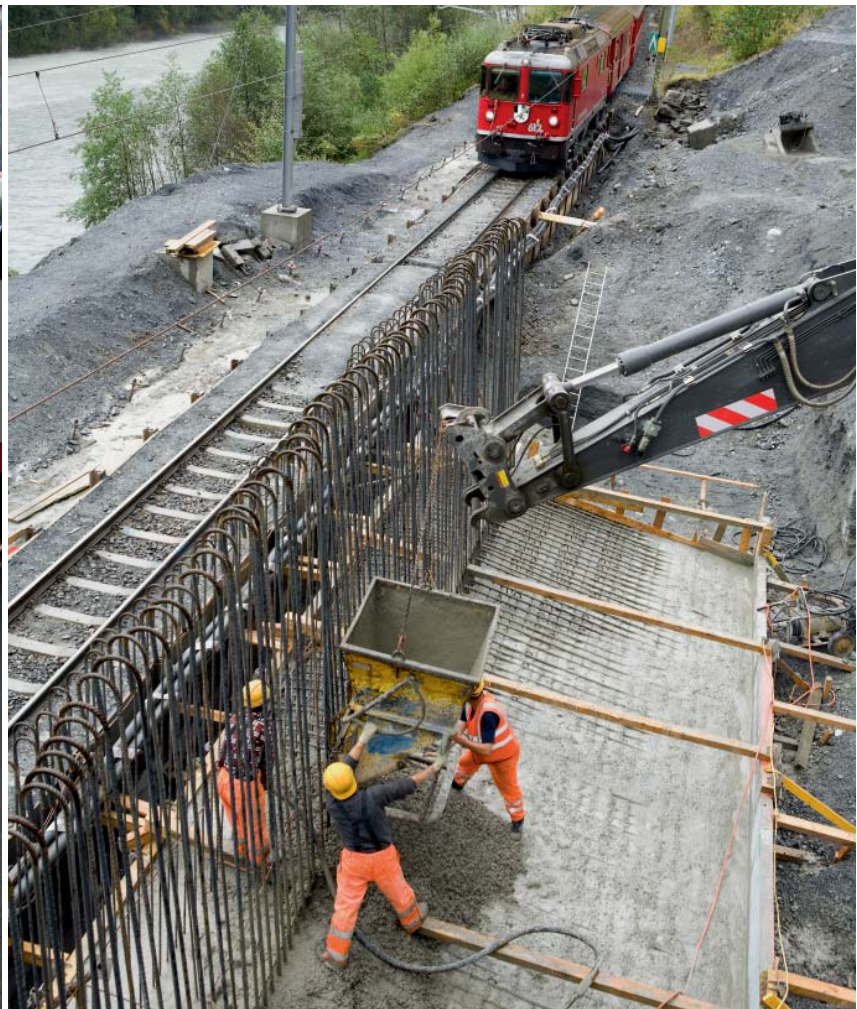
La Réforme des chemins de fer 2

La réforme prévue des chemins de fer suisses visait notamment à modifier la réglementation de la participation financière de la Confédération et des cantons aux installations ferroviaires privées par le biais de contrats de prestation. Les Chambres fédérales ont rejeté le projet de Réforme des chemins de fer 2 en décembre 2005 et une nouvelle solution de financement des infrastructures n'est pas envisageable avant 2011. En attendant, l'Office fédéral des transports (OFT) a mis en œuvre une solution transitoire: le Parlement a approuvé un crédit-cadre de 800 millions de CHF grâce auquel les chemins de fer pourront recevoir des prêts sans intérêt et remboursables sous condition afin d'investir dans leurs installations. Les fonds seront libérés par échelonnement entre 2007 et 2010. La clé de répartition des ressources dépendait jusqu'à présent de la capacité financière d'un canton, des kilomètres de rails, de la topographie et du nombre d'habitants par kilomètre carré. Compte tenu de la nouvelle péréquation financière entre la Confédération et les cantons, qui entrera en vigueur dès 2008, cette clé ne dépend plus à présent que de la densité de population et de la longueur des chemins de fer privés. Dans un canton de montagne à faible densité comme les Grisons, le porte-parole de l'OFT Gregor Saladin estime à environ 85% les coûts pris en charge par la Confédération. Les montants seront renégociés chaque année.



Les Chemins de fer rhétiques sont une entreprise complexe articulée autour de plusieurs domaines d'activité interdépendants. En haut, les ateliers et le chargement des marchandises à Landquart; en bas, contraste entre anciennes et nouvelles installations ferroviaires à la gare de Filisur.





Des voitures panoramiques ultramodernes permettent de voyager confortablement face à des paysages de montagne d'une exceptionnelle beauté; l'entretien du réseau ferroviaire est cependant extrêmement exigeant et coûteux. En bas, le terrain RhB à St-Moritz, un patrimoine immobilier bénéficiant d'une situation idéale et recelant un énorme potentiel financier.

consolider les taux de croissance ultérieurs. La restructuration a entraîné la suppression de 145 postes à tous les niveaux hiérarchiques. Une grande partie de ces pertes d'emploi ont pris la forme de départs naturels et de mises à la retraite anticipée.

