

ceo*

Le magazine des décideurs. Juillet 2008

Réputation. Avant de travailler sur le «paraître», l'«être» doit être au point.

KKL Lucerne. Comment bien exploiter un «monument» culturel.

Minergie. Les concepts écologiques d'IKEA pour économiser argent et énergie.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

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

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

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

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

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

Photos: titres: Cédric Widmer, page 3: Andreas Teichmann, pages 5, 23: Martin Rütschi/Keystone,
page 14/15: Reinhard Görner/artur.

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

Le changement, sujet de préoccupation omniprésent. Il n'est donc pas étonnant que le changement et l'agilité qu'il requiert soient devenus le thème central de notre travail.

Accélération, constance, vitesse et stabilité sont, à mon sens, quelques-unes des préoccupations majeures de tout responsable économique. Accélération et stabilité sont les deux termes qui caractérisent le dilemme quasi quotidien auquel les équipes de formule 1 et les sportifs de haut niveau doivent faire face, exemples dont nous devrions nous inspirer. Les voitures de course doivent, de par leur grande vitesse, garder un contact permanent avec le sol, alors qu'en ski acrobatique, il faut quitter le sol tout en maintenant une trajectoire précise. Lâcher prise de manière contrôlée est un exercice hautement intéressant dont on peut tirer bien des leçons. Le secteur informatique offre en la matière un exemple qui mérite que l'on s'y arrête, car il suit un rythme à nul autre pareil. Quant au CEO, il doit savoir à la fois affronter la vitesse et préserver, voire regagner, sa stabilité personnelle, y compris après des défaites, car le changement n'épargne personne.

L'agilité, source d'avantages concurrentiels

Le changement, sujet de préoccupation omniprésent. On pensait avoir déjà tout entendu dans les années 80 et 90 du siècle dernier: changement, changement de valeur, gestion du changement. Mais, alors

qu'il s'agissait encore à l'époque d'événements isolés générant un changement qu'il fallait maîtriser, le changement est devenu, de nos jours, un état permanent. On comprend, dès lors, que la gestion du changement ait dû céder le pas à l'agilité, qui n'est plus un projet mais une qualité vitale. Ce sont désormais les entreprises agiles, aux structures, processus et collaborateurs agiles, qui l'emportent sur la concurrence. Il n'est donc pas étonnant que le changement et l'agilité qu'il requiert soient devenus le thème central de notre travail quotidien de conseillers d'entreprise. Notre nouveau responsable, Markus Bucher, nous éclaire plus en détail, dans le présent numéro du magazine ceo, sur l'agilité entrepreneuriale qu'il considère comme une chance.

Des nouvelles forces à la tête de PwC

Nous avons trouvé, en Markus Bucher, un nouveau membre du directoire qui exprime dans tous ses faits et gestes à quel point l'agilité est bien le contraire de l'acharnement et de la crispation. Nous avons également enregistré un changement à la tête de notre conseil d'administration. Hans Wey, nouveau président, apportera sa vaste expérience d'expert-comptable et de dirigeant dans la mise en œuvre des adaptations nécessaires des objectifs dans notre entreprise. Les nouveaux remplaçant les anciens, Edgar Fluri, président du conseil d'administration sortant, et Kurt Hausheer, responsable du conseil d'entreprise, nous

manqueront non seulement humainement et professionnellement, mais aussi en tant qu'auteurs pour le magazine ceo. Permettez-moi ici de rendre hommage à ces deux personnalités de l'économie qui ont apporté une immense contribution à la réputation de notre entreprise.

La réputation, une dimension économique

La réputation est un moteur essentiel de l'activité économique, et pas uniquement dans notre branche où la confiance est si décisive. Elle fait l'objet de plusieurs articles dans le présent numéro du magazine ceo. Il est fascinant de voir à quel point le phénomène de la réputation gagne de l'importance pour des personnalités économiques souvent très différentes.

J'espère que vous trouverez dans cette édition des réflexions et des informations qui sauront vous inspirer dans l'activité qui est la nôtre et vous souhaite une bonne lecture ainsi qu'un agréable été.

Markus R. Neuhaus

ceo2/08. sommaire



Roland Rasi écrit dans le forum ceo*: «Un manager doit savoir doser la force de l'accélération qu'il souhaite appliquer et disposer lui-même d'une stabilité certaine pour maîtriser les accélérations en tout genre.»

06



Anton Lüthi, physicien, écrit dans le forum ceo*: «Un athlète doit mettre son corps en mouvement, puis le freiner en fin de parcours. Dans l'intervalle, il ne doit en perdre à aucun moment le contrôle.»

