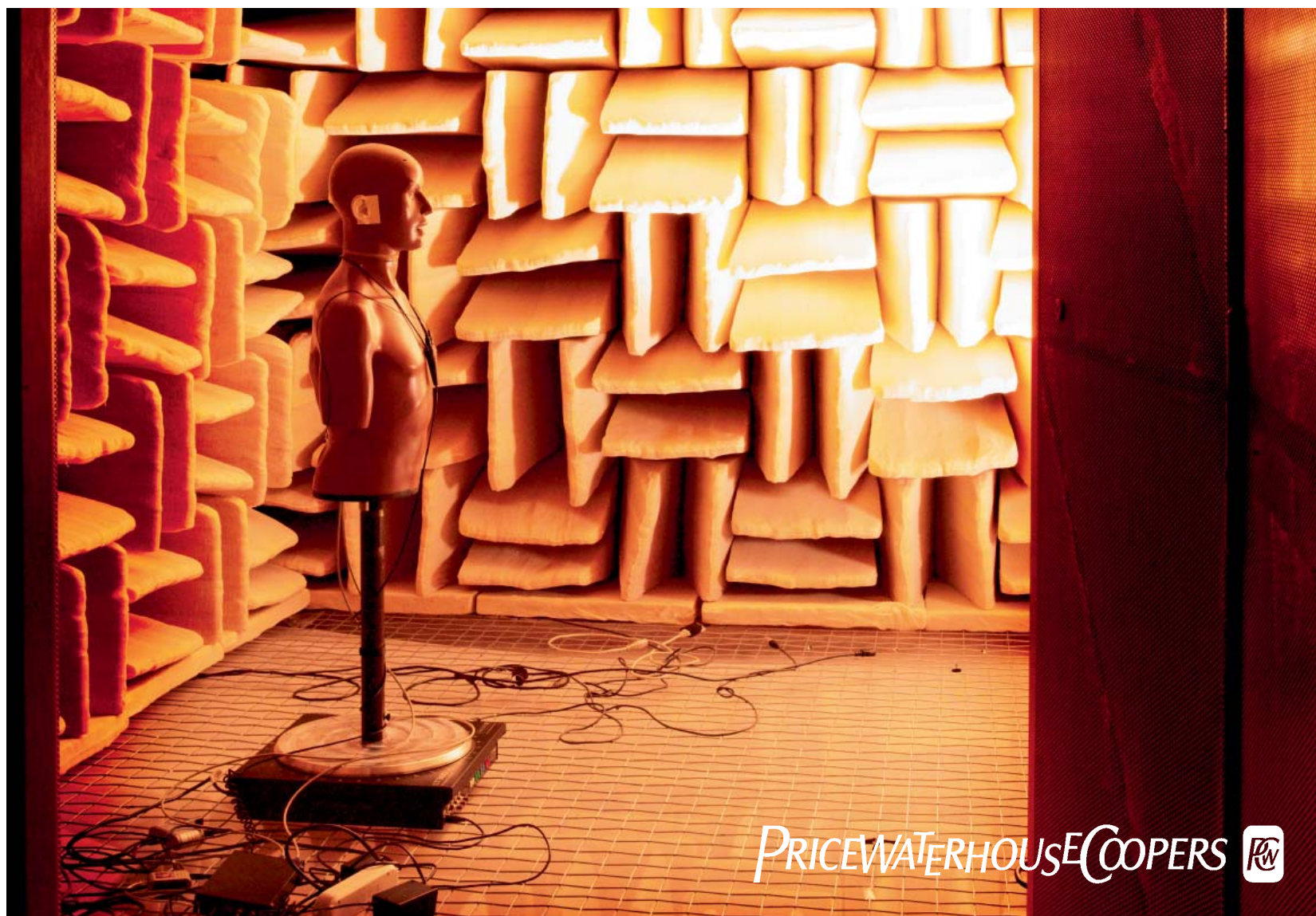


ceo*

Le magazine des décideurs. Mai 2008

Sonova. Une ouïe fine grâce à une technique ultramoderne et à un design cool.
La Prairie Group. Tendance aux cosmétiques de luxe pour clientèle fortunée.
SEF. Business et émotions, un mélange détonnant.



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: page 3: Andreas Teichmann, pages 36–41: Toutes les photos de cet article proviennent des laboratoires Juvena de Volketswil, page 46/47: Peter Schneider/Keystone, photos SEF, page 48/49: Peter Schneider/Keystone, Hervé Le Cunff/SI/RDB, photos SEF.

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

Lithographie, impression: ud-print AG, Lucerne. Papier: Magno Satin FSC, sans bois, couché deux côtés, demi-mat, extra-blanc



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

Spontanément ou non, les entreprises et les Etats doivent toujours plus se préoccuper de questions de morale: le sentiment d'équité, la crédibilité des Etats, la pertinence des lois ou la légitimité des décisions entrepreneuriales.

La mondialisation entraîne un changement dramatique. Cette phrase, pour effrayante qu'elle soit, n'en est pas moins vraie. Nous avons pu voir ces dernières semaines à quel point la mondialisation de l'économie domine de plus en plus l'action politique. Et nous avons assisté à un débat toujours plus guidé par des critères moraux, à l'instar de ce qui s'est passé à Singapour et en Allemagne.

Mais qu'en est-il concrètement?

En Europe, on commence à s'habituer au passage partiel ou complet d'entreprises considérées comme des fleurons de la nation sous la domination de firmes étrangères, qui plus est de firmes très souvent originaires des marchés émergents. L'entrée du fonds souverain de Singapour à l'UBS a donné une nouvelle dimension à la question. Un Etat dont le système politique ne correspond pas à notre idée d'une démocratie active peut-il exercer une influence déterminante sur une entreprise économiquement majeure pour notre pays? L'accent mis sur le «peut» traduit la question de la légitimité – y compris politique dans le cas présent.

Un Etat peut-il vouloir imposer à d'autres Etats souverains sa perception du droit?

Peut-il, en outre, encourager jusqu'à une violation du droit dans ces autres Etats? Certainement pas. C'est pourquoi l'indignation face à la méthode adoptée par l'Allemagne dans le litige qui l'oppose au Liechtenstein ne peut être que grande et juste. Cette procédure à l'égard d'un Etat souverain voisin est tout aussi scandaleuse que la mise en scène médiatique de l'arrestation d'un citoyen suspect. Ces événements illustrent à quel point des notions aussi fondamentales que la compréhension des rapports Etat-individu peuvent être encore fondamentalement différentes, y compris entre Etats voisins.

Jusqu'ici, notre système commercial écartait autant que faire se peut ce genre de questions. Mais cela est de moins en moins possible, car la mondialisation entraîne notamment les phénomènes suivants: l'imbrication toujours plus grande de tous les aspects (politique, économie et culture), ainsi que, compte tenu de la complexité des événements mondiaux, le recours accru à des critères moraux influant sur la formation de l'opinion. C'est ainsi qu'une partie de l'opinion allemande adhère à la méthode douteuse de son Etat car le motif invoqué est moralement positif: rétablir l'équité fiscale. Le sentiment général de justice s'exprime ainsi: «Il est injuste d'échapper à l'impôt.» Etant donné qu'il s'agit de corriger une situation ressentie comme injuste, l'Etat apparaît alors comme Robin des Bois et non comme le Sheriff de Nottingham, au

contraire de ce qui se passe dans les pays victimes de cette campagne.

Une question d'arguments

Spontanément ou non, les entreprises et les Etats doivent toujours plus se préoccuper de questions de morale: le sentiment d'équité, la crédibilité des Etats, la pertinence des lois ou la légitimité des décisions entrepreneuriales. Mais les choses sont rarement tranchées. C'est une question d'arguments plus ou moins bons, d'attitude compréhensible et crédible.

Notre «forum» traite lui aussi de la manière d'aborder la difficile question du profit et de l'éthique. La pensée métaphorique exposée dans la rubrique «tendance» peut conduire à trouver des solutions aux nouveaux défis. Et si tout cela vous semble trop théorique, vous trouverez certainement dans «expertise pwc» des idées pour résoudre des questions entrepreneuriales très concrètes.

Je vous souhaite une intéressante lecture.

Markus R. Neuhaus

ceo1/08. sommaire



Amy Stierli, [professionnelle du tourisme](#), écrit dans le forum ceo*: «Nous avons tous nos valeurs personnelles auxquelles nous choisissons de nous conformer ou non.»

06



Andreas Reinhart, [groupe Volkart](#), écrit dans le forum ceo*: «Tout entrepreneur et tout manager doit se demander comment il gagne sa vie.»

08



Bettina Ferdman Guerrier, [directrice de Philiat](#), écrit dans le forum ceo*: «Faire un profit, en rendre une partie à la société et en parler... C'est ce que j'appelle une attitude saine.»

10



Rolf Hartl, [directeur de l'Union Pétrolière](#), écrit dans le forum ceo*: «Des milliards d'individus aspirent à la prospérité occidentale. Mais pour eux, l'éthique dans les affaires n'est pas la première priorité.»

12

Tendance. [Réflexion métaphorique](#). Bolko von Oetinger s'exprime sur les bienfaits discutables des dogmes et des outils de management. Et sur les aspects fantaisistes du développement d'une stratégie d'entreprise.

42

expertise pwc

Les réseaux. L'importance de la collaboration en réseau augmente dans une économie mondialisée pour devenir un facteur de réussite.

25

Systèmes de rémunération. Les salaires sont un facteur décisif dans la course générale aux collaborateurs de haut niveau.

27

Caisses de pension. La réforme structurelle de la prévoyance professionnelle prévoit des directives claires sur le gouvernement d'entreprise des caisses de pension.

30

L'actualité en 5 minutes. Dernières mises à jour se rapportant à l'économie.

31

Intégration post transaction. Finaliser un projet de transaction d'entreprise requiert du temps et la mobilisation des forces de gestion. Pourtant, ce n'est qu'après la signature du contrat que le travail commence véritablement.

32

Service: Événements, études et analyses. Abonnements et adresses.

35



Seul un malentendant sur dix environ porte un appareil auditif. [PDG de Sonova Valentin Chapero](#) parle d'un potentiel de marché considérable.

14



[La Prairie Group](#). La demande de produits anti-âge augmente. Celui qui sait déterminer suffisamment tôt la tendance peut se réjouir: ses affaires prospèrent.

36



[Interview](#). Alex W. Widmer, PDG de la Banque Julius Baer, à propos des risques et des chances dans le Private Banking ainsi que sur les dangers qui planeront à l'avenir sur les marchés financiers.

20



[Swiss Economic Forum](#). Comment, d'après les deux PDG, Peter Stähli et Stefan Linder, organiser une manifestation d'excellence.

44

«Ulysses», le programme de développement du leadership de PricewaterhouseCoopers. [Des compétences professionnelles dans un environnement inhabituel: l'exemple du Ghana.](#)

50

Amy Stierli: Je crois qu'une conduite morale ne s'apprend pas. Nous avons tous nos propres valeurs auxquelles nous choisissons de nous conformer ou non.

Amy Stierli, professionnelle du tourisme, exploite avec ses partenaires, aux Maldives, les îles hôtelières Mirihi et Helengeli, six centres de plongée sous-marine et une chaîne de spas.

Toute transaction repose, selon moi, sur le principe de l'échange: recevoir et donner. J'ai toujours procédé ainsi et cela m'a toujours réussi. Plus on donne, plus on reçoit en échange, j'en suis convaincue. J'ai visité les Maldives pour la première fois il y a trente ans. J'ai été fascinée, dès l'abord, par la fabuleuse beauté de ce territoire insulaire et le flegme joyeux de ses habitants. À cette époque, dans la branche touristique, les emplois ne manquaient pas pour les touche-à-tout de mon genre... J'ai travaillé chez les prestataires les plus divers, comme des compagnies aériennes et des voyagistes. En 1992, j'ai pris la direction de Manta Voyages, une petite entreprise alors spécialisée dans la plongée. Ce poste m'a permis d'intensifier mes contacts avec les Maldives. Deux ans plus tard, l'entreprise a été vendue à Imholz et, à nouveau deux ans après, grâce au rachat de l'entreprise, je suis devenue la principale actionnaire de Manta Voyages. En l'espace de cinq ans, nous sommes parvenus à multiplier le chiffre d'affaires par sept. Puis, à la fin des années 90, j'ai revendu à Kuoni – tout en conservant pour un temps mon poste de directrice. Pendant cette période agitée, j'ai compris qu'on gagne beaucoup à tout donner.

J'ai loué l'île de Mirihi en 2001... Un coup de chance. Sur les Maldives, l'attribution

des îles hôtelières est strictement réglementé; les baux à ferme sont très recherchés par les investisseurs étrangers. Le fait d'avoir toujours fait preuve de loyauté et de respect envers les autres et d'avoir tissé de nombreux liens avec des Maldiviens m'a rendu la tâche plus facile. Dès le début, des partenaires maldiviens m'ont accompagnée, ce qui m'a beaucoup aidée. Mes partenaires ne sont pas uniquement des hommes d'affaires à la recherche de profit mais des amis sur lesquels je peux compter et dont la façon de voir est semblable à la mienne. Nous avons complètement réaménagé l'île, selon les normes écologiques les plus modernes, avant de la rouvrir en 2002. Plus tard, nous avons conclu un contrat de gestion avec le loueur maldivien pour l'île Helengeli.

Notre bénéfice brut se monte aujourd'hui à 50–60%. À mon avis, on n'obtient de tels chiffres à long terme qu'en investissant non seulement son argent mais aussi ses sentiments. Je suis un modèle d'identification pour la plupart des personnes employées sur les îles, presque une mère. Je sais si quelqu'un attend un enfant ou si un membre de la famille est malade. J'interviens au besoin, par exemple en renvoyant chez elle une personne en deuil ou en prenant en charge un traitement médical coûteux.

Les Maldiviens sont des musulmans sunnites. Notre réussite est due en partie au fait que nous nous sommes constamment efforcés de tenir compte des valeurs culturelles et religieuses locales. Ceux qui ne visent que le profit immédiat peuvent se permettre de dédaigner les facteurs éthiques mais, ce dont je suis sûre, c'est

qu'à la longue, on est surtout récompensé par la prévenance, l'empathie et le respect. Dans le secteur des services, on attache toujours de l'importance au bien-être des gens. Le calcul est simple et toujours exact: plus nos employés sont satisfaits, plus nos clients se sentent bien. Nos employés, par exemple sur Mirihi, disposent donc d'un salon, d'une salle de culture physique et d'un terrain de football avec gazon artificiel. Sur une île de seulement 350 mètres de long sur 50 de large, qui ne permet pratiquement aucune dépense physique, c'est très appréciable. Tout autour de l'atoll, des chaînes internationales ouvrent des hôtels toujours plus luxueux. Elles peuvent se permettre de débaucher les bons employés en leur offrant des salaires plus qu'attractifs. Mais la plupart de nos collaborateurs préfèrent rester chez nous – notamment parce que nous employons aussi des responsables maldiviens, et ce à tous les niveaux.

Je crois qu'une conduite morale ne s'apprend pas. La société a certes des codes moraux, mais nous avons tous nos valeurs personnelles, auxquelles nous choisissons de nous conformer ou non. Le succès économique dépend très souvent de facteurs humains et relationnels. Finalement, c'est toujours une question de confiance. Ceux qui s'y investissent remarqueront que, à terme, les bénéfices compensent largement n'importe quelle perte. //

Photo: Cédric Widmer



Andreas Reinhart: Tout chef d'entreprise et tout manager doit se demander comment il gagne sa vie. La réponse n'est pas toujours: «De façon moralement acceptable.»

Andreas Reinhart a pris en 1985 la tête de l'entreprise familiale Volkart qu'il a complètement restructurée. La nouvelle philosophie Volkart: le principe de la durabilité, basé sur le respect de critères sociaux, écologiques et économiques.

Je me souviens encore de ce que j'ai ressenti, en tant que jeune directeur, lorsque j'ai compris la manière dont fonctionne le commerce du café. J'ai compris rétrospectivement sur quoi s'est fondé le succès de notre entreprise – et mon succès personnel – par exemple en Amérique centrale; j'ai compris comment les services gouvernementaux et nos collaborateurs se sont parfois enrichis personnellement, à quel point on a menti et trompé. Cela m'a durement ébranlé, car j'en étais l'héritier. Tout chef d'entreprise ou tout manager doit se demander comment il gagne sa vie. La réponse n'est pas toujours: «De façon moralement acceptable.» Beaucoup ferment les yeux et continuent. Dans une entreprise familiale – un partenariat ou une coopérative – la mentalité est certainement différente de ce qu'elle est dans une entreprise cotée en bourse. Les valeurs personnelles de la famille sont transmises à l'entreprise. Dès qu'un propriétaire d'entreprise délègue ses responsabilités, tout peut changer subitement: certains accèdent au pouvoir, font leur travail... et repartent quand bon leur semble. Mon but n'est pas de chanter les louanges des entreprises familiales dont bon nombre disparaissent rapidement. Mais quelle est donc la solution? Comment structurer une entreprise pour lui permettre de réaliser des profits de façon moralement

acceptable? Dans les consortiums internationaux, où le management et le conseil d'administration détiennent une grande part des actions – comme les grandes banques, par exemple, au moyen de procurations bancaires – et peuvent donc influencer sur la composition du conseil d'administration et des commissions, cette importante question est résolue par une petite élite; une élite – soulignons-le – employée par l'entreprise. Les dangers de ce modèle apparaissent désormais clairement. Le débat actuel concernant les primes et les parachutes dorés intervient des années trop tard: ce n'est qu'aujourd'hui, alors que des secteurs économiques sont en train de vaciller, qu'on s'aperçoit que les choses ne peuvent continuer ainsi. Je pense que ce problème n'est pas une question de participation – à mon avis nécessaire – du management au déficit. Ma question est la suivante: quelle est la morale d'une entreprise qui fait participer ses collaborateurs aux bénéfices, sous quelle forme que ce soit? Ou, plus naïvement: à qui «prend»-on ce bénéfice? Pour nombre d'entreprises, la majeure partie des bénéfices – des milliards – est assurée par les clients, les consommateurs, la société. Par des incitations financières absurdes – qui s'ajoutent à un salaire déjà substantiel – certains cadres et responsables de centres de profit sont «encouragés» à faire encore plus de bénéfices, ce qui peut inciter les uns à prendre des risques toujours plus importants et les autres à abuser de leur pouvoir sur les clients. Michael Moore, dans son film «Sicko», en donne un exemple: ainsi, certaines assurances-maladie récompensent ceux de leurs employés qui soustraient des prestations aux assurés. C'est une pratique courante, j'en ai fait personnellement l'expérience!