Optimiser l'offre

Le réseau de chemins de fer des Grisons est connu de l'Europe au Japon grâce aux célèbres trains Glacier Express et Bernina Express. Près d'un demi-million de touristes du monde entier traversent chaque année le spectaculaire univers montagneux reliant St-Moritz à Tirano et Davos à Zermatt. Rutishauser accorde une attention particulière à ces deux marques: «Nous optimisons en permanence notre offre dans ce domaine.» Les 24 voitures panoramiques ultramodernes acquises l'an dernier, le nouveau concept gastronomique et un système d'information électronique pour les clients dans les gares principales devraient renforcer l'attrait de ces trains auprès des groupes de touristes du monde entier. Les dirigeants des RhB s'attendent à ce que le prestige international des deux marques phares Glacier Express et Bernina Express se renforce si le dossier de candidature «Chemins de fer rhétiques et paysage culturel de l'Älbula/Bernina» au patrimoine mondial de l'UNESCO est approuvé. Une décision est attendue l'année prochaine. Le potentiel de ces deux trains express est néanmoins limité pour de simples raisons de capacité. «Nous ne pouvons pas accroître substantiellement le transport de voyageurs», explique Rutishauser. «L'exploitation saisonnière constituait notre priorité jusqu'à présent. Aujourd'hui, nous nous fixons de nouveaux objectifs pour l'intersaison.» Les deux lignes sont déjà à l'origine de 200 000 nuitées supplémentaires par an à St-Moritz et à Davos.

Les Chemins de fer rhétiques

En 1889, l'hôtelier Jan Holsboer eut l'idée de construire une ligne ferroviaire à voie métrique entre Landquart et Davos. Le soutien des banques, du monde politique et des communes lui a permis d'entrer dans l'histoire en tant que fondateur des RhB. L'entreprise exploite aujourd'hui un réseau de 384 kilomètres de voies ferrées avec une pente maximale de 7%, comptant 582 ponts et 114 tunnels d'une longueur totale de 60 kilomètres. Les RhB emploient à l'heure actuelle quelque 1300 personnes dans 80 fonctions. En 2006, l'entreprise a généré un chiffre d'affaires de 275 millions de CHF et un bénéfice modeste après provisions (conformément à son mandat).

«Il ne suffit pas d'afficher de bons résultats dans nos domaines de compétence de base. Nous devons également générer des sources de revenu supplémentaires.»

Les RhB génèrent un chiffre d'affaires de quelque 14 millions de CHF grâce à ces deux trains touristiques, soit environ autant qu'avec le service de navette local. La part du lion (51 millions) revient à ce qu'on appelle le transport de loisirs – skieurs du week-end, familles en vacances à la montagne, alpinistes, vététistes, randonneurs d'un jour, etc. «Nous générons 80% de nos revenus sur le marché suisse», estime Rutishauser. Ce chiffre laisse entrevoir de réelles perspectives de croissance. La première étape consistera à renforcer les actions promotionnelles et les offres de transport combinées avec des activités sportives, de loisirs ou de bien-être. À l'avenir, Rutishauser entend proposer la réservation en ligne de forfaits week-end ou de courts séjours sur le marché suisse et dans les pays avoisinants. Les RhB souhaitent également s'accroître sur le marché des navetteurs en investissant dans de nouvelles motrices. L'objectif est d'offrir à la population locale une alternative à l'automobile indépendante des conditions météo. Les RhB entendent également renforcer leur position dans le secteur du transport des marchandises. Rien qu'au cours de l'année dernière, l'entreprise a transporté 6% de marchandises de plus que l'année précédente, le trafic combiné augmentant de 13%. Les nouveaux clients sont également une autre occasion de se réjouir, à l'image de la grande scierie Stallinger Swiss Timber

implantée à Domat/Ems: afin d'assurer la prise en charge de 70 000 mètres cubes de bois à partir de 2008, les RhB ont développé un concept de transport sur mesure et investi 6 millions de CHF dans de nouveaux wagons de marchandises.

Exploiter des nouvelles sources

Erwin Rutishauser mène la restructuration des RhB à un train d'enfer. Cet économiste d'entreprise zurichois de 58 ans a acquis une grande expérience en matière ferroviaire grâce à ses fonctions de cadre aux CFF, puis en tant que consultant indépendant auprès d'entreprises du secteur public, de cantons et de communes. Avant sa nomination au poste de PDG, cet amateur d'escalade a siégé pendant dix ans au conseil d'administration des RhB en qualité de représentant de la Confédération. Ce poste lui a permis d'acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise. «Il ne suffit pas d'afficher de bons résultats dans nos domaines de compétence de base. Nous devons également générer des sources de revenu supplémentaires», affirme-t-il. Il cite à titre d'exemple les ateliers de l'entreprise, à Landquart, dont la tâche consistait jusqu'à présent à assurer l'entretien et la réparation du matériel roulant des RhB. Cette spécialisation permet aujourd'hui d'assurer également des commandes extérieures. Ainsi, la société Stadler Rail AG a confié cette année à l'atelier de Landquart l'aménagement intérieur des carcasses de 20 voitures de voyageurs avec l'ensemble des équipements et systèmes ferroviaires, y compris les installations sanitaires et de climatisation, les sièges, portes, fenêtres, etc. L'immobilier RhB est un autre domaine d'activité peu exploité à ce jour. L'entreprise possède des bâtiments et des terrains à proximité des gares – des emplacements idéaux –, par exemple à St-Moritz, Davos, Arosa et autres destinations glamour des Grisons. Le potentiel existant sous forme de voies de garage, de remises et d'entrepôts est énorme. Les RhB sont en train de développer une stratégie qui leur permettra à l'avenir d'optimiser les revenus générés par ces aires ferroviaires. Entrevoit-il aujourd'hui la lumière au bout du tunnel? «Oui, nous avons progressé d'un cran, grâce à un remarquable travail d'équipe», déclare Rutishauser. «Même si ce nouvel élan demande beaucoup d'énergie, nous allons de l'avant.» //