08



Willy Rampf, directeur technique, BMW Sauber F1 Team, écrit dans le forum ceo*: «Il nous faut accélérer non seulement nos véhicules mais aussi notre développement. Nous devons aller plus vite plus rapidement!»

10



Kurt Bylang, directeur général de Getronics (Suisse) SA, écrit dans le forum ceo*: «Le progrès technologique doit toujours avoir un but. C'est ce qui permet de suivre les développements et de les évaluer.»

12

«Ulysses», le programme de développement du leadership de PricewaterhouseCoopers. Aide à l'autonomie en Ethiopie.

52

expertise pwc

Des organisations agiles. Les entreprises sont exposées à un environnement en perpétuelle mutation. Pour durer, une nouvelle compétence-clé est nécessaire.

29

Gestion d'entreprise. Si elles veulent réussir dans la compétition mondiale, les entreprises doivent gérer leur création de valeur de manière efficace et durable.

31

Immobilier commercial. Une gestion professionnelle offre le potentiel nécessaire pour augmenter la valeur de l'entreprise.

34

Corporate Reporting. Les rapports des entreprises ont gagné en transparence, à la fois sous la pression de directives plus strictes et de la prise de conscience des entreprises.

36

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

37

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

39



Martin Scholl, CEO ZKB, page 18

Dossier Réputation

La gestion de la réputation ne relève pas de la communication mais du management. Des hauts dirigeants de ZKB, de Novartis, de LGT et d'Inficon prennent position.

14



Rolf Dörig, délégué du conseil d'administration du groupe Swiss Life: «Avoir une bonne réputation est une question de crédibilité. Pour y répondre, il est inutile d'échafauder des théories complexes.»

22



KKL Lucerne. Culture, gastronomie et congrès de qualité: un défi entrepreneurial.

40



IKEA ne construit plus que selon le standard Minergie – et économise des millions.

46

forum1. accélération/stabilité

Roland Rasi: Un manager doit savoir doser la force de l'accélération qu'il souhaite appliquer et disposer lui-même d'une stabilité certaine pour maîtriser les accélérations en tout genre.

Roland Rasi conseille les CEO «déchus». Il a, lui-même, fait l'expérience de la disgrâce. Top manager de l'ancienne Société de Banque Suisse, il a perdu une lutte interne pour le pouvoir, quitté sa place et débuté une nouvelle carrière.

Même un parachute doré ne permet pas de freiner complètement la chute libre d'un ancien dirigeant. Pourtant, nombreux sont ceux qui ne parviennent à ce constat qu'une fois le choc encaissé. J'ai quant à moi disposé d'un «parachute de secours»: la musique et la culture; ces centres d'intérêt m'ont permis, après le marasme, de me remettre en mouvement. Bien que mon saut ait été volontaire, l'atterrissage a été dur. Une telle expérience est toujours mal vécue. Les agendas, soudain, sont vierges, les invitations inexistantes, les gens vous évitent et aucun loisir ne vient vous distraire puisque vous n'aviez jamais eu le temps, jusqu'alors, d'avoir des hobbies. Le temps, ce n'est pas ce qui vous manque désormais, mais vous ne savez qu'en faire. Lorsque la vie ralentit après avoir défilé à la vitesse grand V, on assiste à un phénomène d'accélération. Au sens général, la notion d'«accélération» désigne tout changement de vecteur de direction. Il peut donc s'agir

d'une augmentation de la vitesse mais aussi d'une décélération ou d'un changement de direction. Je suis convaincu que de nombreux problèmes de notre temps sont dus à des phénomènes d'accélération. Un changement abrupt de vitesse ou de direction peut avoir un effet déstabilisant. Les dirigeants des CFF ont voulu accélérer le changement alors que les employés de CFF Cargo, à Bellinzona, souhaitaient le ralentir. L'«accélération», sur le marché des subprimes, a malmené les banques et l'économie s'est mise à tanguer. Les accélérations ne sont rien d'autre que des perturbations – intentionnelles ou non. Notre stabilité n'est donc pas un état mais la capacité ou le don de rétablir la situation initiale (ou du moins le courant normal) après une perturbation. Si l'on part du principe que, dans un monde complexe et dynamique, la fréquence et l'intensité des accélérations augmentent, l'importance de la stabilité croît dès lors en conséquence. Les entreprises capables de se relever rapidement des revers de fortune et de revenir à la normalité sont avantagées. Cela vaut également pour les êtres humains. Dans l'exercice de ma profession, je constate souvent que les managers qui ont une vie familiale intacte, un cercle d'amis étendu, qui s'intéressent au sport, à la culture ou à d'autres activités extra-professionnelles sont plus stables que ceux qui ne vivent que pour leur travail et leur carrière. Tragiquement et à tort, ces derniers considèrent ces attaches non professionnelles comme des freins, au lieu de les considérer comme des stabilisateurs.