La perspective du pouvoir ou de l'argent rend les gens corruptibles. Chacun – de l'administrateur au simple employé – peut s'habituer à des incitations financières et à un niveau de vie élevé. Le risque est grand que cette personne dédaigne tout principe moral et perde le sens de la mesure. Cela devient fatal lorsqu'une entreprise entière est gouvernée par l'idée du profit à n'importe quel prix. Il en résulte un climat dans lequel chaque collaborateur n'a plus en tête que son propre enrichissement. Lorsqu'une telle entreprise fonde un comité de «responsabilité sociale», c'est du pur marketing. La vraie responsabilité, la morale d'une entreprise dépend de l'attitude de son conseil d'administration, de son PDG et de son équipe. Ces organes décident de la «morale» de l'entreprise sur le marché, de ses systèmes d'incitation et de rétribution, de la répression de la corruption, du bénéfice visé... et de l'usage de ce bénéfice. Des valeurs communes, fermement défendues par la haute direction, données en exemple quotidiennement et transmises à tous les niveaux de l'entreprise, sont dès lors nécessaires. Un renversement – ou une réorientation judicieuse – est peut-être désormais possible car le système est arrivé à ses limites. Et parce que la mondialisation nous met dans une situation nouvelle. Ce que, pendant longtemps, personne n'a cru possible peut se produire très rapidement sous la pression des actionnaires. Même le mur de Berlin, un jour, est tombé. //

Photo: Julian Salinas



Bettina Ferdman Guerrier: Faire un profit, en rendre une partie à la société et en parler... C'est ce que j'appelle une attitude vraiment saine.

La politologue Bettina Ferdman Guerrier est fondatrice et directrice de Philias, une fondation genevoise qui soutient les entreprises désireuses de mieux assumer leur responsabilité sociale et qui compte 22 membres dont Nestlé, Swiss Re, Novartis, Manor et Orange.

Apparemment contradictoires, profit et éthique sont des notions concomitantes – du moins dans un contexte économique. Une entreprise sans bénéfice n'est pas une bonne entreprise. Mais le profit, aujourd'hui, ne peut plus constituer l'objectif unique. Il faut savoir réaliser ses transactions tout en s'impliquant socialement. La responsabilité sociale d'une entreprise englobe ses rapports avec toutes les parties prenantes – des collaborateurs aux ONG, en passant par l'environnement sur les lieux de production. Le PDG du futur est un entrepreneur qui raisonne socialement, qui projette globalement, qui innove dans l'action et qui se considère comme une partie intégrante de la société en mutation.

Les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'assumer leur responsabilité sociale car elles ne peuvent prospérer à long terme que si le milieu social est bien disposé à leur égard. Aujourd'hui, les grandes multinationales se comportent de plus en plus de manière responsable, que ce soit par conviction ou en réaction à des pressions externes. Elles s'investissent mieux et plus

fréquemment dans des projets ayant des répercussions sociales positives. Les PME, quant à elles, sont plus ou moins avancées dans ce domaine mais, pour elles également, la responsabilité sociale gagne en importance. Nombre de grandes entreprises exigent aujourd'hui de leurs fournisseurs une attitude éthiquement recevable.

Les entreprises font désormais plus souvent part de leurs activités dans le domaine social. Non seulement pour leur image de marque, mais aussi parce que les consommateurs, les médias et les autorités veulent savoir très exactement ce qu'une entreprise apporte à la collectivité. S'investir dans les questions sociales ne consiste donc plus uniquement à donner de l'argent mais à transmettre un savoir, fournir de la main-d'œuvre, mettre en relation et conseiller. Finalement, chacun peut tirer parti de ce transfert de connaissances. Il s'agit toutefois d'un processus de longue haleine.

Philias n'est pas un organisme d'évaluation; nous ne jugeons pas les entreprises en fonction de leur comportement social mais les aidons à assumer leur responsabilité sociale dans leurs affaires quotidiennes.

Nous jouons donc le rôle d'un catalyseur. La réussite de notre travail dépend de notre capacité à réunir les bons partenaires.

Nous accompagnons, par exemple, la banque HSBC dans ce processus. Il y a trois ans, nous avons commencé par définir, dans un premier temps, les domaines dans lesquels l'entreprise souhaitait agir: l'éducation des enfants et des adolescents ainsi que la protection de l'environnement. Aucune somme d'argent ne devait être impliquée dans la première phase du projet.

Au cours des années suivantes, plus de 200 collaborateurs de la banque ont travaillé une journée dans l'un de ces domaines. Ils pouvaient choisir parmi une douzaine de missions différentes – allant du coaching de jeunes sans emploi au conseil marketing d'une organisation écologique, en passant par des travaux de nettoyage sur les rives d'un fleuve. Ainsi, le personnel de HSBC a eu l'occasion d'entrer en relation avec diverses ONG et de se familiariser avec leurs problèmes. Un soutien financier peut ensuite être accordé lors d'une seconde phase. Ce faisant, la banque peut ainsi montrer à ses collaborateurs qu'il ne suffit pas d'accomplir son travail et que leur rôle comprend une dimension supplémentaire, celle de la responsabilité sociale. En effet, il n'y a pas «d'entreprise consciente de sa responsabilité sociale», mais un groupe de personnes qui assume ses responsabilités et marque l'entreprise de son empreinte. Il va de soi que, dans ce domaine, le PDG joue un rôle-clé. Il doit définir les buts sociaux que son entreprise souhaite atteindre aujourd'hui et demain ainsi que la manière de les communiquer. Faire un profit, en rendre une partie à la société et en parler... C'est ce que j'appelle une attitude vraiment saine. //

Photo: Bertrand Cottet



forum4. éthique/profit

Rolf Hartl: Des milliards d'individus aspirent à la prospérité occidentale. Mais pour eux, l'éthique dans les affaires n'est pas la première priorité.

Rolf Hartl est directeur de l'Union Pétrolière (UP). L'association de l'économie pétrolière suisse défend et promeut les intérêts de ses membres, qui traitent 95% des importations suisses de brut et de produits pétroliers.

Si la vie ne se résume pas à la consommation d'énergie, on imagine néanmoins difficilement notre quotidien, notre lieu de travail ou notre domicile sans pétrole, gaz naturel, électricité ou autre source d'énergie – en particulier dans un monde caractérisé par une interdépendance internationale croissante qui multiplie les besoins en matière de transport de personnes et de marchandises. Cet état de fait engendre une hausse de la demande en énergie, notamment pour le pétrole et le gaz naturel. En dépit des prix élevés, des craintes de rupture d'approvisionnement et des défis de la politique climatique, nous manquons en effet d'alternatives viables à long terme. Nous sommes dès lors contraints de miser sur le bon fonctionnement de l'approvisionnement en pétrole et en gaz naturel, qui constitue l'activité de base des producteurs et des sous-traitants. En tant que consommateurs avertis, nous demandons à l'industrie d'épargner les ressources naturelles, l'environnement et le climat tout en exigeant – outre la disponibilité permanente de la marchandise «énergie» – un prix avantageux. Comment expliquer le débat permanent qui entoure la question du comportement «éthique» des multinationales du pétrole et du gaz, ainsi que l'illustre la récente demande de production de «pétrole équitable»? Pourquoi a-t-on l'impression qu'elles sont généralement soupçonnées de pratiques douteuses?

Pourquoi ne demande-t-on pas à un distributeur de produits alimentaires ou à un fournisseur d'eau de réglementer les principes éthiques de ses entreprises et de ses employés avec autant de minutie que les grandes sociétés pétrolières et gazières? Ces dernières doivent en effet obéir à des règles très strictes – qui vont bien au-delà du seul respect des lois en vigueur. Ainsi, une multinationale pétrolière n'est pas autorisée à admettre un homme politique en activité dans son conseil d'administration ni à financer la campagne électorale de partis ou de candidats politiques. Et ce même en Suisse, où ces aspects sont habituellement abordés de manière très pragmatique, également au niveau de l'économie. Apparemment, les risques de réputation sont très élevés pour l'industrie pétrolière. Pourquoi? Premier élément de réponse: la taille même suscite les soupçons. Six des dix plus grandes entreprises du monde sont des sociétés pétrolières et gazières. ExxonMobil, le numéro un du secteur, a enregistré en 2007 un chiffre d'affaires de près de 400 milliards de CHF et un bénéfice d'environ 45 milliards de CHF. Pour beaucoup, ces résultats atteignent des dimensions difficilement imaginables – d'où l'importance accordée à la crédibilité en matière de gestion d'entreprise. Deuxièmement, la production de pétrole est à l'interface entre la politique et l'économie. Les ressources fossiles sont contrôlées par les États, qui les utilisent ou réalisent des bénéfices en accordant des droits de forage. Or, tous les pays ne sont pas régis par un «État de droit» et ne disposent pas des institutions fiables du monde occidental. Sans compter que beaucoup d'argent et un pouvoir politique considérable entrent souvent en ligne de compte. Il n'est pas rare que les sociétés pétrolières et gazières – que

l'opinion publique, les actionnaires et les ONG montrent souvent du doigt lorsqu'elles réalisent des activités dans ces pays – doivent se livrer à un exercice d'équilibriste particulièrement exigeant. L'option qui consiste à ne pas se rendre là où «nos» normes ne sont pas respectées prend des allures d'autodestruction économique si l'on considère la répartition géographique des ressources fossiles ainsi que la concurrence des compagnies pétrolières étatiques ne figurant pas dans l'hémisphère occidental. Mourir en beauté n'est une option sérieuse pour aucune entreprise! Par ailleurs, c'est justement dans les situations difficiles, nécessitant parfois même de renoncer à un marché, que l'entreprise doit se conformer à ses propres normes si elle veut conserver sa crédibilité.

En Suisse, adopter un comportement éthique dans les affaires est une tâche comparativement aisée. Nous pouvons (encore) nous permettre ce luxe. Des milliards d'individus aspirent à la prospérité occidentale. Mais pour eux, l'éthique dans les affaires n'est pas la première priorité. C'est particulièrement évident dans le cadre de la compétition si souvent évoquée pour les ressources pétrolières et gazières. Il n'est dès lors aucunement exclu que l'Occident privilégie lui aussi prochainement la sécurité de l'approvisionnement énergétique au souci minutieux du comportement éthique. Même s'il existe de manière évidente une base indéboulonnable d'obligations et d'interdits, l'éthique est une notion dont la valeur est constamment redéfinie dans chaque société. //

Photo: Helmut Wachter



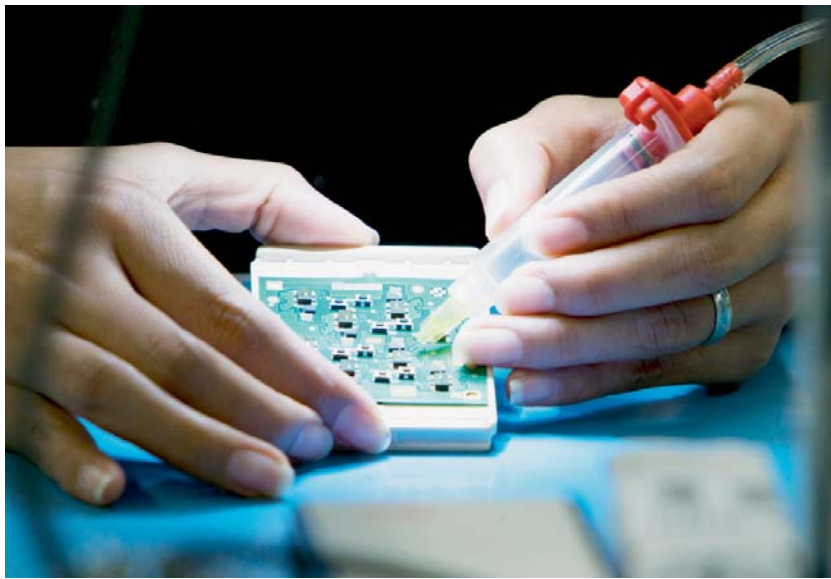


Avoir l'ouïe fine.

Seul un malentendant sur dix environ porte un appareil auditif – un énorme marché potentiel pour Sonova Holding AG, l'un des principaux fournisseurs de systèmes auditifs. Technique ultramoderne, design cool et campagnes d'image veulent annihiler la stigmatisation de la prothèse auditive.



Ou comment exploiter le marché d'une déficience.



Valentin Chaperro, dans le silence absolu. La puissance acoustique des appareils auditifs est normalement testée dans une chambre sourde. L'architecture ouverte du siège de la société, à Stäfa, permet de réunir tous les secteurs de l'entreprise, depuis la direction jusqu'à l'expédition en passant par le marketing et la production.

Texte: **Bernhard Raos** Photos: **Roth und Schmid**

Au cinéma, les malentendants sont le plus souvent des personnes âgées, parfois comiques malgré elles. C'est là un cliché solidement ancré dans les esprits. Le porteur d'un appareil auditif paraît tout de suite plus vieux, moins attirant et intellectuellement peu fiable. Le hall d'entrée inondé de lumière du fabricant d'appareils auditifs Phonak (groupe Sonova), à Stäfa, ne renvoie pas cette image des personnes dures d'oreille. Pour vanter les nouveautés, de grandes affiches représentent enfants et adultes en pleine forme, suggérant le nouveau message de ces minuscules inserts: même celui qui entend mal jouit d'une existence active et peut continuer à profiter pleinement de la vie grâce aux systèmes auditifs.

La publicité témoigne d'un changement de style délibéré, explique Alexander Zschokke, responsable marketing chez Sonova: «Autrefois, on considérait que le rendement de celui qui n'entendait plus baissait et on le mettait à la porte. Aujourd'hui, on sait mieux à quoi s'en tenir.» Dans la salle de réunion, deux étages plus haut, Valentin Chaperro, le PDG de Sonova, considère cependant qu'il y a encore du chemin à faire: «La perception d'une aide auditive telle qu'une prothèse est toujours un obstacle considérable.» C'est pourquoi Phonak ouvre de nouvelles voies avec «Hear the World». Cette initiative pour

améliorer l'audition doit sensibiliser le public à ce thème, faire connaître les conséquences sociales et psychiques de la perte auditive et informer sur les éventuelles solutions.

Des opportunités de croissance sur le marché mondial

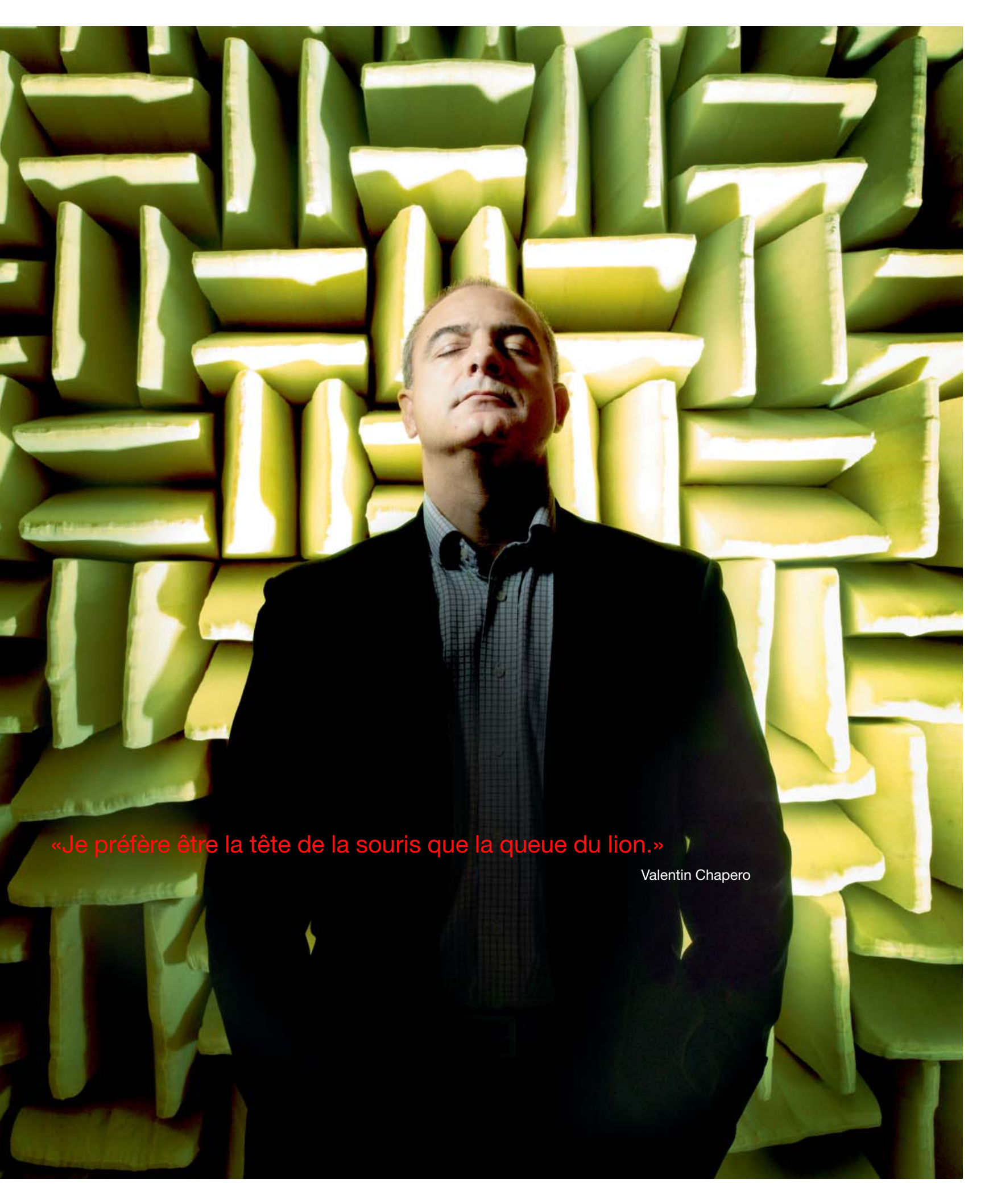
Les spécialistes estiment que 500 millions de personnes dans le monde souffrent de perte auditive. La tendance est à l'augmentation en raison du vieillissement démographique et de la multiplication des nuisances sonores environnementales. Bien que, chez beaucoup de personnes, l'acuité auditive faiblisse dès l'âge de 50 ans, il faut la

plupart du temps plusieurs années pour prendre la décision de s'équiper d'un système auditif, si tant est qu'elle soit prise. La pénétration du marché est donc encore très faible.