tendance. recherche sur le bonheur.

La satisfaction, facteur de bons résultats.

Augmenter le salaire n'augmente pas automatiquement le rendement. Et les patrons dont les collaborateurs sont insatisfaits font du mauvais travail, explique Bruno S. Frey, professeur d'économie.

Interview: Bernhard Raos

Professeur Frey, faut-il que les entreprises soient avant tout rentables et fassent des bénéfices ou bien l'économie doit-elle rendre les individus aussi heureux que possible?

L'objectif de l'économie de marché est de produire en fonction de la demande. Le profit n'est qu'un stimulant: ce sont les entreprises qui produisent les biens les plus demandés qui font les plus gros bénéfices. En soi, le profit n'a aucune importance, et il n'a rien à voir avec le bonheur.

A votre avis, est-il important que les collaborateurs d'une entreprise soient heureux?

Non. Le bonheur est quelque chose de fugitif, d'origine plutôt émotionnelle. Mais il ne faut pas non plus que les collaborateurs soient insatisfaits. On ne peut rien tirer d'individus frustrés. Dans une entreprise, un seul mécontent peut déjà faire beaucoup de dégâts.

Bruno S. Frey est professeur de sciences économiques à l'Université de Zurich et professeur invité à l'EPF de Zurich. Il fait partie des économistes germanophones les plus renommés et il est considéré internationalement comme une sommité de la recherche sur le bonheur.

La satisfaction des collaborateurs concerne-t-elle le patron?

Absolument: c'est une responsabilité très importante des supérieurs. En Suisse et dans des économies au développement comparable, nous avons besoin de collaborateurs qui s'impliquent et développent de nouvelles solutions. Pour ce faire, ils doivent être motivés par leurs patrons. Les chefs qui ergotent sans arrêt et ne laissent aucune initiative font des employés insatisfaits et les poussent à la démission. De tels chefs ne doivent pas non plus attendre de leurs collaborateurs une réaction active à des situations inattendues.

Qu'est-ce qui caractérise les collaborateurs satisfaits?

Celui qui est satisfait de son travail prend en charge des tâches supplémentaires qui ne figurent pas dans son cahier des charges. Les employés satisfaits sont plus novateurs s'ils bénéficient de la liberté nécessaire. Cette autodétermination est importante, y compris pour concurrencer des économies comme celles de la Chine et de l'Inde, par exemple, où les marges de manœuvre des employés sont moins marquées.

Où voyez-vous une possibilité d'autodétermination dans des entreprises hiérarchiquement structurées?

Autrefois, les hiérarchies étaient plus marquées. Aujourd'hui, nous avons besoin, à tous les niveaux, d'un personnel encore

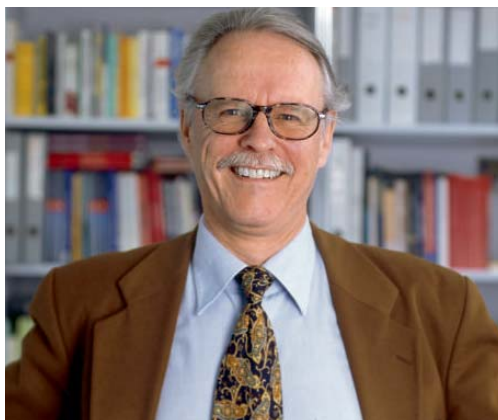
mieux formé, capable de s'impliquer activement et de prendre des initiatives. Cela est encore trop rare, même si, à l'avenir, ce sera décisif pour nos entreprises.

Dans les rapports d'activité, il n'est en général pas question de satisfaction. Là, chiffre d'affaires, marges et bénéfice règnent en maîtres.

Aujourd'hui, le facteur satisfaction des employés ne joue un rôle que dans l'image que veut donner d'elle l'entreprise à l'extérieur, par exemple dans la publicité. Lorsqu'il s'agit des «vraies» affaires, les facteurs «mous» sont oubliés, ce qui est une erreur du point de vue économique: les collaborateurs satisfaits sont plus productifs, changent moins d'emploi et tombent moins souvent malades. Cela a des répercussions positives sur le bilan de l'entreprise.

D'après vos études, comment un salaire plus élevé contribue-t-il au sentiment de satisfaction et de bonheur?