C'était mon cas autrefois. J'aimais la vitesse et j'étais irrité que l'on ne puisse pas suivre mon rythme. Cette cadence soutenue mais régulière suggérait une stabilité qui, en fait, était fictive. Je me croyais pilote et savourais la vitesse. Mais, généralement, on est non seulement pilote mais aussi passager – à la fois accélérant et accéléré. Tout dirigeant porte donc une double responsabilité. D'une part, il faut savoir doser l'accélération que l'on souhaite appliquer afin de ne déstabiliser personne et, d'autre part, il faut disposer soi-même d'une stabilité certaine afin de maîtriser les accélérations en tout genre.

Mon agenda est à nouveau rempli sans que j'en aie perdu le contrôle. Je profite de mon autodétermination, de la liberté d'aller à mon propre rythme. Ce dernier n'est peut-être plus aussi soutenu, mais je profite désormais de la route. //

Photo: Anne Morgenstern



forum2. accélération/stabilité

Anton Lüthi: L'athlète doit mettre son corps en mouvement, puis le freiner en fin de parcours. Dans l'intervalle, il ne doit en perdre à aucun moment le contrôle.

Le physicien Anton Lüthi travaille à l'Institut fédéral pour l'étude de la neige et des avalanches à Davos et étudie les facteurs de réussite d'un saut parfait en collaboration avec l'équipe nationale suisse de ski acrobatique de Swiss-Ski.

En voyant, à la télévision ou en direct, les skieurs acrobatiques effectuer des saltos et des vrilles à couper le souffle, on n'imagine pas à quel point ces sauts ont été calculés. La trajectoire du saut est prédéfinie en fonction de la hauteur du tremplin, de sa courbure, qui génère le couple cinétique, et de la vitesse du sportif, déterminée tant par la longueur et l'inclinaison de la piste d'élan que par le poids de l'athlète et de son équipement. Des forces physiques comme la force centrifuge ou la gravitation interviennent entre l'envol et l'atterrissage et sont identiques pour tous les sauteurs, lesquels réalisent pourtant des prestations différentes. Autrement dit, chaque athlète a, au cours du déroulement dynamique d'un saut, la possibilité d'exploiter au mieux les conditions données. Il peut régler son saut, l'optimiser, et ce bien que la phase aérienne qui l'emmène à 15 mètres du sol ne dure que trois secondes. Pour réaliser un saut parfait, il lui faut synchroniser avec précision l'accélération et la stabilité. En d'autres termes: l'athlète doit mettre son corps en mouvement, puis le freiner en fin de parcours. Entre ces deux actions, il doit diriger le saut en fonction de ses capacités et ne perdre à aucun moment le contrôle. Les skieurs acrobatiques suisses se sont fixé pour objectif de réaliser un triple salto avec cinq vrilles avant les prochains Jeux

olympiques. Certains athlètes maîtrisent déjà ce saut – mais il ne figure pas encore dans le répertoire standard. Grâce à des sponsors et au soutien d'une entreprise spécialisée dans les analyses biomécaniques, il nous a été possible d'étudier de près le tracé de nombreux sauts depuis le départ jusqu'à l'atterrissage. Sur le site du tremplin aquatique où s'entraînent les athlètes, nous avons construit une immense armature équipée de 20 caméras infrarouge. Ensuite, nous avons disposé 48 points de repère sur le corps de cinq athlètes et leur avons demandé d'effectuer des sauts toute la nuit. Chapeau pour cet exploit sportif! Il n'aura pas été inutile. Grâce à lui, nous pouvons désormais analyser chaque séquence de la trajectoire de chaque saut, comme dans un film d'animation. Nous examinons au ralenti le déplacement des hommes schématiquement représentés à l'écran. Nous observons leurs mouvements en fractions de secondes, les arrêtons en plein vol, les faisons voler à reculons. J'ai constaté avec étonnement que l'on pouvait reconnaître chaque sportif à sa séquence de mouvements, et ce bien que les personnages schématisés se ressemblent à s'y méprendre. C'est la preuve indéniable que chaque athlète dispose d'une grande marge d'interprétation personnelle, au-delà des lois de la physique. Une deuxième phase a été consacrée à la manipulation des données: nous avons modifié certains paramètres et observé l'impact de ces changements sur la simulation. Comment le saut se déroule-t-il si les skis sont plus courts? Plus légers? Plus lourds? Que se passe-t-il si on augmente la vitesse? Si on la réduit? Résultat: les

skieurs acrobatiques suisses et l'entreprise Oxess développent en ce moment un tout nouveau modèle de skis sur la base des conclusions de notre étude. Ce nouveau concept devrait les aider à atteindre leur objectif olympique.