Sonova donne le rythme. Les deux principaux fabricants mondiaux d'appareils auditifs détiennent, en termes de chiffre d'affaires, entre 22 et 23% de parts de marché. V. Chaperro a bien l'intention de détrôner dès cette année le leader de la branche. Sonova n'a pas à craindre la comparaison. Les chiffres de la première moitié de l'exercice 2007/08 (au 30/09/2007) sont impressionnants: par rapport à l'année précédente, le chiffre d'affaires a progressé de 18,3% pour atteindre 596,3 millions de CHF, avec une croissance organique de 15,4%. Sonova table sur une croissance de 6 à 9% du marché mondial des systèmes auditifs et entend progresser fortement aux dépens de ses concurrents. Avec 25,5%, sa marge EBITA atteint un niveau qui fait bien des envieux et devrait même se hisser à 30% à moyen terme. Abstraction faite de la perte sèche exceptionnelle de 31 millions de CHF pour l'achat du fabricant danois d'appareils auditifs ReSound, interdit par la loi sur les cartels, les six premiers mois ont généré un bénéfice net de 138,5 millions de CHF. Sonova est une mécanique bien huilée et rentable.

La perte auditive, phénomène du futur

Les spécialistes estiment que 500 millions de personnes dans le monde souffrent de perte auditive. D'après des études britanniques, ce nombre devrait s'élever à 700 millions en 2015 déjà. La plupart des problèmes auditifs sont causés par des lésions de l'oreille interne où la cochlée, avec ses cellules ciliées, est si fortement endommagée qu'elle ne peut plus transmettre de sons sans pertes. Avec le temps, la qualité du son s'altère également. En général, les personnes concernées «perdent» les fréquences élevées – principalement les consonnes telles que s, f, t ou p – et n'entendent plus que des sons indistincts. Sur www.hear-the-world.com, on peut tester soi-même son acuité auditive sous le lien «Détecter une perte auditive».



«Je préfère être la tête de la souris que la queue du lion.»

Valentin Chapero

Les nouveaux systèmes auditifs sont des appareils numériques polyvalents.



Autour des grandes tables, ce sont surtout des femmes qui, avec une extrême précision, soudent sous microscope les minuscules appareils.

Faits et chiffres

Sonova Holding AG, cotée en bourse, fait partie, avec ses marques Phonak et Unitron, des principaux fournisseurs mondiaux de systèmes auditifs. Elle est l'un des leaders du marché de la communication sans fil pour les applications audiológicas et fabrique des systèmes de protection acoustique. Sonova compte plus de 4200 collaborateurs et produit en Suisse, en Chine et au Vietnam. Au cours du dernier exercice, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1,07 milliard de CHF et le bénéfice du groupe après impôts à 243 millions de CHF. www.sonova.com

Que l'entreprise soit florissante doit beaucoup au savoir-faire du patron, Valentin Chaperro, et de l'équipe dirigeante qu'il a triée sur le volet. «J'ai réussi à libérer le potentiel de cette entreprise», déclare le physicien diplômé de l'Université de Heidelberg.

Le passé récent correspond à l'histoire souvent typique d'une entreprise moyenne conduite au top niveau par des entrepreneurs charismatiques, mais qui n'ont pas su préparer leur succession. Chez Phonak, les Zampanos se nommaient Andy Rihs et Beda Diethelm, l'un roi du marketing et l'autre spécialisé dans la technique. Lorsque ce duo s'est retiré des affaires, l'entreprise Phonak a connu la crise la plus importante de son histoire, vieille alors de 50 ans à peine. Elle n'a pas su anticiper des tendances importantes, par exemple la demande croissante d'appareils auditifs numériques pour les segments de prix moyen et inférieur, et a par ailleurs dû faire face aux problèmes induits par le rachat du fabricant canadien d'appareils auditifs Unitron. Indicateurs et cours de l'action se sont effondrés.

Devant cette situation, A. Rihs, toujours membre du conseil d'administration, est allé chercher une perle rare: Valentin Chaperro. Ce dernier avait mené le secteur audiologie de Siemens au top niveau avant d'accéder au poste de directeur de la division Mobile Networks, 18 000 collaborateurs et un chiffre d'affaire de 5,7 milliards d'EUR. Chaperro, jamais à cours de maximes adaptées à la situation, justifie ainsi son passage d'un grand groupe à une entreprise de taille moyenne: «Je préfère être la tête de la souris que la queue du lion.» Est-ce parce que cela permet aussi bien de remuer la queue que de mordre? Le patron de Sonova rit: «Il y a de ça aussi. Dans un groupe, on est déjà, au deuxième niveau de direction, profondément enfoui dans des structures pesantes. Ici, en revanche, j'assume intégralement la direction, en disposant de tous les éléments nécessaires à un exercice professionnel des fonctions de PDG.» Comment faire s'épanouir une entreprise stagnante? Au lieu de proposer comme par le passé uniquement des appareils auditifs coûteux, la gamme a été élargie aux seg-

Fondation Hear the World

Cette fondation, créée par Phonak, apporte son soutien à des organisations d'utilité publique et à des projets consacrés aux victimes d'une diminution de l'acuité auditive. Des personnalités comme Plácido Domingo, Harry Belafonte, Joss Stone ou Franka Potente se sont engagées bénévolement pour cette bonne cause et tiennent, sur les photos, leur main derrière l'oreille pour augmenter l'effet publicitaire. La marque Phonak en profite aussi. On connaît l'efficacité de l'effet personnalités: quand l'ancien président américain Ronald Reagan s'est fait poser des appareils auditifs, les ventes de tels systèmes ont augmenté de 10% aux États-Unis.

ments de prix moyen et inférieur. À l'instar des grands constructeurs automobiles, on a misé sur une stratégie de plate-forme pour tous les modèles. Les deux tiers des opérations de finition des systèmes auditifs, gourmandes en main d'œuvre, sont désormais délocalisés dans des sites de production propres à l'entreprise, en Chine et au Vietnam. Les appareils auditifs Sonova sont ainsi produits pour moitié moins cher qu'il y a cinq ans. Cependant, comme les systèmes sont de plus en plus performants, les prix ont pu être augmentés, ainsi qu'en témoignent les marges. Depuis 2002, la valeur boursière de l'entreprise a grimpé de 1 à 6 milliards de CHF.

La high-tech au secours de la perte auditive

Un appareil auditif moderne comprend environ 35 composants et sous-composants. La mécanique de base provient de Stäfa; acoustique, puces et systèmes d'exploitation sont également développés sur le site de l'entreprise. La fabrication nécessite jusqu'à 50 machines différentes. Montage et contrôle sont essentiellement manuels. Les systèmes auditifs de la toute dernière génération sont des appareils numériques polyvalents: ils sont équipés de micros directionnels qui, dans les environnements bruyants tels que les restaurants par exemple, renforcent la voix tout en étouffant les bruits de fond parasites. Ils enregistrent différentes situations auditives qu'ils savent reconnaître et se règlent automatiquement en conséquence.

De plus, les mini-ordinateurs situés dans et sur l'oreille se font de plus en plus petits. Ils sont plus esthétiques et plus performants.

Cette année, Sonova a déjà lancé quatre nouvelles familles de produits et, avec Core, une nouvelle plate-forme de puces. La communication sans fil entre deux appareils auditifs devient ainsi possible, de même que la connexion à un téléphone portable ou à un lecteur MP3. On envisage pour l'oreille des ensembles de communication complets qui, en plus de renforcer les fréquences perdues, pourraient aussi lire les e-mails ou transmettre le contenu de l'agenda électronique. Les appareils mixtes, mesurant en même temps la glycémie et la tension sont encore une vue de l'esprit. Aujourd'hui, on dispose déjà des résultats des premières expériences d'implants auditifs: Sonova est présente sur ce créneau avec sa propre filiale Acoustic Implants. Les appareils auditifs ne sont pas vendus aux clients finaux, mais aux audioprothésistes. Le degré de perte auditive n'est pas le seul à varier d'une personne à l'autre, chacun perçoit en outre sons et bruits d'une manière différente. Il est donc difficile d'adapter individuellement les systèmes auditifs. Aucun appareil auditif au monde – aussi intelligemment conçu soit-il – ne peut remplacer complètement l'audition. Cependant, les principaux fabricants, tels que Sonova, s'efforcent de procurer une compréhension orale aussi bonne que possible. Et là, le nouvel appareil haut de gamme Exélia apporte simultanément plusieurs améliorations. Six processeurs à hautes performances, comportant huit millions de transistors assurant l'échange sans fil des signaux auditifs, sont au cœur du système. Pour la première fois, les utilisateurs peuvent aussi régler individuellement la direction des sons en fonction de leurs besoins.

Dans la publicité pour leurs produits, les fabricants d'appareils auditifs surenchérissent de superlatifs high-tech pour leurs minuscules appareils polyvalents. «Nous travaillons dans une industrie où chacun prétend être le meilleur et le seul», constate sobrement A. Zschokke, spécialiste du marketing. Toutefois, c'est en définitive la réussite sur le marché qui est décisive. Et là, Chaperro estime être complètement dans la course: «Nous avons d'excellents produits, un nom réputé et notre croissance est rapide.» //

«Une dynamique incroyable...»

Alex W. Widmer, PDG de la Banque Julius Baer, s'exprime sur les risques et les chances dans le Private Banking ainsi que sur les dangers qui planeront à l'avenir sur les marchés financiers.

Interview: Corinne Amacher

«Être en réseau» est un must au XXI^e siècle. Monsieur Widmer, où se situe la Banque Julius Baer dans ce domaine?

Comparé à celui d'entreprises de l'industrie de transformation qui travaillent avec des biens matériels, notre degré de mise en réseau est modeste. Par nature, la gestion de fortune est très fortement créatrice de valeur intrinsèque. Notre bien le plus précieux est la confiance des clients et la responsabilité qui l'accompagne ne s'externalise pas facilement à des tiers. Toutefois, si l'on considère les choses sous un angle différent, peu d'industries disposent d'un réseau aussi dense que la branche financière. Tous nos investissements reposent sur le réseau, et nos clients exigent que nous soyons en relation avec tous les marchés, des Etats-Unis à la Chine, en passant par la Russie.

Quels peuvent être les partenariats possibles pour un pur gérant de fortune comme la Banque Julius Baer?

Il existe des coopérations et des externalisations possibles dans le secteur des études (Research), car aucune banque au monde ne peut couvrir tous les domaines, ne serait-ce qu'approximativement. Nous sommes donc contraints, pour des raisons d'efficacité, de collaborer avec d'autres banques pour l'établissement de rapports. Concrètement, nous examinons également la possibilité de mettre en place une organisation de research-support en Europe de l'Est, véritable réservoir de personnel qualifié souvent capable aussi de parler allemand.

Dans le secteur bancaire, l'informatique est traditionnellement un domaine externalisable. Est-ce aussi le cas pour la Banque Julius Baer?

Non, ce n'est pas du tout notre intention. Je considère comme un avantage stratégique important le fait de conserver chez nous tout notre secteur IT/Operations et ses 800 collaborateurs, car c'est la seule manière de garder le contrôle sur les données sensibles des clients. Pour moi, il est tout simplement impensable que la Banque Julius Baer confie ces données à des tiers.

La Banque Julius Baer est l'une des plus grandes banques de Suisse et, à ce titre, elle est étroitement liée aux marchés financiers internationaux. La crise du crédit de 2007 a révélé de manière brutale les risques inhérents à une mise en réseau globale. Quelles ont été les conséquences de la crise pour la Banque Julius Baer?

Chez nous, tout tourne autour d'une clientèle privée qui exige des limites de risques peu élevées. Notre philosophie de produits est claire. Par exemple, nous n'avons pas vendu de produits structurés de crédit.

Pourquoi pas?

Parce que je n'ai jamais cru à ces produits et que je ne me permettrai jamais de recommander à un client d'acheter une «boîte noire». Il s'agit en effet de crédits de mauvais débiteurs, qui ont été pour ainsi dire réemballés puis notés, alors qu'ils ne sont pas aptes à l'être. Pour ma part, il y a longtemps que je ne fais plus confiance aux agences de notation. Elles n'ont aucune vision prospective et se contentent de réagir aux crises. Que ce soit au Japon, en Russie ou en Argentine, les agences de notation ne se manifestent que lorsque la crise est déjà installée.

Donnez-vous, en tant que PDG, des directives concernant le traitement de ces produits?

Il n'y a pas d'instruction interne qui interdise de vendre ce qu'Alex Widmer ne comprendrait pas. C'est une question de culture

«Il n'y a pas d'instruction interne qui interdise de vendre ce qu'Alex Widmer ne comprendrait pas.»



«Le problème des crédits hypothécaires matérialisés n'est rien comparé à ce qui nous menace si la conjoncture tourne effectivement.»



d'entreprise et de leadership. Nos quelque 550 banquiers privés fonctionnent comme notre équipe de direction et comme moi. Nous ne vendons à nos clients que des produits que nous assumons. Je dis toujours à nos clients que nous ne vendons pas les produits que nous n'accepterions pas dans notre propre portefeuille. Nous pouvons également nous estimer heureux de ne pas avoir d'Investment Banking. La crise des subprimes a eu le mérite de révéler la triste association entre l'Investment Banking et le Private Banking, dans laquelle les banquiers d'investissement imposent aux banquiers privés ce qu'ils doivent vendre. Le modèle recèle des conflits d'intérêt qui peuvent coûter cher aux clients.

Le plus gros de la crise est-il surmonté?

Je crois que le pire reste à venir. Le problème des crédits hypothécaires matérialisés n'est rien comparé à ce qui nous menace si la conjoncture tourne effectivement. Pour moi, le plus grand danger qui pèse sur les marchés financiers réside dans la surproduction mondiale de nombreuses matières premières de base comme l'acier, le cuivre, le ciment et le nickel. Le monde entier chauffe les capacités à coup de financement par crédit pour satisfaire la demande émanant des marchés émergents comme la Chine et l'Inde, alors que personne ne sait comment la demande va véritablement évoluer. Aujourd'hui déjà, les premiers signes indiquant que la production dépasse la demande sont là.

Que va-t-il se passer?

Les marchés financiers vont se trouver devant une tendance baissière durable qui n'a rien à voir avec la volatilité que nous avons connue ces derniers mois. Je répète volontiers que la volatilité est quelque chose de positif, car elle offre des possibilités énormes de gagner de l'argent pour autant que l'on investisse habilement. Sur un marché baissier, il n'est pas donné à tout le monde de gagner de l'argent. Le vent pourrait tourner dès le second semestre de 2008.

Considérez-vous qu'il faille renforcer les directives et créer, par exemple, des contrôles de qualité pour des produits financiers hautement complexes afin d'éviter des distorsions? Ou faut-il laisser l'industrie aux forces du marché?

Il existe déjà des efforts de réglementer plus sévèrement les Hedge Funds qui se comportent toujours plus comme des banques sans être assujettis aux mêmes règles sur les fonds propres et la transparence. Davantage de transparence dans ces véhicules de placement serait certainement utile. Mais je ne crois pas que des contrôles ou des directives quelconques réussiraient à endiguer la volatilité, car c'est la cupidité, l'inexpérience et la bêtise des gens qui ont conduit à la crise. Des gens ont reçu de l'argent alors qu'ils n'auraient jamais dû en recevoir si les choses avaient été pensées un tant soit peu raisonnablement.

Partout dans le monde, les patrons se plaignent de trop de réglementations qui entravent le développement des entreprises. Quelle est l'influence des lois et des

directives sur l'activité de la Banque Julius Baer?

Nous sommes une banque privée suisse, soumise aux lois suisses. Bien que nos clients soient répartis sur 125 pays, 90% des actifs sont gérés en Suisse puisque nous administrons les fonds offshore. Pour nous, une expansion à l'étranger se dirigerait de préférence vers des pays offrant une législation libérale comme Singapour, les Bahamas ou bientôt aussi Hong-Kong.

Si vous pouviez changer l'environnement dans lequel se trouve la Banque Julius Baer, où commenceriez-vous?

Nous bénéficions, en Suisse, de conditions favorables. Si je pouvais changer quelque chose, ce serait plutôt du côté de l'entraide judiciaire. Nous sommes de plus en plus sous la pression de pays qui ne supportent pas le secret bancaire. À mon sens, les autorités helvétiques font parfois preuve d'excès de zèle et soupçonnent un peu rapidement certains clients étrangers de soustraction fiscale. C'est ce qui pousse, par exemple, des Russes à placer plus volontiers leur argent à Singapour plutôt qu'en Suisse. Ils ont davantage confiance dans le système judiciaire de ce pays que dans le nôtre. Cela pourrait devenir un problème pour la réputation de la place bancaire suisse.

Les mutations rapides du monde des affaires requièrent de nouvelles aptitudes spécifiques de la part des dirigeants et



«Ma passion pour le Private Banking m'a aidé à déclencher une dynamique incroyable dans toute l'entreprise.»

des collaborateurs. Quelles sont les qualités nécessaires, aujourd'hui, pour exister dans le Private Banking?

Les clients du Private Banking sont exigeants. Il ne suffit plus de mettre les formes; les clients veulent parler affaires, bourses et investissements avec leur banquier. Nous recherchons donc des collaborateurs disposant de connaissances larges et solides des marchés financiers. De plus, ils doivent être capables de faire les bonnes analyses, de faire preuve d'écoute et de poser les bonnes questions. Bref, ils doivent être capables de gagner l'acceptation des clients. Malheureusement, il n'existe aucune formation spécifique en Private Banking en Suisse.

L'embauche et la promotion des talents représentent un avantage concurrentiel majeur au XXI^{ème} siècle. Que fait la Banque Julius Baer en la matière et que faites-vous, personnellement, en matière de recrutement?

Nous avons la chance de trouver suffisamment de collaborateurs expérimentés. De plus, nous avons commencé à recruter directement dans les hautes écoles. Nous prospectons en équipe auprès des universités pour découvrir les étudiants qui nous conviendraient. Personnellement, je fais des conférences pour les étudiants de dernière année de l'Université de Saint-Gall où j'ai moi-même étudié l'économie bancaire il y a 30 ans. Enfin, nous poursuivons nos efforts de formation et de perfectionnement en

interne, dans le cadre de notre Julius Baer Academy, domaine dans lequel nous allons accroître nos investissements.

La Banque Julius Baer a radicalement changé en l'espace de deux ans, passant du statut d'entreprise déterminé par la famille à celui de société ouverte au public. Votre volume d'affaires a également connu une expansion marquante du fait de l'absorption de trois banques privées de UBS. Quels ont été les plus grands défis que vous avez rencontrés et comment les avez-vous relevés?

Il y a 30 ans, Pictet et Julius Baer étaient les grands noms du Private Banking en Suisse. Pour celles que l'on appelait les grandes banques, la clientèle privée représentait une activité pour ainsi dire accessoire. Lorsque, dans les années 90, la croissance s'est déplacée de l'Europe vers l'Asie et l'Amérique latine, elles se sont trouvées dans une situation privilégiée puisqu'elles étaient déjà implantées sur les marchés de croissance. Les succursales n'étaient certes pas conçues comme des représentations de Private Banking, mais devant l'explosion des affaires, elles ont été rapidement transformées pour répondre aux besoins. Donc, alors que les grandes banques s'étaient tout naturellement imposées au niveau international, les banques privées traditionnelles ont d'abord dû bâtir cette présence à l'étranger, ce qui s'est soldé par un désavantage concurrentiel. Chez nous, nous avons de surcroît dû affronter le retrait de certains membres de la famille Baer de l'entreprise. Et, enfin, il y a eu cette opportunité de réunir la Banque Julius Baer avec trois banques privées de UBS et GAM.