Lorsque les revenus sont bas, le bonheur augmente avec le salaire. Dans ce cas, davantage d'argent signifie davantage de sécurité, et les besoins élémentaires



peuvent être satisfaits plus aisément. Cependant, pour les plus hauts salaires, une augmentation n'agit que de manière transitoire. Dans les trois quarts des cas, l'effet bonheur supplémentaire s'est déjà estompé au bout d'un an. On est surtout déçu lorsque l'on compare avec d'autres qui gagnent encore plus. Par contre, les valeurs immatérielles, comme les amitiés et les réseaux, s'atténuent beaucoup moins.

Que pensez-vous des salaires au mérite et des bonus?

Je suis partisan de salaires adaptés au marché. Cependant, on ne devrait pas ajouter quelque chose pour chaque prestation supplémentaire. Cela ne fait qu'inciter les employés à se demander chaque matin comment ils pourraient tirer encore un peu plus d'argent de l'entreprise. Les salaires au mérite n'augmentent pas la productivité, mais font plutôt disparaître le plaisir qu'apporte le travail. Un individu souhaite toujours bien faire. Cette motivation intrinsèque est importante. Pour cela, il n'y a cependant pas besoin de bonus, mais d'une marge de manœuvre aussi grande que possible.

D'après votre expérience, les cadres dirigeants sont-ils heureux dans leur travail?

Ce sont précisément les cadres qui se définissent très largement par rapport à leur travail. La plupart des patrons se disent

«Je suis partisan de salaires adaptés au marché. Cependant, on ne devrait pas ajouter quelque chose pour chaque prestation supplémentaire. Cela ne fait qu'inciter les employés à se demander comment ils pourraient tirer encore un peu plus d'argent de l'entreprise. Les salaires au mérite n'augmentent pas la productivité, mais font plutôt disparaître le plaisir qu'apporte le travail.»

satisfaits même si, dans leur activité quotidienne, ennuis et résistance ne manquent pas. Il est désagréable, par exemple, de devoir déplacer ou licencier un employé. Simultanément, les patrons insistent aussi sur l'importance qu'a pour eux la famille.

Voyez-vous cela comme une preuve empirique de l'équilibre travail-vie privée?

Oui. Cette compensation est capitale. Si l'on a trop de travail, il reste trop peu de temps à consacrer à la famille et aux loisirs. Voyez les Etats-Unis, où beaucoup de gens ne prennent que deux semaines de vacan-

ces par an. Le prix Nobel américain Daniel Kahneman suggère que ses compatriotes seraient plus heureux s'ils devaient travailler moins. En Suisse, nous avons au moins quatre semaines de vacances et la plupart des patrons prennent aussi des congés. Toutefois, le temps dont disposent les cadres est une ressource rare. Ils doivent bien réfléchir à la façon de le gérer. Les patrons compétents se reconnaissent à la façon dont ils tiennent leur agenda. Celui qui délègue a plus de temps.

D'après vos études, les Suisses sont particulièrement heureux. Sur une échelle européenne notée de zéro à dix, ils se situent tout en haut, avec une moyenne de 8,2. A quoi cela tient-il?

Nous avons de gros avantages: une économie florissante, une criminalité relativement faible, des impôts modérés et d'excellentes structures politiques, avec une participation directe du peuple.

Existe-t-il quelque chose comme un facteur génétique du bonheur?

Oui, cela a été prouvé de façon empirique. Une conception positive de la vie est conditionnée par des facteurs génétiques. Les patrons peuvent encourager cette disposition en faisant confiance à leurs collaborateurs. //

Actions caritatives. Comment créer un événement.

Comment inciter les grands donateurs potentiels à se mobiliser pour une bonne cause? En faisant plaisir au groupe cible, affirme Mary Hofstetter, Executive Director du Bal de la Croix-Rouge suisse.



Texte: Kaspar Meuli
Portrait: Cédric Widmer

Une réception mondaine réussie crée ses propres légendes. Prenons par exemple le Bal de la Croix-Rouge 2003. Il règne une ambiance exceptionnelle à l’Arena de Genève et la vente aux enchères caritative – le traditionnel moment fort de la soirée – a débuté sur les chapeaux de roue. Les enchères se poursuivent avec une photo d’Alinghi, le bateau victorieux de la Coupe de l’America 2003, signée par tous les membres de l’équipe, accompagnée de deux T-shirts Alinghi également dédicacés. Des objets sans aucune valeur matérielle. Pourtant, 70 000 CHF sont rapidement offerts pour ces articles de collection. Considérant que ce n’est pas assez d’argent pour une bonne cause, le propriétaire d’Alinghi et patron de Serono, Ernesto Bertarelli, se lève et s’adresse aux invités: «Le plus offrant pourra passer un dimanche après-midi sur le bateau en ma compagnie!» Les offres se multiplient jusqu’à 100 000 CHF. Pas rassasié pour autant, Bertarelli en rajoute: «Et nous déjeunerons chez moi avant de lever l’ancre!» Une personne l’interpelle: «Pourquoi pas une partie de tennis avant le déjeuner?» Hilare, Bertarelli acquiesce. Les objets souvenirs



Mary Hofstetter, Executive Director du Bal de la Croix-Rouge, avec Harry dans son bureau genevois.

sont finalement adjugés à une heureuse acheteuse pour la somme de 150 000 CHF. Beat Wagner, responsable de la communication CRS, nous raconte cette anecdote pour expliquer la raison d'être de ce «bal des nantis», que son association organise chaque année depuis 2002 sur les rives du Léman. «Nous avons choisi cette formule afin d'atteindre un public qui est prêt à dépenser beaucoup d'argent, pour autant que cela se déroule dans un cadre bien précis. Ce groupe cible existe et peut se montrer très généreux.»

La responsabilité de ce cadre exclusif incombe à Mary Hofstetter. Cette Américaine installée depuis des années à Genève dispose d'un réseau de relations internationales de premier ordre. Directrice d'une agence d'organisation d'événements (Blue Heron Productions), elle est chargée de la préparation de la soirée de bienfaisance de la Croix-Rouge. Pour donner le cachet nécessaire à ces attributions, elle porte le titre d'Executive Director du Bal de la Croix-Rouge suisse.

Des billets très convoités

Mary Hofstetter semble taillée sur mesure pour ce travail: sympathique et charmante, elle possède ce côté extraverti si fréquent

aux États-Unis. Son carnet d'adresses a une valeur inestimable: il renferme les coordonnées de personnalités très prestigieuses des deux côtés de l'Atlantique. Mary Hofstetter s'est lancée dans l'organisation d'événements – avec l'aide de son ex-mari, Michel Hofstetter, patron d'un magasin d'articles de mode et de sport à Genève – à l'occasion d'un défilé de mode sportive pour la marque Bogner, qui avait réuni un millier d'invités. La Croix-Rouge britannique lui a ensuite demandé de mettre sur pied un bal de bienfaisance aujourd'hui devenu célèbre à Londres, qu'elle organise depuis 16 ans.

La version suisse de cet événement caritatif se présente comme la réception la plus prisée de Suisse romande. La course aux billets d'entrée s'intensifie d'année en année. Les 900 cartes d'entrée pour l'édition 2007, au prix de 600 CHF chacune, ont toutes été vendues plusieurs semaines à l'avance. Les retardataires ont été placés sur une liste d'attente.

Un succès pour le moins surprenant pour un événement qui n'en est qu'à sa sixième édition. Quels sont donc les moyens à mettre en œuvre pour atteindre si rapidement les sommets et susciter un tel engouement pour des œuvres caritatives?

Voici un premier élément de réponse. «Notre clientèle exigeante veut toujours être surprise», déclare Mary Hofstetter. Elle a pour mot d'ordre de ne jamais organiser deux fois la même réception. Chaque année, la directrice articule le bal autour d'un nouveau thème. En 2002, pour la première édition, elle avait choisi «La Dolce Vita» et invité le chanteur de rock italien Zucchero. L'année dernière, «La Nuit des Orchidées» avait célébré la magie de l'Extrême-Orient. Pour l'occasion, des milliers d'orchidées fraîchement cueillies avaient notamment été importées de Thaïlande. Parmi les illustres invités figurait également une princesse thaïlandaise. Le thème de cette année: «Stetson, Satin & Lace». Le code vestimentaire de la soirée et le décor de western implanté dans les anciennes halles de la gare CFF de Morges étaient moins en rapport avec le pays d'origine de la maîtresse de maison qu'avec les tendances stylistiques actuelles. En tant qu'organisatrice d'événements caritatifs, Mary Hofstetter explique qu'elle doit se tenir informée et anticiper les prochaines tendances de la mode. «J'achète tous les magazines féminins qui me tombent sous la main et je lis les éditions de «Vogue» du monde entier. Stetson, Satin & Lace était «in» en 2007!»



Le Professeur René Rhinow, président de la Croix-Rouge suisse, accueille des personnalités de la haute noblesse, du monde économique et politique ainsi que des célébrités comme Naomi Campbell lors du Bal de la Croix-Rouge. Une assistance volontiers prête à faire des dons, mais aussi exigeante, qui attend un divertissement du plus haut niveau.



«Les galas de bienfaisance ne servent pas uniquement à récolter des fonds, ils occupent une place de choix dans le calendrier des divertissements.»

De cette écoute permanente des dernières tendances dépend le succès du bal. Elle sait également par expérience combien il est important de répondre aux attentes de ses invitées: «Les femmes veulent venir ici avec une tenue dernier cri et faire sensation.»

Un réseau de sponsors prestigieux

Deuxième botte secrète: ne rien laisser au hasard! Ainsi, l'organisatrice d'événements accorde une attention toute particulière au programme du Bal de la Croix-Rouge, un magazine de plus de 100 pages. Les superbes clichés d'orchidées de l'édition 2006 lui avaient valu une séance photo dans des serres thaïlandaises. Le programme 2007 arbore une photo de la série cow-boy du célèbre artiste américain Richard Prince, dont les œuvres ont été vendues pour plus d'un demi-million d'USD. Pour la bonne cause, la galerie de ce dernier a accepté de renoncer au copyright.