Comment les choses se sont-elles passées?

L'intégration juridique, la réunion des marques et de l'informatique sont une chose. L'essentiel était de créer une culture d'entreprise. La Banque Julius Baer était une bonne banque, avec de bons banquiers, mais il lui manquait une direction claire, un véritable leadership. J'ai donc constitué une nouvelle équipe avec des dirigeants existants et nouveaux, j'ai encouragé les points forts de chacun et les ai soutenus pour qu'ils acquièrent davantage d'assurance. Aujourd'hui, mes collaborateurs ne se retranchent plus dans leurs bureaux, ils ont retrouvé un comportement «business-minded». Ma passion pour le Private Banking m'a aidé à déclencher une dynamique incroyable dans toute l'entreprise.

Comment se manifeste-t-elle?

Nous avons démontré que nous pouvions renouer avec la croissance. Depuis la fusion, l'argent frais revient; en 2007 nous avons recueilli 18,5 milliards net de nouveaux fonds. Nous comptons parmi les employeurs les plus prisés du secteur bancaire. L'ancienne Banque Julius Baer employait 170 banquiers privés; après la fusion ils étaient 370, et aujourd'hui nous en comptons à peu près 550. Nous avons donc pu augmenter nos forces d'environ 50%. Une dynamique incroyable... //

Les réseaux. Comment ils enrichissent l'économie. Page 25

Systèmes de rémunération. Un facteur concurrentiel non négligeable. Page 27

Caisses de pension. Les conseils de fondation mis à contribution. Page 30

L'actualité en 5 minutes. Dernières mises à jour se rapportant à l'économie. Page 31

Intégration post transaction. Tirer le meilleur parti des fusions-acquisitions. Page 32

Un exemple tiré de la pratique. Lonza Group. Page 33

Service. Evénements, études et analyses. Page 35

Les réseaux. Comment ils enrichissent l'économie.

L'importance de la collaboration en réseau augmente dans une économie mondialisée pour devenir un facteur de réussite. Les entreprises devraient ménager des espaces de liberté, tant en interne qu'en externe, à leurs collaborateurs et les encourager à devenir des «réseauteurs».

markus.neuhaus@ch.pwc.com

Dans la 11^{ème} édition de l'enquête «CEO Survey» de PricewaterhouseCoopers, intitulée «Compete & Collaborate», 1150 dirigeants de 50 pays se sont exprimés sur la question «What is success in a connected world?». Ils décrivent leur environnement commercial et la façon dont les entreprises travaillent dans un monde connecté. En lisant l'étude (commande, voir page 35), j'ai relevé deux affirmations-clés ainsi que le fossé qui les sépare: d'une part, plus de la moitié des CEO interrogés estiment que les «collaborative networks» détermineront à l'avenir la méthode de travail des entreprises; d'autre part, la majorité des entreprises ne disposent pas (encore) d'approche systématique pour développer et exploiter des réseaux de manière ciblée. En d'autres termes: les dirigeants interrogés ne contestent pas l'importance croissante des réseaux mais ne savent pas exactement comment réagir.

La connectivité: ni une mode, ni un must

La connectivité n'est pas une nouvelle tendance de management, mais un nouvel instrument, une nouvelle approche de gestion. La question de savoir si nous voulons à l'avenir intégrer des réseaux dans

notre quotidien professionnel ne se pose pas, car la mise en réseau accrue est un fait comme la mondialisation ou le mauvais temps. Nous ne décidons pas si mais comment nous voulons l'utiliser. Avec le temps, les choses sont relativement simples: s'il pleut, nous prenons un parapluie. Mais que «prend» le dirigeant lorsque la mise en réseau de l'économie progresse? La réponse n'est pas simple, car mondialisation et mise en réseau sont des notions abstraites, des condensés des évolutions politiques, économiques, technologiques et économiques les plus diverses. Nous observons une collaboration multilatérale accrue, une explosion de possibilités de communication pour une implosion des coûts, l'harmonisation des normes internationales de présentation des comptes, une augmentation des flux globaux de marchandises et de nombre d'autres phénomènes et les appelons «mondialisation» ou «mise en réseau». Les frontières tombent, le capital, le travail, les biens, les services, l'information et autres facteurs similaires deviennent plus mobiles et utilisent à l'extrême toutes les possibilités de nouer de nouvelles relations. La mise en réseau global est en marche.

Le réseautage économique en soi explique en partie la raison pour laquelle les réseaux doivent devenir un principe d'organisation essentiel du futur. Il est manifeste que le nombre des défis augmente dans un monde globalisé et réseauté, et que seule la conjonction des forces permettra de les relever, c'est-à-dire que l'individualisme n'est désormais plus de mise. Prenons l'exemple du changement climatique. Pour importants et honorables qu'ils soient, les efforts d'individus et d'entreprises isolés resteront sans effet si tout le monde ne s'y met pas sérieusement. Dans l'étude mentionnée plus haut, 80% des dirigeants estiment que les gouvernements devraient prendre la direction des opérations pour maîtriser la question de l'environnement. C'est tout à fait remarquable, car les personnes interrogées sont loin d'avoir la réputation d'adeptes de l'intervention de l'Etat. Au contraire: dans le passé, lorsqu'on les interrogeait sur le plus grand frein de la croissance, elles évoquaient immédiatement la surréglementation. Mais peut-être est-ce le signe de la reconnaissance qu'à long terme, la coopération est sans doute plus pertinente que la confrontation avec les législateurs et que les possibilités de coopération en la matière ne sont pas encore complètement épuisées.

Pensée mondiale, action locale

Plus de la moitié des patrons interrogés soutiennent une harmonisation globale des cadres réglementaires. Outre l'appel à une gestion de l'Etat, un peu moins de 75% des sondés reconnaissent aussi la nécessité d'une collaboration plus étroite des entre-

Mondialisation
Concurrence
Culture
d'entreprise



Markus R. Neuhaus, administrateur délégué et Eurofirms Senior partner

prises pour maîtriser la question du climat. Ces deux opinions soulignent l'importance croissante de la collaboration lorsqu'il s'agit de maîtriser des défis globaux.

Alors que les tâches sont de plus en plus complexes, le savoir existant ne cesse lui aussi de croître. L'individu a sans doute plus de connaissances de nos jours que jadis, mais sa contribution au «savoir global» est plus petite. En conséquence, la part du travail de projet aura tendance à augmenter, les équipes seront plus importantes, leurs membres plus spécialisés et la collaboration franchira des distances supérieures à maintenant. Les spécificités de ces équipes, leur taille, la diversité et le degré de formation élevé de leurs membres ainsi que la forme virtuelle de la collaboration peuvent toutefois être des écueils sur la voie du succès. La réponse organisationnelle ne pourra pas être une structure strictement hiérarchisée du type «commander et contrôler». Au contraire, la majorité des personnes interrogées pensent, et je me joins à elles, que l'avenir appartient à des formes ouvertes de collaboration en réseaux.

Les réseauteurs ont besoin d'espaces de liberté

Comment développer des réseaux de manière ciblée? Ma réponse, peut-être un peu provocante, est la suivante: c'est impossible. J'en prendrai à témoin Adam Smith dont l'affirmation sur l'auto-organisation des marchés s'applique également, à mon sens, aux réseaux: dans le «système de la liberté naturelle», la coopération des hommes, l'organisation des marchés et, partant, l'allocation optimale des ressources sont dirigées par une «main invisible». Par «liberté naturelle», Smith entend un système exempt de monopoles et de la possibilité de dominer le marché, conditions indispensables pour que le principe de la «main invisible» soit efficace. Les réseaux sont, eux aussi, organisés de manière efficace et efficiente par une «main invisible» lorsqu'une auto-organisation est possible et qu'il n'y a pas de monopole.

Donc, si nous pensons, en matière de réseaux, avant tout aux structures politiques, sociales ou économiques et que nous réfléchissons au moyen de les créer, alors l'arbre se perd dans la forêt. Les réseaux naissent grâce au réseautage, et le réseau-

tage est une activité. C'est-à-dire qu'avant d'essayer de développer des réseaux, on devrait développer ses propres aptitudes et celles des collaborateurs à tisser, à entretenir et à exploiter des réseaux. Cela peut sembler banal et pourtant, lorsqu'il s'agit de création de réseaux, nous sommes nombreux à penser d'abord à des plateformes communes, à l'échange de savoir et d'expérience, à des formes institutionnalisées de collaboration et autres structures similaires. Rien à objecter, si ce n'est que l'on oublie le facteur déterminant: les liens qui font les réseaux sont des êtres humains. Et ici s'impose une analogie avec un autre grand sujet de ces dernières années, le changement permanent. Il est manifeste que l'on ne maîtrise pas le changement en initiant un changement supplémentaire par du changement, mais en faisant en sorte que les collaborateurs soient armés pour le changement. Ce n'est donc pas de réseaux dont nous avons besoin en premier lieu, mais de réseauteurs.

Quelles sont les caractéristiques et les aptitudes d'un réseuteur idéal? C'est d'abord un altruiste intéressé. Il croit, certes, à la «main invisible» d'Adam Smith, mais pas aux efforts égoïstes de chaque individu. Dans ce sens, le réseuteur est bien plus un adepte de la théorie des jeux qui simule des situations de décisions dans lesquelles la réussite de l'individu ne dépend pas uniquement de son action propre mais aussi des actions des autres, ce qui est de plus en plus le cas dans un monde en réseau. Dans ce genre de situations, un altruisme guidé par son propre intérêt est une meilleure stratégie qu'une maximisation du gain personnelle. Les acteurs rationnels du marché agissent en conséquence et recherchent la collaboration.

Comment atteindre ce comportement? Un système incitatif n'y suffit pas. L'élément déterminant sera bien davantage la fonction d'exemple des hauts dirigeants. Des études montrent que dans les entreprises dans lesquelles le plus haut niveau de direction collabore bien, ouvertement et efficacement, les collaborateurs font également preuve d'un comportement particulièrement coopératif.

Un réseuteur sait comment nouer et entretenir des relations, résoudre des conflits ou atteindre un certain effet. Ce que l'on appelle les «aptitudes molles» sont relativement faciles à intégrer dans la formation initiale et le perfectionnement des collaborateurs. Les mesures organisationnelles ou

structurelles qui permettent la collaboration et la connectivité à l'intérieur de l'entreprise au-delà des frontières des départements sont également adaptées, mais un peu plus compliquées.

Etes-vous plutôt gestionnaire ou réseuteur?

L'arsenal des possibilités et devoirs ne se limite toutefois pas, pour la direction de l'entreprise, à la fonction de modèle, à l'aménagement des espaces ou à la formation des collaborateurs. Pour éviter l'apparition, à partir de l'auto-organisation mentionnée, d'un collectif autonome appuyé sur la base, il faut créer les conditions de la connectivité, c'est-à-dire abandonner le «laissez-faire» au profit d'un cadre clair. Il faut en particulier répondre aux questions suivantes: Un réseau, pourquoi faire? Quels sont les partenaires appropriés? Quels risques doit-on accepter de courir?

L'important est que les réseaux ne perdent pas leur objectif de vue tout en restant suffisamment souples pour réagir à une nouvelle donne.

Le «choix du partenaire» dépend des buts du réseau, c'est pourquoi on ne mentionnera ici que la prudence nécessaire pour ne pas fixer de limites trop étroites et ne pas placer la barre d'entrée et de sortie trop haut. Le risque d'enchevêtrement est nettement plus élevé dans les réseaux fermés, et il est rare, au début d'un projet, que l'on connaisse déjà les futurs partenaires qui pourraient venir rejoindre le réseau et présenter un certain intérêt. Les formes de collaboration en réseau recèlent aussi des risques: le détournement de la propriété intellectuelle, la perte de contrôle sur ce qui sort et sur la qualité, des pertes de friction ou de réputation, pour n'en citer que quelques-uns. Ces risques doivent être mis en balance avec les possibles «rendements» et contrôlés.

Si la collaboration en réseau n'est pas forcément pertinente pour chaque objectif, chaque entreprise et chaque secteur, il n'en reste pas moins sûr que l'importance des réseaux – en tant que constellation, facteur de réussite et activité – ira en augmentant dans un monde globalisé. //

Systèmes de rémunération. Un facteur concurrentiel non négligeable.

Les salaires sont un facteur décisif dans la course générale aux collaborateurs de haut niveau. Les éléments variables du salaire et les instruments de participation à long terme ne cessent de gagner du terrain. Les incitations durables à la performance et la promotion de l'engagement à l'interne devraient avoir la priorité.

robert.kuipers@ch.pwc.com

60% des patrons suisses sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur entreprise doit, pour faire face à la concurrence autour des talents, emprunter de nouvelles voies afin de recruter des collaborateurs qualifiés, de les motiver et de les fidéliser à long terme. En même temps, deux tiers d'entre eux doutent que leur organisation soit en mesure de tenir compte des exigences nouvelles posées à la gestion du personnel.

Les chiffres suivants illustrent la difficulté de trouver les bons collaborateurs: 68% des chefs d'entreprises suisses jugent difficile de recruter des collaborateurs jouissant d'une expérience globale, 38% regrettent le manque de bonnes connaissances linguistiques et 63% soulignent qu'il est difficile d'embaucher des collaborateurs disposant à la fois de bonnes connaissances et d'une solide expérience professionnelle. Et pourtant, l'écrasante majorité des patrons considère précisément ces aptitudes comme particulièrement importantes pour leur entreprise.

Ces résultats sont tirés de la dernière étude «CEO Survey», enquête représentative menée depuis 11 ans déjà par PricewaterhouseCoopers auprès des patrons d'entreprise, compte tenu des spécificités des différents pays.

Facteurs d'influence de la rémunération

Les résultats sont là: la concurrence omniprésente suscite une véritable course aux talents («la guerre des hauts potentiels est ouverte»). Les meilleurs collaborateurs recherchent des tâches exigeantes et une certaine liberté entrepreneuriale. Pour atteindre des avantages stratégiques sur le marché de l'emploi, les entreprises doivent offrir des conditions d'embauche et de travail attrayantes et ajouter aux nombreux «facteurs mous» (formation initiale et formation continue, climat de travail ou reconnaissance générale de la prestation) un système de rémunération qui saura fidéliser les collaborateurs et conquérir de nouveaux talents.

Le défi consiste à trouver un système de rémunération qui satisfasse tous les intérêts et offre en même temps les bonnes incitations. Les intérêts des actionnaires, du management et de l'entreprise sont souvent divergents par nature; l'objectif sera donc de trouver un compromis sur le montant et la structuration de la rémunération. Les incitations à court et long termes influencent le comportement des collaborateurs et du management. La structuration, le pilotage et le contrôle des incitations deviennent des importantes tâches de gestion stratégique. La responsabilité en incombe au conseil d'administration qui, généralement, délègue cette mission à un comité de rémunération indépendant.

La conception d'un système de rémunération tiendra compte des facteurs principaux suivants:

- **Gouvernement d'entreprise:** la question de la rémunération des dirigeants, notamment des hauts dirigeants, est devenue une affaire qui intéresse le public et qui conduit souvent à des débats chargés d'émotion. Il n'existe aucune prescription réglementaire sur ce qui est «juste» ou «faux» en la matière; c'est donc au comité de rémunération qu'il incombe de décider. Il est largement admis que l'intégrité et l'indépendance de cet organe accroissent la crédibilité de l'entreprise et de la politique de rémunération. Une plus grande transparence permet de publier des informations supplémentaires et de simplifier les possibilités de comparaison au sein du secteur et sur le marché.
- **Cadre légal:** les dispositions juridiques et les exigences réglementaires sont de plus en plus complexes. L'introduction d'un système de rémunération sera donc précédée de l'analyse détaillée de nombreuses questions: bases d'imposition pour l'entreprise et les collaborateurs, comptabilisation des différents éléments du salaire, obligation de publication, aspects de droit du travail, prescriptions de droit boursier, etc.
- **Environnement économique:** les systèmes de rémunération offrant des incitations doivent tenir compte de l'évolution des marchés financiers – tendances boursières et environnement d'intérêt. Ils doivent prendre en considération de manière appropriée la situation du marché et les évolutions futures.

Performance
Réputation
Transparence



Robert W. Kuipers,
Human Resource Services

Facteurs incontournables lors de la définition d'un système de rémunération:



La responsabilité de mettre en place un système de rémunération tenant compte de tous les facteurs importants incombe au conseil d'administration.

Des salaires de dirigeants plus transparents

Les investisseurs et les analystes financiers réclament depuis longtemps davantage de transparence sur le montant et la composition des rémunérations des dirigeants (Executive Compensation). Le législateur a répondu à cette attente au début de l'année dernière en modifiant le Code des obligations: les nouvelles dispositions (art. 663b^{bis} et 663c) relatives à la transparence des rémunérations et des indemnités attribuées aux membres du conseil d'administration et de la direction sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2007. Elles prévoient que les entreprises cotées en bourse publient séparément les salaires et les indemnités de tous les membres du conseil d'administration ainsi que le montant accordé au membre de la direction le mieux rémunéré, accompagnés à chaque fois des noms et fonctions. Désormais, les participations à l'entreprise (actions, options, etc.) détenues par les membres du conseil d'administration et de

la direction ainsi que par les personnes qui leur sont proches doivent être mentionnées séparément.

La nouvelle législation s'applique pour la première fois à l'exercice qui a commencé le 1^{er} janvier 2007 ou après. Les informations doivent figurer à l'annexe aux comptes annuels et sont ainsi soumises à l'obligation de révision. La SWX et economiesuisse ont, par la suite, adapté en conséquence leurs directives et leurs recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. Dans une étude représentative, PricewaterhouseCoopers a analysé les rapports de gestion 2006 de 61 entreprises cotées à la SWX. Les résultats, résumés dans l'étude «Executive Compensation & Disclosure», illustrent les effets sur les entreprises des nouvelles prescriptions en matière de transparence:

- en 2006, toutes les entreprises sondées ont publié, conformément à la directive de la SWX valable à l'époque, le montant

total des rémunérations accordées aux membres du conseil d'administration et de la direction;

- 74% ont indiqué séparément le montant des rémunérations de la direction, ce qui n'était pas exigé par l'ancienne directive;
- 35% des sociétés interrogées mentionnaient déjà le salaire le plus élevé versé à un membre de la direction, et 32% le salaire de chacun des membres du conseil d'administration.

Deux tiers des entreprises interrogées doivent donc changer leurs pratiques de publication en matière de rémunérations. 80% devront désormais aussi donner le détail des participations détenues par les membres des organes. PricewaterhouseCoopers analysera dans une prochaine enquête la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions.