Les efforts déployés par Mary Hofstetter pour élaborer un programme alléchant ont une bonne et simple raison: le magazine est son principal argument de vente auprès des sponsors. L'importance de ces derniers dépasse le cadre financier, ils apportent aussi une contribution en nature. Ainsi, le bien-être des invitées du Bal de la Croix-

Rouge est exclusivement pris en charge par les sponsors. En offrant l'eau minérale, le vin, le menu de cinq plats – pour lequel l'Hôtel Beau-Rivage de Genève envoie une véritable brigade de cuisiniers –, le café ou encore le chocolat, ils satisfont les moindres caprices des invitées.

La directrice du bal recherche également des fournisseurs gratuits pour la luxueuse décoration. Mary Hofstetter nous explique qu'elle est tombée sous le charme des tissus du fabricant néerlandais Chivasso lors d'une visite au salon Maison et Objet de Paris. Son enthousiasme communicatif lui a permis de convaincre cette entreprise de l'opportunité exceptionnelle que constituait la réception mondaine organisée au bord du lac Léman. Résultat: Chivasso a contribué au décor western de la soirée pour une valeur de 65 000 EUR. «Nous n'avions encore jamais soutenu une œuvre de bienfaisance», explique Robert Petit, directeur des ventes internationales et du marketing chez Chivasso, «mais nous avons pu nous identifier pleinement au travail mené par la Croix-Rouge. Sans oublier que le public présent correspond parfaitement à notre clientèle potentielle.»

Si cette collaboration avec l'entreprise de décoration relève plutôt du hasard, la direc-

trice du bal cible habituellement avec précision son réseau de relations. Elle avait ainsi demandé à Simon de Pury, le commissaire-priseur mondialement connu, d'aller trouver Richard Prince au nom de la Croix-Rouge. De Pury, une vieille connaissance, s'est également occupé de la vente aux enchères caritative de la soirée western. Celle-ci génère régulièrement plus de la moitié des bénéfices nets du bal, qui s'élèvent en moyenne à 80 000 CHF.

L'argent n'est pas une denrée rare pour les invités fortunés qui assistent à ce type d'enchères, dont l'organisation est devenue un must dans tous les galas de bienfaisance. Séduire un public aussi aisé nécessite toutefois la mise aux enchères d'objets tout à fait singuliers. «Des objets qui n'ont pas de prix», déclare Arpad Busson, gestionnaire de hedge funds et initiateur de l'association caritative pour enfants Ark (Absolute Return for Kids). Les événements Ark font partie des actions caritatives qui rapportent le plus d'argent dans le monde entier. En mai dernier, pas moins de 65 millions de CHF ont été récoltés à la Marlborough House de Londres – en une seule soirée! Les enchères constituent également le point culminant des soirées Ark, où le gratin présent a déjà pu s'offrir des distractions



aussi inestimables qu'un cours de yoga avec Sting ou une partie de tennis avec Tony Blair. La Croix-Rouge suisse ne joue pas encore dans la même cour, tant au niveau des lots mis en jeu que des fonds récoltés, destinés aux victimes de catastrophes oubliées. Il n'en demeure pas moins que cette somptueuse réception réunit environ 3% de l'ensemble des dons privés versés à la Croix-Rouge, qui s'élèvent à quelque 25 millions de CHF par an.

Contribution de personnalités engagées

Toutes ces dépenses en valent donc la peine? Absolument, assure le responsable de la communication Beat Wagner, car le résultat financier n'est pas le seul élément déterminant. «Le bal nous permet de nouer des contacts précieux et de bâtir un réseau qui pourra nous servir par la suite.» Selon lui, les membres du comité du bal s'investissent personnellement et s'intéressent de près aux activités de la Croix-Rouge. «Ils ne recherchent pas uniquement le côté glamour!»

Le cercle des bénévoles du comité exécutif se renseigne en effet régulièrement auprès des responsables de la Croix-Rouge sur les activités de l'organisation lors des réunions organisées à l'Hôtel Beau-Rivage de

Genève. L'une des membres, la comtesse Celia von Bismarck, s'est même récemment rendue en Roumanie pour observer de ses propres yeux comment les moyens dégagés en Suisse sont utilisés pour financer un projet d'assistance destiné aux mères et aux enfants.

«Nos bienfaiteurs veulent savoir pour quelles causes ils dépensent leur temps et leur argent», explique Mary Hofstetter. On constate un intérêt croissant pour le travail de la Croix-Rouge.

Mais revenons au Bal 2007 et au «Silver Spur Saloon» de Morges, où le groupe Cornell Hurd, arrivé tout droit d'Austin au Texas, est en train de chauffer la salle. L'ambiance est bonne, mais on en vient parfois à se demander pourquoi la «haute volée» participe en somme à cet événement? Pourquoi le gratin mondain de Genève se réunit-il avec une étoile de shérif sur la veste et des bottes de cow-boy? La réponse tient dans la troisième formule secrète de Mary Hofstetter: une atmosphère détendue et du bon divertissement! «L'essentiel est que les gens s'amusent. Les galas de bienfaisance ne servent pas uniquement à récolter des fonds, ils occupent une place de choix dans le calendrier des divertissements. On s'y rencontre, on

discute avec ses semblables. En Suisse comme à Londres. Nos hôtes en provenance des États-Unis et des pays européens voisins réservent maintenant leur place un an à l'avance.»

La directrice du bal met tous les atouts de son côté pour garantir le bon déroulement de la soirée. Elle invite de véritables stars – de Buena Vista Social Club à la violoniste Vanessa-Mae – qui se produisent gratuitement. Elle introduit une dose nécessaire de glamour, comme lorsque Naomi Campbell a fait une apparition surprise au cours de l'édition de cette année. Et elle ne laisse absolument rien au hasard, même au niveau de l'agencement des tables. Mary Hofstetter téléphone personnellement aux invités pour se renseigner avec diplomatie et discrétion sur leur compatibilité sociale. Elle veille ainsi à garantir une cohérence générationnelle, linguistique et culturelle à chaque table.

Même les nantis veulent prendre du plaisir, d'autant plus s'il s'agit de servir une bonne cause. Ernesto Bertarelli résume très bien la situation. «Nous voulons passer une bonne soirée», a-t-il confié au micro d'une journaliste de la télévision suisse romande. «Et nous voulons utiliser notre argent à bon escient. Tout le monde en profite.» //



Le marchand d'art Simon de Pury met aux enchères une raquette de tennis ayant appartenu à John McEnroe. Les enchères contribuent régulièrement pour plus de la moitié aux résultats nets du bal.



«Le bal nous permet de nouer des contacts précieux et de bâtir un réseau qui pourra nous servir par la suite.»



Au Timor oriental, l'équipe PwC (au centre Iwona Smith) a facilité la mise en œuvre d'un projet d'aide et assisté à la pose de la première pierre d'une école.

«Ulysses»: une aide échappant à la bureaucratie au Timor oriental.

En 1975, neuf jours après avoir arraché son indépendance au Portugal, le Timor oriental était annexé par l'Indonésie qui en fit sa 27^{ème} province en dépit de la condamnation internationale. Au cours des 24 ans d'occupation indonésienne, presque 183 000 habitants, sur les 800 000 que comptait le pays, ont trouvé la mort, avant que le Timor oriental ne devienne définitivement indépendant en mai 2002.

Pour Iwona Smith, l'arrivée dans la capitale Dili, en 2004, a été un choc: «Je n'avais encore jamais vu une aussi grande pauvreté. Il y avait tant de petits enfants qui mendiaient!» se souvient-elle. Les plaies laissées par une guerre interminable étaient encore fraîches: «Quel que soit le sujet de conversation que l'on choisisse, les gens abordaient très vite ce qu'ils avaient vécu, les morts dans leurs familles. Rien ne nous avait préparé à cette misère et à ces émotions.»

La mission dont l'équipe «Ulysses» devait s'acquitter s'est elle aussi présentée autrement que prévu: d'après le briefing, il s'agissait d'évaluer les résultats d'un programme d'aide international visant, avec 3 millions d'USD, à remédier au délabrement du système éducatif et à réduire le

taux de chômage au Timor oriental. Un groupe de Japonais était responsable de la mise en œuvre du programme. «Dans leur crainte de la corruption, ces spécialistes de l'aide au développement avaient créé un grand nombre de réglementations et de processus pour s'assurer que les fonds arrivaient bien dans les bonnes mains», explique Iwona Smith qui, à l'époque, était associée PwC à Varsovie depuis un an. Compte tenu de la misère omniprésente, l'équipe de PwC – qui, outre la Polonaise, comptait un Britannique et un Mexicain – a décidé de convaincre les Japonais d'éliminer les obstacles créés par leurs réglementations et de distribuer l'argent plus rapidement. Une tâche difficile, ne serait-ce qu'en raison des différences de mentalité considérables entre les personnes concernées. Vers la fin

«Ulysses» est un programme de développement de PricewaterhouseCoopers visant à favoriser le leadership. Les associés de PwC qui y participent font preuve d'un potentiel pour une carrière de direction et sont désignés par leurs organisations nationales. Pendant deux mois, ils collaborent dans des États du Tiers Monde avec des acteurs sociaux, des ONG ou des organisations internationales au sein d'équipes multiculturelles (3 à 4 personnes). Les projets sélectionnés représentent un défi et leur offrent la possibilité d'utiliser leurs compétences professionnelles dans un environnement complètement différent.

de son séjour, l'équipe de PwC a assisté à la pose de la première pierre d'une école. «Sans nous, cela aurait été fait avec plusieurs mois de retard», déclare Smith. La spécialiste des questions fiscales, aujourd'hui âgée de 40 ans, a gagné en confiance en elle grâce à son expérience «Ulysses». «Je me savais compétente dans mon job et dure à la tâche», dit-elle. «Mais ce n'est qu'au Timor oriental que j'ai remarqué que j'étais très vite acceptée et considérée comme une personne de confiance et que je pouvais résoudre les situations difficiles non seulement grâce à mes compétences, mais aussi avec de l'empathie et de la chaleur humaine.» Iwona Smith est convaincue que la personne qui l'a proposée pour «Ulysses» a dû déceler ces capacités de leader latentes. Elle a depuis lors franchi un échelon supplémentaire et est aujourd'hui Managing Tax Partner pour la Pologne. La manière dont elle comprend le sens de son travail a changé du tout au tout. «Je n'accepte pas de solution qui ne soit pas manifestement durable. Pour moi, cela signifie prendre sciemment des responsabilités et comprendre encore mieux ce que souhaitent nos clients, et ce aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan humain.» //

Sans question, pas de réponse. Sans réponse, pas de connaissance.