- **Concurrence:** on assiste de plus en plus, dans le cadre de la mondialisation, à une convergence des systèmes de rémunération et à un équilibre des pratiques anglo-saxonnes et européennes. Les références ne sont plus simplement nationales, mais internationales pour tous les secteurs.

- **Démographie:** un employeur attrayant ne doit pas négliger les évolutions sociales, comme la flexibilité du travail, attrayante au niveau financier comme en termes de carrière. L'augmentation de l'espérance de vie dans les sociétés industrielles conduit à un temps de travail plus long, ce dont les modèles de travail et de rémunération doivent également tenir compte. Les règles de la prévoyance vieillesse sont appelées à changer radicalement pour la même raison.

Un système de rémunération équilibré se caractérise par des incitations à long terme. Les incitations à court terme sont incapables à influencer durablement le comportement et la loyauté des collaborateurs mais des instruments de participation prospectifs, axés sur la performance future, encouragent leur motivation et leur loyauté. Il existe aujourd'hui un grand nombre d'instruments de ce type, utilisables de manière très pointue en fonction des besoins de l'entreprise.

Attrait des plans axés sur la performance

La dernière étude «Global Equity Incentives Survey» de PricewaterhouseCoopers révèle des résultats surprenants sur la diversité des plans de participation, comme la nette perte d'attrait des options. Si pratiquement toutes les entreprises interrogées offraient encore, il y a cinq ans, des plans d'options, elles ne sont aujourd'hui plus que la moitié à le faire. A l'origine de ce désamour, des prescriptions complexes de comptabilisation des options et quelques pratiques abusives qui ont conduit un grand nombre d'entreprises à supprimer les plans d'options – du moins en tant que seule forme d'intéressement.

Les plans d'achat d'actions (Employee Share Purchase Plans) qui permettent aux employés de participer au capital de l'entreprise à des conditions préférentielles sont

une autre forme classique de participation. S'ils ont enregistré un certain recul au niveau international ces dernières années, ils sont toujours très répandus en Suisse. De nombreux collaborateurs considèrent les plans d'achat d'actions comme un placement à long terme même si leur valeur est largement tributaire de l'évolution de l'entreprise.

Les «Restricted Stock Units», promesse d'attribuer à l'avenir des actions ou des paquets d'actions aux collaborateurs, jouissent d'une faveur toujours plus grande. Lorsqu'il quitte l'entreprise, le collaborateur peut perdre le droit d'attribution (période d'indisponibilité jusqu'à l'attribution effective des actions). A l'échelle internationale, plus de la moitié des entreprises interrogées offrent déjà cette forme de participation axée sur le long terme.

Les plans de participation axés sur la performance (Performance Share Plans) jouissent d'une structure et d'une popularité similaires, à la grande différence près que l'attribution définitive des actions dépend de la réalisation de certains objectifs. Les objectifs de performance peuvent être définis en interne ou en externe et mesurés par le biais des indicateurs-clés de performance. Les objectifs internes sont essentiellement de nature chiffrée (bénéfice ou chiffre d'affaires) et plus rarement de nature qualitative. A titre de référence externe, les entreprises choisissent la plupart du temps l'évolution du cours de l'action ou le bénéfice par action en relation avec un groupe témoin. Se mesurer ainsi à des groupes de pairs (peer groups), pratique largement répandue en Grande-Bretagne par exemple, n'est pas sans poser problème: la sélection des entreprises du groupe témoin est délicate et doit être réadaptée à chaque changement d'orientation stratégique. De plus, un développement constant, mais légèrement en dessous du marché peut se révéler démotivant pour les employés si les résultats d'autres entreprises du groupe de pairs enregistrent des mouvements de hausse et de baisse d'une année sur l'autre. Cette situation récompenserait une volatilité des résultats, ce qui n'est certainement pas dans l'intérêt des actionnaires.

Pour les entreprises, les défis majeurs à relever pour la mise en œuvre des plans de participation sont de l'ordre de la compliance et de l'administration, surtout si les plans offerts le sont à l'international et doivent donc respecter des prescriptions

réglementaires différentes. D'après l'étude, la Suisse ne fait plus partie des dix pays dans lesquels le traitement fiscal des plans de participation est considéré comme particulièrement complexe.

Prévoir et expérimenter en se projetant dans l'avenir

Les plans de participation sont avant tout des programmes d'incitation destinés à assurer à l'entreprise une position forte sur le marché de l'emploi. Parmi le grand nombre d'instruments disponibles, une entreprise devrait pouvoir trouver le juste mélange répondant le mieux à ses objectifs stratégiques et aux besoins des collaborateurs. Un comité de rémunération indépendant fixe le montant et la structure de la rémunération et en assure le contrôle. Pour pouvoir apprécier l'effet à long terme des plans de participation sur l'entreprise, sur les collaborateurs et sur les actionnaires, il faudrait, avant même leur introduction, pouvoir expérimenter divers scénarios d'évolution par le biais de modélisations. Par delà sa fonction incitative, la rémunération globale sert la réalisation de l'orientation stratégique. Elle devrait donc être le résultat d'une planification dynamique et prospective et pouvoir être expérimentée par le biais de simulations. Il serait alors possible de concevoir des systèmes équilibrés capables d'accroître systématiquement l'aptitude à la performance et l'engagement des dirigeants et des collaborateurs.

CONCLUSION

Les systèmes de rémunération permettent de canaliser les incitations et d'influer sur les comportements. C'est pourquoi le montant et la structure de la rémunération doivent être axés sur les objectifs à long terme de l'entreprise. Il s'agit ici d'une mission de gestion stratégique qui, pour être correctement assumée, doit être confiée à un comité de rémunération compétent et indépendant.

Caisses de pension. Les conseils de fondation mis à contribution.

Le législateur entend responsabiliser encore davantage les conseils de fondation. Par ailleurs, la réforme structurelle de la prévoyance professionnelle prévoit des directives claires sur le gouvernement d'entreprise des caisses de pension.

roland.sauter@ch.pwc.com

La gestion des caisses de pension exige beaucoup de professionnalisme compte tenu de la densité réglementaire croissante dans ce domaine comme dans de nombreux autres. Après l'entrée en vigueur de la 1^{ère} révision de la LPP début 2005, le Conseil fédéral a adopté, mi 2007, le message sur la réforme structurelle de la prévoyance professionnelle, actuellement examiné par le Parlement.

Dans le système de prévoyance suisse, les membres des conseils de fondation exercent leurs fonctions à titre accessoire et bénévole. Souvent, ce sont à la fois les représentants de l'employeur et des salariés qui assument la fonction de manière accessoire dans la caisse de pension de leur propre entreprise. Il est donc d'autant plus important – mais aussi plus difficile – pour eux d'actualiser leurs connaissances. Les exigences en matière de formation continue et de perfectionnement ont été ancrées dans la loi lors de la 1^{ère} révision de la LPP; dans le cadre de la réforme structurelle, elle figure parmi les tâches prioritaires et inaliénables de l'organe suprême de direction. Le conseil de fondation ne peut donc plus se fier uniquement aux compétences des experts.

Le conseil de fondation d'une caisse de pension exerce une fonction comparable à celle du conseil d'administration d'une

entreprise. Il détermine les objectifs stratégiques et les lignes directrices de l'institution de prévoyance, garantit la stabilité financière et surveille la direction. De ces fonctions générales découlent des tâches de direction que le conseil de fondation ne peut pas déléguer. Ancrées dans la législation, elles créent de la clarté pour l'organe de direction et permettent de distinguer clairement ses fonctions de celles des experts en prévoyance et de l'organe de révision.

Pour les caisses de pension, la mise en œuvre d'un bon «Pension Fund Governance» est indispensable. Le but d'une bonne gestion des caisses de pension consiste à préserver de manière efficace, responsable et à long terme, les intérêts financiers des assurés et à éviter les abus. Il consiste à définir des principes de direction et de contrôle et à conserver l'équilibre entre ces deux fonctions.

Le nouveau texte de loi prévoit une série de mesures visant à élaborer, gérer et surveiller les activités commerciales. Ces mesures concernent surtout l'organisation et la composition de la direction, le placement de la fortune et la gestion des conflits d'intérêt. «L'intégrité et la loyauté des responsables» sont demandées explicitement; ceux-ci doivent en outre garantir une gestion irréprochable.

Eu égard au placement de fortune, les dispositions sur les opérations pour compte propre telles que le «parallel running» (placements parallèles privés effectués par les responsables sur les mêmes titres que la caisse de pension) sont également adap-

tées. Les avantages patrimoniaux liés aux rétrocessions par exemple devront être versés à l'institution de prévoyance. Les actes juridiques passés avec des personnes proches, notamment des membres de l'organe de direction et leurs familles ou avec l'employeur, sont traités de manière encore plus restrictive. Ils doivent se conformer aux conditions usuelles du marché et être annoncés à l'organe de révision.

La gestion et le placement de la fortune par la caisse de pension elle-même peuvent facilement conduire à des situations délicates. Sont notamment problématiques les opérations pour compte propre et l'acceptation d'avantages patrimoniaux personnels ainsi que de cadeaux ou invitations. Les opérations pour compte propre sont frauduleuses lorsqu'elles utilisent du savoir d'initié ou s'apparentent à un «front running» (négoce de titres avant que la caisse de pension ne négocie elle-même ces titres). Le «parallel running» (négoce simultané des mêmes titres que ceux que la caisse de pension négocie) est, certes, autorisé par la loi pour autant qu'il ne désavantage pas la caisse de pension, mais constitue un secteur flou en pratique et fera donc l'objet d'un nouveau débat dans le cadre de la réforme structurelle.

La nouvelle réglementation de la surveillance des caisses de pension constitue une avancée vers davantage de sécurité juridique. A l'avenir, la haute surveillance sera assurée par une commission d'experts, indépendante du Conseil fédéral et de l'Administration fédérale. La Commission de haute surveillance devra améliorer la pratique de la surveillance et l'harmoniser. Cependant, la surveillance directe sera exclusivement de la compétence des cantons ou des régions de surveillance déjà formées (ou à former). //

Gouvernement
d'entreprise
Risqué



Roland Sauter, Audit

Processus d'intégration.

Une analyse méticuleuse du risque en amont de la transaction contribue grandement à la réussite générale d'une reprise. Une planification précoce permet à 67% des entreprises d'atteindre l'EBIT qu'elles ont prévu et à plus de 95% d'entre elles de réaliser les parts de marché visées. Pour les entreprises, le regroupement des systèmes informatiques et l'harmonisation des processus opérationnels constituent les principaux défis à relever lors d'une intégration.

Bien souvent, elles en sous-estiment les coûts: pour 26% des entreprises interrogées, les coûts effectifs ont excédé les coûts prévisionnels. En outre, il ressort nettement que le conseil d'administration ne joue pas son rôle et n'assume pas ses responsabilités lors du processus d'intégration, ou ne le fait que de manière insuffisante. Tels sont les résultats d'une enquête menée par PricewaterhouseCoopers Suisse qui pose la question des facteurs déterminants dans la réussite du processus d'intégration. Voir aussi page 32.

www.pwc.ch → centre de presse

Employeur modèle.

Les jeunes diplômés ont une image claire de leur futur employeur. Celui-ci doit être crédible, avoir le sens des responsabilités sociales et offrir des possibilités d'évolution professionnelle. L'employeur rêvé est celui à qui l'on peut s'identifier. Par ailleurs, 78% des personnes interrogées pensent travailler, au cours de leur carrière, pour deux à cinq entreprises différentes, c'est-à-dire rester au moins huit ans en moyenne dans chaque entreprise. Les jeunes diplômés suisses considèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme fondamental. De plus, les jeunes professionnels savent tous que performance, flexibilité et connaissances linguistiques sont des qualités essentielles sur un marché du travail mondialisé. Tels sont les résultats de l'étude «Managing tomorrow's people: The future of work to 2020» menée par PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.ch → centre de presse

Entreprises familiales.

Ces douze derniers mois, plus de 30% des entreprises familiales interrogées dans le monde entier ont enregistré une augmentation significative de la demande de leurs biens et services. En Suisse, 58% des entreprises familiales suivent une stratégie de croissance qui repose en particulier sur l'affirmation de leur marque et la qualité de leurs produits. A l'échelle internationale, c'est avant tout la qualité de la relation avec le client qui prime. Parmi les sociétés suisses sondées, 25% n'ont aucun business plan stratégique. Près de 62% des entreprises familiales qui seront amenées à changer de propriétaire considèrent une vente à un tiers comme la forme de succession la plus probable. Les modifications légales et réglementaires constituent le plus grand défi externe que les entreprises familiales suisses doivent relever. Des programmes de bonus recom-

pensent les cadres de 90% des entreprises familiales nord-américaines, de 80% des entreprises familiales européennes et de 68% des entreprises familiales suisses. 25% de ces programmes n'ont été introduits qu'au cours des douze derniers mois en Suisse. Tels sont les résultats de l'étude «Family Business Survey 2007/08» menée par PricewaterhouseCoopers au niveau mondial, et à laquelle ont participé 1454 entreprises de 28 pays différents.

www.pwc.ch → centre de presse

Participation.

En 2007, les prescriptions légales et réglementaires ont encore accru la complexité des programmes de rémunération basés sur les actions. Pourtant, les programmes de participation ont toujours le vent en poupe. 97% des entreprises confirment que les avantages qui en sont retirés dépassent clairement les coûts. Les plans d'options restent la forme favorite de participation pour fidéliser les collaborateurs, bien que 40% des entreprises sondées appliquent déjà des modèles de rémunération orientés sur la performance. Tels sont les résultats de l'enquête «2007 Global Equity Incentives Survey» conduite par PricewaterhouseCoopers auprès de 152 entreprises dans 15 pays.

www.pwc.ch → centre de presse

Intégration post transaction. Tirer le meilleur parti des fusions-acquisitions.

Finaliser un projet de transaction d'entreprise requiert du temps et la mobilisation des forces de gestion. Pourtant, ce n'est qu'après la signature du contrat que le travail commence véritablement: la réussite de l'intégration dépend de la capacité de l'entreprise à exploiter le potentiel de valeur de la transaction.

ralf.schlaepfer@ch.pwc.com

Les entreprises prospères veulent croître et gagner des parts de marché, double ambition réalisable soit à travers une croissance organique soit par le biais d'acquisitions. Toutefois, ces deux possibilités ne s'excluent aucunement et peuvent, dans le cas idéal, cohabiter. Le marché des transactions d'entreprises est florissant – même si la crise des marchés financiers a quelque peu freiné la dynamique des fusions-acquisitions.

Les objectifs d'une acquisition varient en fonction de la stratégie de l'entreprise; ce ne sont pas tant des avantages de taille ou sur la concurrence qui sont visés, que l'amélioration de la performance pour générer une valeur plus élevée pour l'actionnaire. Et pourtant, seule la moitié environ des transactions parviendra à ce but, quelle que soit l'atmosphère du marché. Le succès d'une reprise ou d'une fusion réside dans l'aptitude de l'entreprise à tirer parti au maximum de la transaction. Or ce n'est pas la conclusion d'un contrat d'achat qui peut y suffire, mais des efforts quotidiens et systématiques.

Equilibre entre travail au quotidien et transaction

Le management est parfaitement familier de la théorie des fusions-acquisitions et sait que les pièges d'une transaction résident souvent dans sa mise en œuvre. Les recherches d'ampleur globale conduites par PricewaterhouseCoopers trouvent quatre explications au fossé entre théorie et pratique:

- La charge de travail du management augmente fortement en cas de transaction. Planifier l'opération, négocier, conclure le contrat et surveiller l'intégration mobilisent grandement ses capacités. Comme un équilibriste, la direction de l'entreprise doit gérer au jour le jour son budget temps pour résoudre les affaires quotidiennes et tout en se consacrant au projet de rachat.
- Le créneau temps pour des changements positifs est compté: la règle d'or des 100 premiers jours après la conclusion du contrat, décisifs pour la réussite d'une intégration, s'applique ici aussi. En effet, les collaborateurs sont ouverts à de nouvelles orientations de pensée et à de nouvelles méthodes de travail au cours des trois premiers mois; si le management ne parvient pas à faire progresser l'intégration pendant ce temps, le retour aux anciens comportements sera inévitable.
- Dans le tourbillon du processus de rachat ou de fusion, les facteurs humain et culturel sont souvent négligés. Incertitude et manque de motivation peuvent partiellement

anéantir la croissance de valeur visée par la transaction.

- Enfin, l'expérience des transactions fait souvent défaut. Le management ne dispose pas du savoir spécifique pour mener à bien, en pratique, une fusion ou une reprise, et encore moins une intégration.

Un management attentif à l'intégration

En août 2007, PwC Suisse a mené une enquête auprès de 55 entreprises suisses ainsi que d'un certain nombre d'analystes financiers qui avaient tous été impliqués dans des activités de fusions-acquisitions. L'enquête portait sur l'intégration post transaction, c'est-à-dire l'intégration des entreprises une fois la transaction conclue. Les résultats de l'enquête corroborent la pratique de conseil.

L'enquête révèle notamment une baisse de l'attention portée par la direction de l'entreprise à la transaction une fois le contrat conclu. Pour 70% des personnes interrogées, les dirigeants manifestent peu ou pas d'intérêt à la phase d'intégration. En d'autres termes, l'attention du management pendant les différentes phases d'une transaction est inversement proportionnelle au travail nécessaire pendant ces phases. La phase d'intégration est incontestablement la plus exigeante et, en même temps, la plus importante pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques. L'engagement des dirigeants est donc essentiel, précisément pendant cette période.

Planification et due diligence, les clés de la réussite

Il est désormais empiriquement démontré qu'une planification précoce de l'intégration post transaction est payante. Ainsi, les deux tiers des entreprises interrogées qui avaient déjà réfléchi à l'intégration, en amont de la transaction, affichent un taux de réalisation des objectifs sensiblement plus élevé que

Stratégie
Croissance
Gestion



Ralf Schlaepfer,
Head Strategy & Operations

Lonza Group, un exemple tiré de la pratique. «Les conseillers encouragent l'autodiscipline.»

CEO de Lonza Group depuis juin 2004, Stefan Borgas a, par le biais de ventes et d'acquisitions ciblées, transformé l'entreprise chimique riche de traditions en un groupe moderne de sciences du vivant.



Selon quels critères avez-vous défini votre stratégie d'acquisition?

Nous avons arrêté notre stratégie en 2004, suite à une analyse de tous nos secteurs d'activité dans l'optique d'une possible prise de position leader sur le marché. Il est alors apparu que nos ressources ne nous suffisaient pas pour être les premiers partout. Nous avons donc opéré un recentrage sur nos activités de base et avons décidé de nous concentrer sur les sciences du vivant. Toutes les autres activités, sans lien de synergie avec cette activité de base, devaient être vendues progressivement. Après avoir défini la stratégie, nous avons déterminé les secteurs à vendre. Lorsque les opérations de vente étaient bien avancées et que nous disposions de moyens suffisants, nous avons alors recherché systématiquement des entreprises à acquérir.