PricewaterhouseCoopers a invité des personnes intéressées par l'économie à poser via Internet des questions pertinentes sur les thèmes «Leisure & Work», «Local & Global» et «Money & Ethics». Le résultat: plus de 800 questions, posées par quelque 400 personnes. Le journaliste économique René Lüchinger interprète ce sismogramme de l'esprit du temps.

Il existe des questions célèbres dans l'histoire du monde et de la pensée. Celle-ci, par exemple: «Qu'est-ce que les Lumières?», posée en 1783 dans le «Berliner Monatsschrift» par un prêtre et adversaire déclaré du mouvement des Lumières. Et il y a des réponses qui transcendent les époques, comme par exemple la réponse à la question ci-dessus, de la plume du philosophe allemand Emmanuel Kant: «La sortie de l'homme de son immaturité dont il est lui-même responsable.» Sans la question, cette réponse n'aurait jamais existé. Il convient sans doute de conclure, dans le sens de Kant, que ceux qui ne posent aucune question restent immatures. «Combien d'années doit travailler un individu», demande un participant sur le forum Internet de PwC, «pour pouvoir encore profiter de la vie?» D'abord le travail, ensuite le plaisir, semble-t-il vouloir nous dire et ce déchirement intérieur entre pression exercée par le travail et aspiration aux

loisirs est absolument symptomatique de l'univers post-matérialiste dans lequel nous vivons. La peur de voir l'équilibre entre travail et vie privée se rompre et conduire à un burn-out transparaît dans l'espace virtuel de questions. S'agissant de l'argent, celui-ci ne semble plus être la clé de la réussite, mais plutôt la preuve matérialisée que son excès fait bien plus que gâter le caractère. «La nature», dit l'un, «se passe d'argent» et il demande malicieusement: «Et l'argent se passe aussi de la nature?» Une question qui contient impérativement la réponse, et cette crainte de perte existentielle causée par une avidité sans bornes est perceptible également dans beaucoup d'autres questions. «Avoir est-il plus important qu'être, l'argent plus que le caractère?» et «Pourquoi les besoins sont-ils un marché en pleine croissance?». Quelqu'un formule l'essentiel de cette quête d'une nouvelle simplicité et d'une nouvelle bonté: «Do you know your limits?» D'autres questions surgissent sans transition, sur la mondialisation par exemple: «Qu'est-ce qui se passera après la mondialisation?» et «Quand allons-nous mondialiser l'univers?». Plus grand, plus haut, plus rapide, c'est aussi une question d'éthique et de morale et dans ce registre, les questionneurs sont

tout aussi implacables. «Combien de perdants faut-il pour un gagnant?», veulent-ils savoir. Ou encore: «L'économie doit-elle toujours croître?» Et pour finir: «Pourquoi les licenciements soutiennent-ils les cours de la bourse?»

Il ne s'agit pas là d'un rassemblement de critiques de la civilisation mais de personnes qui doutent, qui posent des questions existentielles. Des questions sur l'après-11 septembre. Pour cette communauté, les Roaring Nineties sont définitivement révolues. «T'aimes-tu?», demande quelqu'un en osant nous présenter à tous le miroir anti-matérialiste. Les valeurs fondamentales sont sans aucun doute à nouveau demandées, et les questions de principe autorisées. Des questions dans la plus pure tradition des Lumières – même si les réponses sont devenues plus complexes et si aucun philosophe de l'envergure d'un Emmanuel Kant ne pourrait indiquer la voie de la connaissance. Cependant, une chose est certaine: au commencement, il y a la question. Celui qui la pose a déjà fait un premier pas vers la réponse. //

Peut-on voir grand malgré les petits caractères?*

Laurence Sierro, PricewaterhouseCoopers Lausanne



Les activités d'une entreprise soulèvent de plus en plus de questions juridiques. Et, à l'avenir, la compliance va prendre encore plus d'importance. PricewaterhouseCoopers crée, avec vous, les conditions qui garantiront à long terme la conformité de votre stratégie avec les textes en vigueur. L'intégration des mesures nécessaires aura des répercussions positives, tant sur la transparence et la sécurité de votre entreprise que sur son efficacité et sa réputation. Quelle est la question qui vous interpelle? www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ceo* forum/raison/émotion

Marc Bürki: «Nos collaborateurs viennent de 15 nations, tous avec des cultures complètement différentes. Il faut donc apprendre à ménager toutes les sensibilités.»

06



Martin Knoll: «Les émotions négatives sont aussi d'importants déclencheurs qui permettent d'améliorer les choses et d'affronter les problèmes.»

08



Prof. Miriam Meckel:
«Une entreprise ne peut pas maximiser son profit en se basant uniquement sur des décisions rationnelles.»

10



Samih Sawiris:
«On peut discuter et analyser en détail une idée pendant des mois... sans pouvoir exclure, finalement, l'éventualité d'un échec.»

12