En février 2007, vous avez repris pour 460 millions de CHF les deux secteurs Research Bioproducts et Microbial Pharmaceuticals de la firme américaine Cambrex. Comment avez-vous procédé pour cet investissement stratégique?

Cela faisait longtemps que nous avions ces deux secteurs d'activité de Cambrex en vue, car ils conviennent exactement à notre activité. Mais pendant longtemps Cambrex n'a pas voulu vendre. Toutefois, lorsque l'entreprise a décidé de changer d'orientation stratégique, il était clair que nous serions sur les rangs pour faire une offre. Le processus pouvait alors commencer. Nous avons procédé à une due diligence très méticuleuse et mis sur pied une équipe particulière pour chaque aspect – estimation de la technologie, de la position sur le marché, de la culture d'entreprise ou des analyses environnementales. Pendant la due diligence, je me suis essentiellement attaché à nouer des relations avec les dirigeants des nouveaux secteurs d'activité.

Quelle a été la durée de la due diligence?

La due diligence à proprement parler a nécessité environ quatre mois; mais au cours des négociations conduites après la fixation de l'offre d'achat contraignante, nous avons régulièrement rencontré de nouveaux points à résoudre. Donc, si l'on ajoute la phase de négociation, la due diligence a duré six mois.

Combien de temps le management a-t-il investi dans la transaction?

Pour ma part, suivant la phase considérée, je lui ai consacré entre 20 et 70% de mon temps; un autre dirigeant, assez impliqué, s'y est investi pour environ 25% et les autres, pour 10%. Mais il y a toujours des pics d'activité au cours d'une transaction: les présentations du management, la phase durant laquelle on fixe le prix d'achat et la phase terminale des négociations. Pour mener à bien un tel processus, il faut une équipe qui s'investisse sans compter.

Comment réussit-on à maintenir l'équilibre entre activité d'acquisition et activité quotidienne?

Avec de bons collaborateurs. L'équilibre ne peut être préservé que si chaque secteur d'activité est dirigé par un responsable compétent, capable de gérer son secteur de manière autonome. Il faut également une stratégie claire pour chaque secteur d'activité, qui indique aux responsables la direction à suivre.

Pour l'intégration, vous avez choisi PwC comme conseiller. Pourquoi précisément dans cette phase?

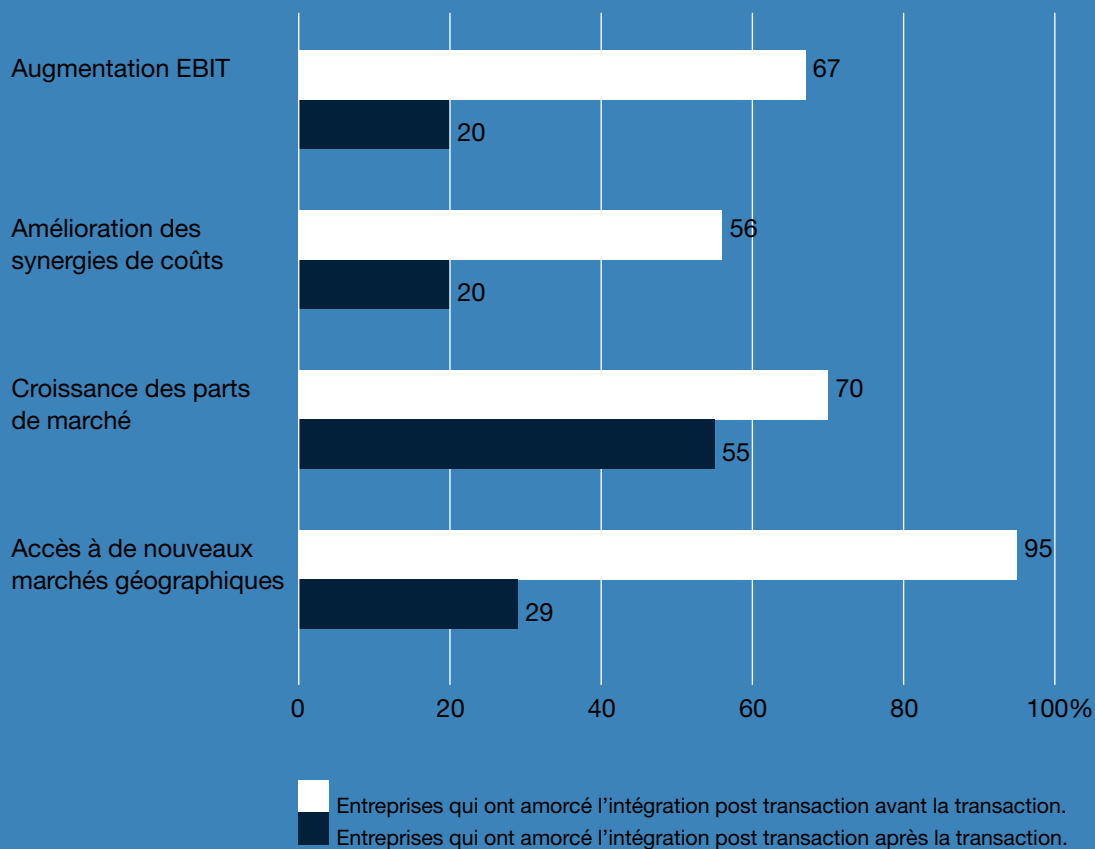
Pour deux raisons: d'abord pour les ressources physiques; nous n'avions pas assez de collaborateurs pour mener l'intégration à bien. Nous voulions donc une équipe de conseillers expérimentés et compétents. Ensuite, pour l'autodiscipline. Un conseiller extérieur, explicitement mandaté pour conduire et surveiller le processus, fait aussi avancer les équipes internes.

Quel est, à votre sens, l'aspect le plus délicat de l'intégration?

La culture. L'intégration de la culture est ce qui distingue une fusion réussie d'une autre qui ne l'est pas. La réussite conditionne la collaboration entre les personnes. Nous avons 1000 nouveaux collaborateurs qui doivent apprendre à se connaître. Il faut au moins deux ans pour cela, d'autant que nos collaborateurs sont dispersés partout dans le monde. Un an après la reprise, nous travaillons toujours intensément à la fusion des cultures. Nous devons communiquer notre stratégie et nos modes de comportement, mais nous devons aussi nous confronter avec le mode de penser et les initiatives des nouveaux collaborateurs. Ces derniers apportent des idées neuves dans l'entreprise; nous devons nous développer ensemble. Une enquête interne a montré que les nouveaux collaborateurs ont mieux compris les messages, ce qui a été une leçon de communication pour nous. Nous devons nous occuper de tous les collaborateurs pendant l'intégration, et pas uniquement des nouveaux.

Lonza, dont le siège est à Bâle, est une entreprise de chimie et de biotechnologie qui emploie 7500 collaborateurs dans le monde entier et réalise un chiffre d'affaires annuel de 3 milliards de CHF.

Taux de réussite des transactions d'entreprise



La planification de l'intégration post transaction avant la conclusion du contrat est payante – les taux de réalisation des objectifs sont nettement supérieurs.

celles qui ne se sont penchées sur l'intégration qu'une fois le contrat conclu. La mise en œuvre des objectifs stratégiques – augmentation de l'EBIT, exploitation des synergies, accroissement de la part de marché ou accès à de nouveaux marchés – est le critère de réalisation de la valeur attribuée à la transaction. Plus la planification de l'intégration est précoce, plus la chance est grande que la reprise ou la fusion augmente la performance.

La réalisation de la valeur est mesurable: les objectifs stratégiques et financiers devraient être étayés par des indicateurs-clés de performance et quantifiés par le biais de ratios. Dans le meilleur des cas, cela a lieu dès le début de la transaction, dans le cadre de la détermination de la stratégie. Ainsi, l'intégration est prise en compte tout au long du processus. L'enquête montre que 70% environ des entreprises suisses interrogées mesurent leurs objectifs stratégiques.

73%, soit la même proportion environ, communiquent leur orientation stratégique à l'extérieur. Ces entreprises sont en revanche nettement moins nombreuses (50%) à rendre publics les objectifs financiers liés à une transaction. Or, c'est précisément sur ce point que les analystes financiers souhaitent de la transparence (94%). Pendant la période d'euphorie qui précède le mariage, les synergies sont en outre sur toutes les lèvres. Dans la réalité, les coûts des synergies sont la plupart du temps assez bien cernés; en revanche, il n'est pas toujours fait état de l'augmentation du bénéfice, qui est bien plus importante. Les analystes attendent, sur ce point aussi, un reporting détaillé et un controlling intégré.

La phase d'intégration pose des défis aux entreprises impliquées pratiquement à chaque niveau de son fonctionnement: présentation des comptes, affaires du personnel, logistique et communication. Mais l'intégration n'est pas l'apanage du management; presque chaque employé doit y réfléchir. Les entreprises interrogées considèrent l'intégration de la technologie de l'information et des processus comme

l'aspect le plus délicat. 72% d'entre elles le placent avant l'intégration des cultures (54%). Les entreprises qui procèdent à des vérifications préliminaires de due diligence peuvent non seulement faciliter ces processus d'intégration, mais aussi les raccourcir. Alors que la phase d'intégration, pour ce type d'entreprises, dure en moyenne 8 mois, elle passe à presque 14 mois pour les entreprises qui n'ont pas procédé à une due diligence.

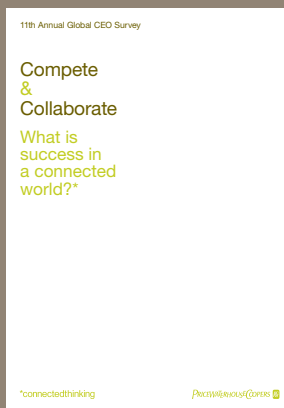
CONCLUSION

La clé du succès d'une transaction d'entreprise réside dans l'intégration. La planification de l'intégration devrait débuter si possible dès la définition de la stratégie d'acquisition – ou dès que l'entreprise cible a été trouvée. Le rôle du management pendant cette phase ne doit pas être sous-estimé.

Evénements, études et analyses.

Place fiscale Suisse

La Suisse reste une place fiscale extrêmement attrayante. En comparaison européenne, seule l'Irlande affiche un taux d'imposition totale (Total Tax Rate) légèrement inférieur. Si le taux d'imposition est un facteur déterminant, la complexité du système fiscal l'est tout autant. A cet égard, la Suisse occupe la 15^{ème} place mondiale, et se hisse même à la 4^{ème} en Europe. En ce qui concerne le nombre d'heures consacrées au respect des prescriptions fiscales, la Suisse se démarque également bien des autres pays. Avec 63 heures par an, elle se classe au 6^{ème} rang mondial et au 2^{ème} en Europe, derrière le Luxembourg. Dans le monde, il faut en moyenne près de deux mois aux entreprises pour remplir leurs obligations fiscales. D'autres informations sur le sujet se trouvent dans l'étude «Paying Taxes» de PwC, disponible gratuitement, en anglais, auprès de sonja.jau@ch.pwc.com



L'avenir, du point de vue des patrons

Les CEO du monde entier redoutent que le ralentissement conjoncturel ne débouche sur une récession. Jusqu'à présent, le durcissement accru des prescriptions réglementaires était cité comme principal obstacle à la croissance. Des facteurs de risque tels que la raréfaction des ressources naturelles, le changement climatique ou la montée du terrorisme ont cédé du terrain par rapport à l'année dernière. Dans le monde, 35% des patrons interrogés (27% en Suisse) sont confiants quant à l'évolution de la croissance économique dans les douze prochains mois. L'année dernière, la Suisse a enregistré des activités d'acquisition à hauteur de 40%, soit un taux particulièrement élevé en comparaison internationale. 47% des participants suisses prévoient des acquisitions supplémentaires en Suisse et à l'étranger pour l'année à venir. Ces résultats sont tirés de l'étude «11th Annual Global CEO Survey» conduite par PricewaterhouseCoopers auprès de plus de 1150 CEO de 50 pays. L'étude est disponible en anglais et peut être commandée gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com

Evénements

Gestion financière et risque financier, conférence 2008

La dixième conférence annuelle abordera, outre la question de la création de valeur, celle des nouveaux développements et des tendances dans la gestion financière. Les thèmes principaux seront «La gestion financière: des bénéfices à la création de valeur» et «Perspectives de carrière: du directeur des finances au CFO».

Lieu et date

Zurich, mercredi 4 juin 2008
PricewaterhouseCoopers SA
Birchstrasse 160
Frais de participation: CHF 450
TVA comprise; le nombre de participants est limité.

Informations et inscription:
www.pwc.ch/events

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.



L'âge d'or.

La demande de produits anti-âge de luxe augmente parallèlement au vieillissement de la société. Celui qui sait déterminer suffisamment tôt la tendance, comme Dirk Trappmann, PDG de La Prairie Group, peut se réjouir: ses affaires prospèrent.



Petit flacon, contenu luxueux, prix élevé, forte demande: avec Pure Gold, l'équation régissant les cosmétiques de luxe a prouvé une fois de plus sa justesse.

Texte: **Corinne Amacher** Photos: **Markus Bertschi**

Rien dans ce sobre bâtiment de la zone industrielle de Volketswil ne laisse imaginer que la ruée vers l'or a débuté ici, rien sauf le visage rayonnant de Dirk Trappmann. Le patron de l'entreprise de produits cosmétiques La Prairie Group est assis dans un bureau d'où émane le charme désuet des années 70 et il est d'excellente humeur. La raison: un flacon doré qui disparaît presque dans sa main et qui contient sans doute le plus luxueux des liquides que l'industrie des cosmétiques propose actuellement à une clientèle avide de crèmes miracles: un sérum dénommé Cellular Radiance Concentrate Pure Gold, qui a peut-être mieux sa place dans le coffre-fort que dans l'armoire à maquillage: 30 millilitres coûtent 790 CHF! Ce soin de la peau contient de minuscules particules d'or 24 carats, métal déjà considéré dans l'Antiquité comme source de la beauté éternelle.

Petit flacon, contenu luxueux, prix élevé, forte demande: avec Pure Gold, l'équation régissant les cosmétiques de luxe a prouvé une fois de plus sa justesse. «Ce sérum doré est le plus grand succès commercial de l'histoire de La Prairie», explique Trappmann, «au cours des premiers mois qui ont suivi son lancement, nous avons été complètement surpris par la demande et nous avons eu du mal à suivre.» Certaines clientes, semble-t-il, n'utilisent pas seulement cet élixir pour le visage, mais s'en passent aussi sur tout le corps et achètent, pour ce faire, une demi-douzaine d'exemplaires en même temps.

Cap sur la croissance

Ce concentré ne fait pas seulement rayonner la peau, mais aussi le bilan de l'entreprise: au cours de l'exercice 2007, le chiffre d'affaires de La Prairie Group a augmenté de 11% pour atteindre 395 millions de CHF – un taux nettement supérieur aux 5% du secteur des cosmétiques. «Le segment des cosmétiques de luxe est, de toute l'industrie, celui qui a la plus forte croissance», explique Trappmann, qui vise un chiffre d'affaires d'environ 600 millions de CHF

d'ici 2010. La part de la marque La Prairie au chiffre d'affaires du groupe n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Le reste provient de la marque traditionnelle Juvena, du jeune label Skin Biology Therapy (SBT) et de la ligne de soins capillaires Marlies Möller Beauty Haircare.

Des nouveautés décisives

Depuis son lancement en 1978, La Prairie, qui tient ses origines de la clinique éponyme de Montreux, est, de son propre aveu, leader du marché des cosmétiques de luxe et s'est de plus en plus positionnée sur le haut de gamme et les prix y afférents. La découverte de la thérapie par soins cellulaires, à l'époque une nouvelle approche du rajeunissement de la peau, constitue aujourd'hui encore la base du programme. L'entreprise a régulièrement fait sensation avec des nouveautés déterminantes pour l'ensemble de l'industrie, par exemple filtres de protection contre la lumière, acides alpha hydroxydes, substances à base de caviar ou, justement, sérum doré. Peu à peu, d'autres fabricants de cosmétiques se sont consacrés à la lucrative tâche de lutte contre le vieillissement et aujourd'hui presque tous ont complété leur gamme avec une ligne de produits «premium». L'arrivée de chaque nouveau fournisseur a durci la concurrence sur les produits pour la peau et les cheveux. Comme seules les nouveautés font marcher les affaires, les cycles de vie des produits deviennent de plus en plus courts. «Sur le segment du luxe, il est important que les nouveautés en soient vraiment; les clients veulent aussi, en échange d'un prix élevé, une véritable plus-value», explique Trappmann. Le sérum Pure Gold est considéré comme une avancée technologique. D'après Sven Gohla, responsable du service R&D, sa particularité réside dans l'or colloïdal, extrêmement difficile à obtenir, qui pénètre immédiatement dans la peau et empêche les pertes de fibres de collagène et d'élastine, améliorant ainsi notablement l'élasticité et la fermeté de la peau. Dans les laboratoires de Volketswil, sous la houlette de S. Gohla, quelque 20 scientifiques travaillent sur de nouvelles recettes, testent la compatibilité

et la stabilité des formulations et vérifient la tenue de la couleur des emballages. Entre 6 et 7% du chiffre d'affaires sont investis en R&D.

La position de leader du marché ne repose pas que sur un flux permanent d'innovations et sur des exigences de qualité élevées, mais aussi sur des prestations complémentaires exclusives. Dirk Trappmann s'extasie en ouvrant l'un de ses petits boîtiers, conçus comme des écrins à bijoux. Cinq minutes s'écoulent avant que l'on n'arrive au bout de plusieurs couches de film plastique, de carton, de papier, de cuillère en argent et de velours, un grand moment! Les éditions limitées contribuent également à fidéliser la clientèle. Par exemple, la crème pour la peau de la collection Caviar est contenue dans un petit pot entièrement serti de cristaux Swarovski. Des prix atteignant 3000 CHF pour 50 millilitres ne semblent pas freiner la demande. D'après Trappmann, ces objets de luxe se vendent «très bien».

L'avenir est en Asie

Les clientes asiatiques, notamment, se laissent volontiers séduire par une touche de glamour occidental. Personne ne le sait mieux que l'Allemand Trappmann. Avant de prendre la direction de La Prairie Group, en 2005, il a travaillé pendant cinq ans en Extrême-Orient pour Beiersdorf, groupe propriétaire de La Prairie. Il considère l'Asie comme une «région à forte croissance» et fait le nécessaire pour qu'elle soit livrée en conséquence. Depuis deux ans, les marchés asiatiques ne sont plus prospectés par le service exportations suisse, mais depuis un siège régional à Shanghai. Les chiffres donnent raison à Trappmann. À Hong-Kong, par exemple, le chiffre d'affaires a augmenté de 30% en 2007, notamment grâce à un nouveau salon de beauté ouvert dans l'hôtel de luxe The Landmark. La marque est également «boostée» par sa présence dans les aéroports. Le Travel Retail Business est l'un des principaux

«Sur le segment du luxe, il est important que les nouveautés en soient vraiment; les clients veulent aussi, en échange d'un prix élevé, une véritable plus-value.»

Dirk Trappmann



Les vitrines du monde sont presque les seuls endroits où les citoyens planétaires fortunés trouvent encore le temps de faire du shopping.

projets stratégiques du PDG. Avec l'ouverture par La Prairie de son premier Travel Retail Shop à l'aéroport de Schiphol, à Amsterdam, en 1990, est née une branche d'activité qui affiche aujourd'hui une croissance à deux chiffres. La Prairie est désormais présente dans plus de 75 aéroports. 2004 a vu l'ouverture, à l'aéroport de Zurich, du premier Travel Retail Flagship Store, conçu selon un nouveau concept de service permettant aux nomades internationaux de s'offrir un soin du visage entre business lounge et vol en correspondance. L'inauguration du Flagship Store de l'aéroport de Hong-Kong – au cours de laquelle le patron en personne s'est prêté à un soin du visage – a eu lieu en début d'année et doit être suivie par d'autres ouvertures dans les aéroports de Singapour et de Londres. Les vitrines du monde sont presque les seuls endroits où les citoyens planétaires fortunés trouvent encore le temps de faire du shopping.

«Swiss made», un garant de qualité

Plus on s'éloigne de la mère patrie, plus l'attribut «Swiss made» semble attirant. Bien que depuis longtemps marque interna-

tionale, La Prairie ajoute toujours «Switzerland» sur sa carte de visite. «Nous sommes fiers de gérer nos activités mondiales depuis la Suisse», explique Sven Gohla, «c'est un haut lieu de la technologie et donc un endroit propice à la collaboration avec des faiseurs d'opinion.» Conserver son caractère helvétique est très important pour l'entreprise car la Suisse est synonyme de qualité, de design et de beauté. Cependant, pour beaucoup, ce n'est pas La Prairie qui incarne le caractère helvétique, mais sa marque sœur Juvena. Les origines de la société remontent à la ligne traditionnelle Juvena of Switzerland, qui a développé sa capacité de rayonnement à partir de Zurich dans les années 50, aux débuts de la société de consommation et de la découverte par les femmes du culte du corps. Juvena a remplacé les pommades pâteuses utilisées jusqu'alors par des textures légères et onctueuses, inventées par le Suisse Edmund Locher, gagnant ainsi la clientèle de célébrités comme Sophia Loren. Après plusieurs changements de mains, Juvena appartient à Beiersdorf depuis 1991. Un an plus tard, elle a été rejointe par La Prairie: la première pierre de l'entreprise qui fédère les marques de luxe du groupe Beiersdorf était posée. Le changement de nom intervenu en 2005, Juvena International devenant La Prairie Group, fut aussi une réaction à la modification des équilibres au sein de l'entreprise. La Prairie a gagné des parts aux dépens de Juvena et elle est aujourd'hui le moteur du groupe. Juvena subit actuellement la pression de concurrents tels que Lancôme, Estée Lauder ou Biotherm. Trappmann ne souhaite pas laisser cette érosion se poursuivre et prévoit pour septembre un nouveau lancement avec une image plus moderne. Il n'en dira pas plus. La toute dernière acquisition, la ligne Skin Biology Therapy (SBT), lancée il y a deux ans, se porte mieux. Quel est l'ingrédient indispensable pour créer une nouvelle marque dans le climat actuel de concurrence? «Le courage», déclare Trappmann après quelques instants de réflexion. Cette ligne de produits cosmétiques développée en collaboration avec le professeur Volker

Steinkraus, dermatologue à Hambourg, s'adresse à ceux qui ont des problèmes dermatologiques ou une peau sensible, «une tendance forte qui va durer» selon Trappmann. Cette ligne sobrement emballée et de bonne qualité dermatologique se glisse parmi les nombreuses marques dites de parapharmacie, mais contrairement à des concurrents tels que Vichy ou La Roche-Posay, uniquement disponibles en officine, elle est vendue dans les parfumeries et les grands magasins. Les rayons sont conçus comme ceux d'une pharmacie et chez SBT, les conseils de beauté s'appellent consultations. Après des débuts prometteurs en Suisse, en Allemagne et en Autriche, son lancement dans toute l'Europe est imminent. Parti de très bas, le chiffre d'affaires croît annuellement de 40%. À long terme, d'après Trappmann, SBT devrait contribuer significativement au chiffre d'affaires du groupe.

Les soins capillaires, un gros potentiel

L'objectif est de mieux équilibrer le portefeuille des marques et de réduire la dépendance vis-à-vis de La Prairie. La seule question est de savoir comment harmoniser la ligne de soins capillaires Marlies Möller avec les trois lignes de soins de la peau. Mais Trappmann a là aussi de grands projets. «La branche n'a pas encore compris qu'un marché considérable était laissé en friche dans le domaine des soins capillaires», affirme le spécialiste de l'économie d'entreprise, «grands magasins et parfumeries ont encore à apprendre à commercialiser ce type de soins.» Il veut monter au front pour faire un travail d'information afin que Marlies Möller joue un jour, sur le marché des soins capillaires de luxe, le même rôle de leader que La Prairie sur celui des soins pour la peau. Trappmann ne comprend pas pourquoi, lorsqu'une cliente achète dans une parfumerie un produit La Prairie à 390 CHF, personne ne cherche à la persuader d'essayer le shampoing Pashmisilk de Marlies Möller à 42 CHF. Il y a encore fort à faire. //

Faits et chiffres

Au cours de l'exercice 2007, La Prairie Group, spécialisé dans les cosmétiques, a réalisé un chiffre d'affaires de 395 millions de CHF, soit 11% de plus que l'année précédente. L'entreprise compte 1200 employés dans le monde entier, dont environ 200 au siège social de l'entreprise, à Volketswil ZH, qui abrite aussi le service R&D. Son portefeuille comprend quatre marques indépendantes diffusées dans le monde entier: La Prairie, positionnée sur le segment des produits de luxe; le label traditionnel Juvena of Switzerland, qui doit être relancé à l'automne; la marque de produits parapharmaceutiques Skin Biology Therapy, lancée il y a deux ans; et la ligne de soins capillaires Marlies Möller. La Prairie Group est filiale à 100% du groupe allemand Beiersdorf.



«Nous sommes fiers
de gérer nos activités
mondiales depuis
la Suisse.»

Prof. Sven Gohla



Toutes les photos de cet article proviennent des laboratoires Juvena de Volketswil.

tendance. réflexion métaphorique.

L'art de poser les bonnes questions.

Entretien avec Bolko von Oetinger sur les bienfaits discutables des dogmes et des outils de management. Et sur les aspects fantaisistes du développement d'une stratégie d'entreprise.

Interview: Franziska Zydek

Quelle stratégie recommandez-vous à un PDG dont l'entreprise est confrontée à une situation de crise?

La stratégie n'est pas une boîte à outils, mais avant tout un processus de réflexion. Lorsqu'elle est confrontée à une crise grave, une entreprise se trouve dans une phase d'incertitude, parfois même de paralysie. Il convient donc de tout mettre en œuvre pour lui redonner une certaine capacité d'action.

Comment peut-on y arriver selon vous?

Une situation de crise se caractérise par la faillite de tous les remèdes traditionnels. Tout ce qui avait fonctionné jusqu'alors présente soudainement des ratés. Surmonter la crise exige par conséquent l'identification de solutions nouvelles. Afin de développer ces alternatives, l'entreprise doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit. La réflexion métaphorique est l'un des éléments susceptibles de contribuer à l'identification de pistes innovantes et au développement ultérieur de solutions nouvelles.

Membre du Boston Consulting Group depuis 1974, le professeur Bolko von Oetinger dirige depuis 1998 l'institut stratégique BCG, institut de recherche international au sein duquel des scientifiques renommés spécialisés dans diverses disciplines académiques étudient la nature de la stratégie.

Qu'entendez-vous par réflexion métaphorique?

Une métaphore est un emprunt fait à un domaine sans rapport avec la situation proprement dite. Il peut s'agir d'un récit, d'une image, d'un film ou d'un poème dont la résonance dans l'esprit d'un individu renvoie immédiatement à un autre contenu important (p. ex. l'identification d'un problème), autrement dit une association d'idées. La métaphore est un moyen d'observer la situation sous un angle différent.

Est-ce que «marquer contre son camp» est une métaphore de ce genre?

C'est une métaphore rhétorique typique de la vie de tous les jours qui est entrée dans le langage courant. Le monde du management regorge de ces expressions imagées. Ce sont des transferts purement formels qui ne suscitent aucune réflexion nouvelle dans notre esprit. On emploie simplement une autre formulation pour exprimer une même idée. Une métaphore cognitive sert en revanche à inciter quelqu'un à poser une autre question, une question nouvelle sans laquelle aucune innovation n'est possible.

Pouvez-vous nous donner un exemple de métaphore cognitive?

Le conte de Hänsel et Gretel est un bon exemple. Au début, les enfants retrouvent le chemin de leur maison grâce à de petits cailloux blancs, comme dans le mythe d'Ariane en quelque sorte. Mais une crise ne serait pas une crise si la situation ne se

détériorait pas. La deuxième fois que la belle-mère emmène les enfants dans la forêt, ils ne retrouvent plus leur chemin car les oiseaux ont mangé les miettes de pain qu'ils avaient jetées cette fois pour baliser la route. Même situation et malgré tout un résultat totalement différent. Les conséquences sont d'ailleurs fatales pour Hänsel et Gretel. Ce n'est que lorsque cette dernière est contrainte d'assassiner leur bourreau, que les enfants retrouvent leur capacité d'action. Gretel doit littéralement «éliminer» la sorcière pour «désenchanter» la forêt enchantée. Transposition à l'échelle d'une entreprise: ce n'est qu'en rétablissant la souveraineté que la plupart des éléments contingents et incertains redeviennent simples et communicables. On sait à nouveau ce qu'il faut et ne faut pas faire. La métaphore approfondit le processus de réflexion en nous aidant à poser des questions qui ne nous seraient pas venues à l'esprit en l'absence de cette métaphore.

Comment trouver la métaphore correcte?

La métaphore «correcte» n'existe pas. Par ailleurs, une métaphore n'est pas quelque chose que l'on couve dans son coin, c'est un moyen de communication. Une discussion est entamée au sein de l'entreprise et on constate rapidement que chacun des membres de l'équipe emploie une métaphore différente pour décrire la situation actuelle. Chaque individu perçoit des réali-



«Les managers aiment les boîtes à outils car elles sont faciles à utiliser. Mais lorsque la stratégie n'est pas solide, l'outil n'est plus efficace.»

tés identiques sous des perspectives différentes et aboutit à des conclusions différentes. C'est là toute la richesse de la créativité! À partir du moment où la créativité retrouve son rôle au sein de l'équipe, la paralysie disparaît et le développement de solutions nouvelles redevient possible.

Considérez-vous la métaphore comme un outil de management?

Bien au contraire. Depuis 10 à 15 ans, j'ai le sentiment que la branche stratégique de la gestion d'entreprise a été trivialisée, réduite à une simple boîte à outils. Les managers aiment les boîtes à outils car elles sont faciles à utiliser. Mais lorsque la stratégie n'est pas solide, l'outil n'est plus efficace. C'est pourquoi nous devons retrouver une richesse stratégique, et ce par le biais d'une réflexion ouverte. Celle-ci doit être une discipline à part entière au sein de l'entreprise, idéalement avant le déclenchement d'une crise. La réflexion métaphorique permet d'apprendre à percevoir les signaux importants de l'économie.

Bon nombre d'entreprises investissent beaucoup d'argent dans la surveillance et l'observation de la concurrence afin de percevoir les signaux du marché...

... et cela ne les empêche pas d'être parfois dépassées par les événements! Prenons par exemple le secteur de la musique. Les

grandes entreprises de ce secteur scrutent minutieusement les méthodes de production et de commercialisation de CD de leurs concurrents. Or, avec Internet, la menace n'est pas venue de la concurrence mais bien de l'évolution technologique. Ces entreprises auraient donc dû revoir leur modèle commercial. Au lieu de cela, elles ont fait appel à des juristes et se sont ligüées contre l'innovation. Au bout du compte, elles ont dû céder leur souveraineté à Apple. La question stratégique est la suivante: n'auraient-elles pas pu réaliser elles-mêmes ces avancées? La réponse: difficilement. En n'entendant pas les signaux du marché, elles ont été dépassées par la rapidité de l'évolution technologique. C'est une situation fréquente dans de nombreux secteurs. Une entreprise innovante surgit de nulle part et change complètement la donne.

Comment expliquez-vous que ces signaux ne soient pas entendus?

Le management exige de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Pour ce faire, nous recourons à des dogmes reposant sur nos modèles de réussite et les érigeons en règles à respecter au sein de l'entreprise. Aussi longtemps que les conditions sous-jacentes à ces règles sont applicables, ces dogmes valent leur pesant d'or. Le problème survient lorsque les principes de base changent. La mission du management consiste alors à poser immédiatement la question suivante: «Est-il possible que notre succès ne perdure plus longtemps?»

Quelle est la tâche du PDG à cet égard?

Le PDG est tenu d'établir une distinction entre les différents dogmes. Il existe des dogmes solides et naturels qui s'intègrent parfaitement dans les réalités économiques et le travail de tous les jours. Et puis il y a ceux dont on redoute l'effritement. La remise en question de ces dogmes est un processus permanent. À chaque nouveau développement, nous recevons des signaux renvoyant à des anomalies. Exemple: des clients fidèles n'achètent plus ou changent singulièrement leurs habitudes, les concurrents se comportent de manière atypique, des entreprises étrangères au secteur font leur apparition, les prix fluctuent de manière inhabituelle. Ces signaux doivent-ils être considérés comme un frémissement insignifiant dans le flux d'information ou sont-ils les précurseurs d'une évolution plus profonde? Lorsque l'esprit critique et discursif fait partie de la culture d'une entreprise, celle-ci est ouverte et dispose de critères efficaces pour évaluer le marché avec pertinence. Elle est en mesure d'identifier les signaux de faiblesse et de décider s'il convient de les prendre au sérieux ou pas. //

Spécialistes des interconnexions

Le Swiss Economic Forum (SEF) de Thoune figure dans tous les agendas de l'élite économique suisse. Son secret: donner des impulsions dans une atmosphère unique de networking.

Texte: **Kaspar Meuli** Portrait: **Oliver Lang**

Au bout d'une heure à peine, le guichet de vente en ligne fermait déjà. En 2006, les 1200 places du Swiss Economic Forum ont été vendues en 42 minutes exactement. L'année suivante, les organisateurs ont choisi d'appliquer la méthode utilisée par les vendeurs de billets pour la Coupe d'Europe de football: les candidats s'inscrivent sur Internet, puis c'est le sort qui décide. Plus de 600 lettres de refus ont été envoyées – avec une attestation notariée prouvant que le tirage au sort s'était déroulé selon les règles. «Il y a malheureusement eu des personnes en colère», raconte Peter Stähli, l'un des deux initiateurs de la manifestation. Celle-ci se déroulera en mai, pour la 10^{ème} fois, et les organisateurs restent fidèles au principe du hasard. «Il y aura des déçus, mais la méthode est juste.»

Le Swiss Economic Forum ne fait pas exprès de rester petit: Thoune ne dispose pas de salle plus grande que le Schadausaal, qui ne peut accueillir, tant bien que mal, que 1200 visiteurs. Et il y a un autre obstacle: «Le participant ne tire pas plus de bénéfices d'une manifestation plus grande», explique Stefan Linder, l'autre initiateur. «Si

les participants sont trop nombreux, on s'y perd.»

Avant le tirage au sort fin janvier 2008, les candidats ont été sélectionnés selon des critères précis: une entreprise ne peut être représentée que par une seule personne. La priorité est donnée à la personne la plus haut placée dans la hiérarchie, car la rencontre thounoise, selon une règle d'or, vise avant tout à favoriser le dialogue entre les patrons. Cette année, le forum se déroulera sous le signe des «très hautes performances». Outre Daniel Vasella sont notamment attendues la conseillère fédérale Doris Leuthard et la princesse Haya Bint Al-Hussein de Jordanie.

Donner des impulsions dans la région

Le Swiss Economic Forum a des soucis que rêvent d'avoir bon nombre d'entreprises du même âge: il menace de devenir la victime de son propre succès.

Il y a dix ans, personne ne l'aurait soupçonné. Encore moins à Thoune. Cette ville de garnison, aux portes de l'Oberland



Stefan Linder et Peter Stähli



Chacun des 1200 participants peut s'estimer heureux d'être là: les tickets sont tirés au sort. Le SEF est caractérisé par la présence de conférenciers de grande envergure, comme Adolf Ogi et Kofi Annan, venu avec son épouse, Nane Lagergren.



Le Swiss Economic Forum a des soucis dont d'autres ne peuvent que rêver: il risque d'être victime de son propre succès.



bernois, avait le blues. Lentement, elle se remettait de «l'automne noir» de 1991, au cours duquel la Spar- und Leihkasse ainsi que Selve, usine riche de tradition, ont été forcées de fermer. Des entreprises fédérales telles que l'armée et les PTT licenciaient également... La ville souffrait non seulement de la perte de ses emplois mais d'une image de marque ternie.

Un regain d'optimisme a été favorisé notamment par la Jeune chambre économique de Thoune; c'est là que se sont rencontrés Peter Stähli, propriétaire d'un bureau d'ingénieurs, et Stefan Linder, responsable du marketing dans une PME. En 1998, au cours d'un désormais célèbre dîner-spaghetti, ils décidèrent de remanier une manifestation thounoise de networking pour lui donner une toute nouvelle dimension. Leur objectif est toujours le même aujourd'hui.

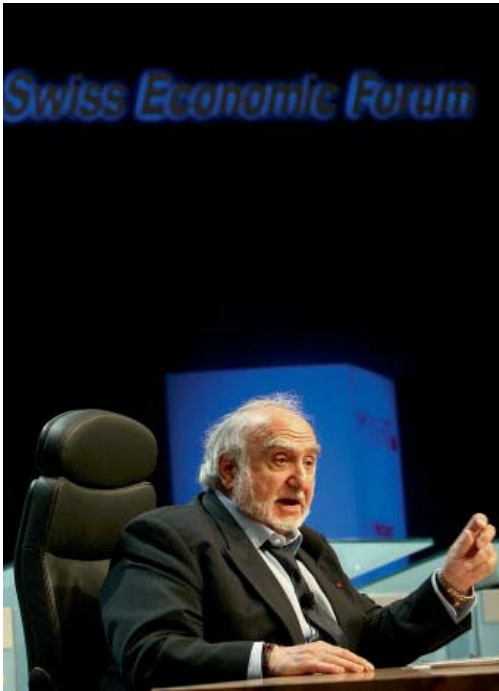
Pour le duo Stähli/Linder, il s'agit de donner de nouvelles impulsions aux chefs d'entreprise, ainsi que l'occasion d'échanger leurs idées et de s'ouvrir de nouveaux horizons. Au début, les initiateurs du forum s'adressaient avant tout aux PME – pour faire pour ainsi dire pendant au WEF, le forum mondial des grandes entreprises à Davos. La manifestation attire toutefois aujourd'hui les dirigeants de grandes entreprises suisses aussi. «C'est exactement le genre de mélange que les participants apprécient», explique Stefan Linder. «Cet échange entre les différentes branches et entre grandes et petites entreprises est unique en son genre.»

Une «chasse» qui demande de l'imagination

Dès le début, ces deux virtuoses de l'organisation, qui rêvaient d'un «formidable événement économique national», ont eu la main heureuse. Non contents d'être parvenus à convaincre une demi-douzaine

d'entreprises de renom de sponsoriser le SEF, ils réussirent, dès 1999, un coup de maître: Marcel Ospel, alors sous les feux de la rampe en raison de la fusion de Bankgesellschaft-Bankverein – autant dire un aimant public – acceptait d'être l'un de leurs orateurs.

Depuis, Peter Stähli et Stefan Linder ont réussi, chaque année, avec un mélange de ténacité et de charme «oberlandais», à enrôler dans leur projet thounois les plus grandes personnalités économiques et politiques. Sur la liste de leurs orateurs figurent des noms comme Al Gore, Kofi Annan et Gerhard Schröder, et des personnalités comme Stelios Haji-Ioannou (fondateur d'easyJet) et les patrons de Nestlé et d'ABB, Peter Brabeck et Jürgen Dormann. Tous ces grands noms sont devenus l'emblème du forum. Mais il y a un revers



Des exposés faits par des icônes du monde économique, comme Nicolas Hayek, alternent avec de grands moments d'émotion, comme l'intervention de l'alpiniste américain Aron Ralston qui, avec son couteau, s'est amputé lui-même de son avant-bras bloqué dans une faille.

à la médaille: avec toutes ces personnalités, les chefs du SEF exercent une pression sur eux-mêmes. «La barre est relativement haute», confirme Peter Stähli, «on attend que nous présentions chaque année des stars et de formidables rhétoriciens.» Ainsi, le Swiss Economic Forum cherche méthodiquement ses illustres orateurs. Les «candidats» sont «embobinés» selon les règles de l'art. Mais d'abord, comment parvenir jusqu'à eux? Apparemment, le chemin du succès passe par le secrétariat, et – deuxième règle – il ne faut jamais baisser les bras! Nicolas Hayek, le président de Swatch, par exemple, qui évite les apparitions publiques, a refusé dix fois... avant de se laisser convaincre. En ce qui concerne Richard Branson, fondateur de l'empire Virgin, les Thounois ont opté pour une prise de contact originale. S'étant attiré la sympathie de la secrétaire, ils eurent connaissance des dates exactes auxquelles il était possible de rencontrer Branson dans son bureau londonien. Pour gagner le cœur de l'aérosier qui, un jour, disputa le premier tour du monde contre Bertrand Piccard, Stähli et Linder construisirent un dirigeable de trois

mètres de haut dans le hall du siège principal de Virgin. Malheureusement, l' élu était absent – un changement de programme inattendu.

Les organisateurs eurent davantage de succès auprès de Russell Coutts qui, en 2003, avait remporté la Coupe de l'America en tant que skipper d'Alinghi. Ils apprirent que le Néo-Zélandais se rendait à Genève pour la signature d'un contrat. Stefan Linder parvint à échanger quelques mots avec lui, mais il se montra distant. Toutefois, il expliqua qu'il rentrerait immédiatement chez lui, sa femme ayant mis au monde leur troisième enfant. Linder le félicita et, rentré à son bureau, se mit méticuleusement à la recherche de l'hôpital où se trouvait l'épouse de Coutts. Il envoya à cette dernière un énorme bouquet de fleurs et, le jour suivant, le champion de voile acceptait sa proposition. «On était déjà à la limite de l'indiscrétion», avoue Stefan Linder.

Les entractes font des miracles

Ces personnalités cosmopolites ont fait la réputation du Swiss Economic Forum, devenu, selon le «Tages-Anzeiger», «une véritable institution». Mais le forum est apprécié également pour les occasions qu'il offre aux participants d'entretenir leurs relations. Grâce à des enquêtes annuelles menées auprès de leurs clients, les organisateurs savent à quel point le networking

Facteur économique

Le Swiss Economic Forum constitue aujourd'hui un facteur économique intéressant pour Thoune. Une étude effectuée dans le cadre d'un mémoire à l'Université de St-Gall conclut que le Swiss Economic Forum crée chaque année une plus-value de 3,7 millions de CHF pour la région de Thoune. Presque 90% de ces moyens sont générés en dehors du site économique. Mais la région profite aussi de l'afflux des médias et de la notoriété de l'événement. Parallèlement, le SEF bénéficie du soutien de la population: en effet, cette grande manifestation ne peut se dérouler aussi parfaitement que grâce à l'intervention de 500 bénévoles, dont de nombreux étudiants de l'école hôtelière locale. La ville de Thoune, de son côté, remercie le SEF de sa fidélité en lui octroyant une aide financière de 170 000 CHF par an pour la construction des infrastructures, montant qui n'a jamais été contesté par le parlement communal.

Le mélange prend: l'investisseur Samih Sawiris et sa mascotte, le professeur Beatrice Weder de Mauro, spécialiste de l'économie, en éminente compagnie, et le directeur de La Poste, Ulrich Gygi, en détente sportive.



Au programme, des surprises chargées d'émotions doivent contribuer à un rapprochement des chefs d'entreprise, en dépassant le cadre des affaires.



Faits et chiffres

Le Swiss Economic Forum coûte 1,8 million de CHF par an. Ce budget comprend non seulement la manifestation principale mais aussi les activités qui la précèdent et celles qui lui succèdent. Les dépenses sont couvertes, invariablement depuis des années, à 60% par les sponsors et à 40% par les droits de participation, ces derniers se montant, en 2008, à 1490 CHF. «Par rapport à d'autres séminaires se déroulant sur deux jours, notre prix est très avantageux», déclare Peter Stähli, «mais il nous tient à cœur de proposer un tarif PME.»

est important pour eux. C'est pourquoi quasiment la moitié de la manifestation est constituée d'entractes, lesquels sont activement mis à profit pour nouer ou approfondir des relations d'affaires. Affirmer que les interconnexions sont d'une importance capitale dans la vie économique est une lapalissade. Mais comment obtient-on un networking de qualité? «Il faut créer l'atmosphère adéquate», souligne Peter Stähli. Les zones de rencontre du SEF sont donc aménagées selon un concept architectural très élaboré et techniquement conçues pour que les quelque cent personnes qui se trouvent dans le foyer ne soient pas exclues des événements de la salle. La qualité du networking implique également l'envoi, 14 jours avant la manifestation, d'une liste des participants à chaque visiteur et la mise en place d'un outil en ligne spécial, permettant de nouer des contacts à l'avance.

Vivre des choses en commun

Bien d'autres séminaires offrent un cadre professionnel propice. Mais les organisateurs du SEF vont plus loin: «Nous créons des émotions; c'est un facteur de plus en plus important, également dans le secteur économique.» Concrètement: le public, au sein du Schadausaal thounois, est confronté à des invités surprise, dont les récits font frémir. Ainsi, un paysan de montagne monte sur scène avec sa chèvre, devant les managers réunis, et parle de l'angoisse qui l'envahit et lui fait perdre le sommeil lorsque l'une de ses bêtes tombe malade – pour les occupants des étages directionnels, ces récits sont d'un autre monde. Autre exemple: à un rythme infernal, un clip annonce la venue sur scène



Les deux PDG Stefan Linder et Peter Stähli mettent un point d'honneur à attirer des conférenciers intéressants. À gauche: André Lüthi, CEO de Globetrotter Travel Service, qui a reçu la distinction de PME High-Flyer au SEF 2007.

d'un héros sportif, et voici qu'apparaît Silvano Beltrametti... en chaise roulante. Fraîchement sorti du centre de rééducation après son tragique accident de ski, il fait un discours plein d'optimisme et de joie de vivre.

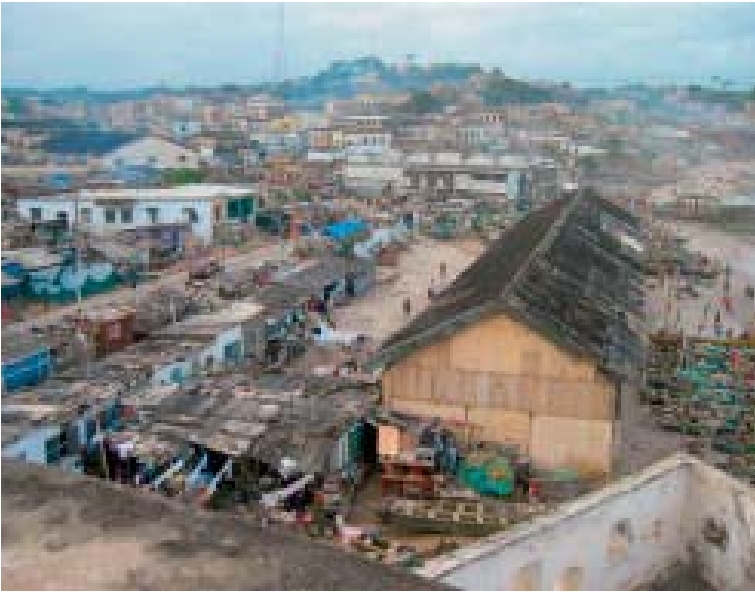
Le SEF est donc, pour les participants, l'occasion de vivre en commun des événements forts, qui favorisent le rapprochement. «Lorsque les gens quittent la salle après un tel événement, ils savent de quoi ils pourront parler», dit Stähli. Grâce à ces moments chargés d'émotion, le forum crée des «points de cristallisation» qui permettent aux professionnels de faire connaissance, sans passer par le «small talk» et les thèmes du métier.

Le SEF ne doit pas uniquement son succès à son organisation parfaite et à ses thèmes percutants, comme le «Shake up the Status Quo» en 2007. Son cadre particulier le rend très attrayant pour l'élite de l'économie suisse. «On se sent bien dans cette atmosphère. Le cadre n'est pas hyper-sophistiqué: quelle que soit votre position, vous n'êtes qu'un participant. Mais chaque participant est un invité très particulier», a confié

à un journaliste l'ancien conseiller fédéral Adolf Ogi, lors du dernier SEF. Ce sont ces raisons qui, d'après Ogi, font du forum le meilleur événement de ce type en Suisse. Adolf Ogi peut ne pas être un témoin impartial – il est vrai qu'il préside le comité consultatif du SEF, constitué d'éminents représentants de l'économie – mais le fait est que le succès, depuis dix ans, donne toujours raison au tandem Stähli&Linder. Et ce malgré plusieurs facteurs dommageables à tout événement de qualité à Thoune, comme le précise le site Internet du forum: le Schadausaal est un bâtiment fonctionnel peu glamour des années 1970, l'hôtellerie locale est loin d'être de classe internationale (hormis le Victoria-Jungfrau, à Interlaken) et la ville de Thoune est quelque peu marginalisée sur le plan géographique. Mais, pour les 1200 chanceux ayant pu obtenir l'une des places très convoitées du forum, tout cela n'a aucune importance. Au contraire. Il y a quelques années, les fondateurs du SEF ont envisagé de transférer la manifestation à Zurich. Il est vrai que presque la moitié des clients du forum vient de la métropole économique ou de ses environs. Mais les participants ont refusé. Ils souhaitent, justement, être inaccessibles, se soustraire deux jours par an à leurs affaires quotidiennes. //

L'entreprise PI Events

Peter Stähli (43 ans) et Stefan Linder (40 ans) n'ont pas seulement fondé ensemble le Swiss Economic Forum, ils ont aussi monté l'entreprise PI Events. Celle-ci emploie 12 personnes et se veut une «agence organisatrice d'événements de la plus haute qualité» – PI est l'abréviation de «premium incentives». Le désir d'exploiter au mieux le savoir-faire acquis grâce au SEF et les compétences d'une équipe parfaitement rodée est à l'origine de cette entreprise fondée en 2003. Pour cette même raison, Linder et Stähli ont mis sur pied une seconde grande manifestation: le Swiss Innovation Forum, à Bâle. A la demande de tiers, PI Events a également créé le Swiss Climate Forum et, jusqu'en 2006, la plateforme ICT x.days. Selon la manifestation, les organisateurs perçoivent, pour leurs honoraires, 10 à 15% du chiffre d'affaires de celle-ci. Ils travaillent également comme conseillers stratégiques. Mais les deux PDG désirent entreprendre davantage encore. Ainsi, fin 2007, ils ont repris, avec des partenaires, le Mystery Park d'Interlaken, qui avait fermé ses portes. Coût: 14 millions de CHF. Il n'était pas encore possible de savoir, au bouclage de la rédaction, ce qu'ils feront de cet ancien parc à thèmes.



Zubin Randeria a travaillé au Ghana avec une organisation s'occupant du suivi médical et de l'intégration de malades psychiques.



«Ulysses»: intégration de malades psychiques au Ghana.

Au Ghana, l'organisation britannique BasicNeeds se consacre au suivi médical de malades psychiques en veillant au respect de leurs droits. Tous les hôpitaux psychiatriques sont dans le sud du pays et comme ils accueillent également des malades venant du nord, ils sont souvent surchargés. De plus, au Ghana – comme dans la plupart des pays africains en développement – il y a pénurie de médecins et de personnel spécialisé en psychiatrie. Les personnes souffrant de maladies psychiques sont fortement stigmatisées et souvent exclues, en particulier dans les bidonvilles urbains et les zones rurales. Les familles sont le plus souvent laissées seules face à leurs problèmes, surtout dans un environnement social où argent et éducation font défaut. BasicNeeds ne se contente donc pas d'apporter une aide directe, mais essaie également de lutter contre l'exclusion sociale des malades psychiques par un travail d'information et des mesures d'assistance ciblées.

Si, sur la liste des projets «Ulysses» menés dans le monde entier, il y en avait un qui faisait peur à Zubin Randeria, c'était bien celui-ci. Et c'est justement la raison pour laquelle cet associé londonien de PwC, âgé aujourd'hui de 38 ans, a décidé de collaborer pendant deux mois avec BasicNeeds au

Ghana. L'équipe PwC, qui comptait en outre un Néo-Zélandais et un Mexicain, avait deux missions: élaborer un plan permettant aux communes de mettre en place un système de soins médicaux pour les malades psychiques et aider l'organisation BasicNeeds à définir des priorités. «Dès le deuxième jour, nous avons visité le service de pédopsychiatrie d'un hôpital», se rappelle Zubin Randeria. «Le choc culturel était déjà considérable. Est venu s'y ajouter le contact direct, et inhabituel pour moi, avec des enfants souffrant de maladies psychiques. Je me suis rarement senti aussi mal dans ma peau.»

Ce sont les Ghanéens qui ont aidé l'équipe de PwC à trouver ses marques, même dans les moments difficiles: «Tous étaient d'une gentillesse incroyable. Je m'étonne encore que des gens puissent être aussi heureux dans un pays aussi pauvre», raconte Zubin.

«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.

Sur son blog ghanéen, on peut voir de nombreuses photos montrant les co-équipiers de PwC riant de bon cœur, bras dessus bras dessous avec des enfants et des adultes, malades comme bien portants (<http://ulysses-ghana.blogspot.com>).

«Il ne se passe pas un jour sans que je ne pense au Ghana», dit aujourd'hui Zubin Randeria, deux ans plus tard. «Les émotions fortes que j'ai vécues là-bas ont profondément influencé mon évolution personnelle. Et mon attitude par rapport à mon travail a aussi changé depuis lors.» Au Ghana, ce conseiller économique a appris à autoriser les émotions dans le cadre professionnel, voire à les susciter. Auparavant, il croyait que les clients de PwC voulaient, pour leur argent, des solutions qui soient les plus rapides et les plus pragmatiques possibles. «Aujourd'hui, je comprends que mes clients attendent de moi bien plus que cela. Même s'ils ne le disent pas explicitement, ils souhaitent peut-être quelqu'un qui les écoute attentivement et sans idées préconçues, qui les accompagne et les aide. La confiance naît de la proximité et de la capacité à nouer des relations véritablement loyales», affirme Zubin Randeria. «Je suis convaincu que c'est sur cette base que l'on peut trouver ensemble des solutions optimales et durables.» //

Quelle question vous interpelle en matière de révision?*

La révision: figure libre ou imposée?
Quel chiffre exprime les opportunités manquées?
Les entreprises bien auditées sont-elles plus performantes?
L'auditeur doit-il penser comme un chef d'entreprise?
Que peut-on lire entre les chiffres des comptes annuels?
Comment séduire les analystes?
Peut-on parler de tout avec son auditeur?

Des réponses concernant la plus-value de la révision:
www.pwc.ch/audit

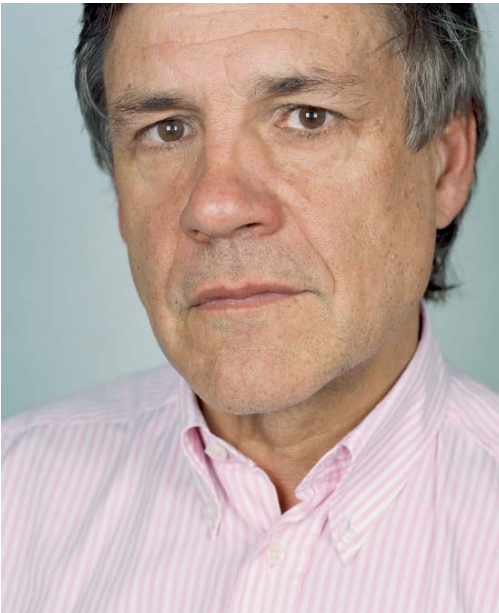
*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Amy Stierli:

«Je crois qu'une conduite morale ne s'apprend pas.»

06



Andreas Reinhart:

«La perspective du pouvoir ou de l'argent rend les gens corruptibles.»

08



Bettina Ferdman Guerrier:

«Les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'assumer leur responsabilité sociale.»

10



Rolf Hartl:

«L'éthique est une notion dont la valeur est constamment redéfinie dans chaque société.»

12