La réalisation de performances de haut niveau dans cette discipline nécessite la combinaison de plusieurs facteurs. Il est d'abord essentiel de bien comprendre les éléments sur lesquels nous n'avons aucune prise. En ski acrobatique, il peut par exemple s'agir des caractéristiques de construction du tremplin et des forces physiques auxquelles l'athlète est soumis pendant le saut, ou encore des effets de facteurs incontrôlables tels que le vent. Nous pouvons ensuite essayer d'optimiser tous les aspects maîtrisables, tel le matériel. Enfin, il revient à l'athlète de prendre les bonnes décisions dans les conditions stressantes d'une compétition. Son instinct et son expérience doivent lui permettre de réagir de manière appropriée en quelques fractions de secondes.

Au-delà de tout calcul ou axiome, quelques facteurs humains jouent selon moi un rôle dans ce domaine, à l'image de la relation entre l'entraîneur et l'athlète. Pendant le saut, il est important que quelqu'un ait une vue d'ensemble et dirige l'athlète en cas d'imprévu – par exemple une modification des conditions de vent. L'appréciation adéquate de la situation, le travail en équipe, les codes communs – les appels doivent être extrêmement brefs et sans équivoque – ainsi que la confiance réciproque sont certainement aussi importants que la qualité des skis. //

Photo: Roth und Schmid



forum3. accélération/stabilité

Willy Rampf: Il nous faut accélérer non seulement nos véhicules mais aussi notre développement. Nous devons aller plus vite plus rapidement!

Willy Rampf est le directeur technique du BMW Sauber F1 Team. En cette qualité, il est responsable des questions techniques et de la mise en service des véhicules de l'équipe sur les circuits de Formule 1.

C'est la voiture la plus rapide qui gagne... du moins en règle générale. Pour cette raison, c'est avant tout aux véhicules que me font penser les termes d'«accélération» et de «stabilité». Plus précisément, à l'accélération du départ, à la stabilité du freinage et, bien sûr, à la force descensionnelle: c'est la force engendrée par la masse d'air qui enveloppe le châssis, les ailes et les éléments de suspension et qui plaque le véhicule au sol. Elle permet notamment de prendre les virages à grande vitesse. Les véhicules de Formule 1 engendrent une force descensionnelle telle qu'ils pourraient rouler au plafond dès 170 km/h. Une force descensionnelle élevée implique une grande stabilité dans les virages mais aussi une forte résistance à l'air. Selon les circuits, l'une ou l'autre prévaut. À Monaco, circuit sinueux et plutôt lent, la force descensionnelle joue un rôle capital. À Monza, circuit très grande vitesse, il faut en revanche maintenir une résistance à l'air réduite. Chaque circuit demande un réglage spécifique. Actuellement, nos véhicules ont encore un retard de trois à cinq dixièmes par tour sur ceux de Ferrari. Notre premier objectif est donc de gagner une demi-seconde.

Nous y parviendrons en cours de saison. Mais Ferrari se perfectionne aussi. Il nous faut donc accélérer non seulement nos véhicules mais aussi notre développement. Nous devons aller plus vite plus rapidement!

Ce challenge est très complexe d'un point de vue technique, mais aussi sur le plan humain. En Formule 1, la technologie a atteint un niveau de perfectionnement extrême. Mais il n'y a pas de limite au développement. Les experts doivent donc se spécialiser toujours davantage. Mes collaborateurs connaissent leur métier mieux que moi. Mon rôle consiste à donner une orientation, à filtrer les idées et à permettre une collaboration entre les experts. En effet, malgré l'importance de chaque détail, ce n'est que lorsque tous les composants interagissent qu'ils révèlent leur effet et leur efficacité. À cela s'ajoute un rythme de développement fulgurant que nous voulons – devons – encore accélérer pour être les meilleurs. Mais, même pour suivre, le temps est à peine suffisant. Notre tunnel aérodynamique, par exemple, est en service 24 heures sur 24. Pourtant, il est impossible de tout tester. En Formule 1, une politique de couverture n'est pas un gage de victoire. On doit être prêt à prendre des risques et s'autoriser des erreurs – du moins dans les domaines où la sécurité n'est pas fondamentale. Cela peut sembler curieux mais, dans un domaine aussi hautement technique que la Formule 1, il ne faut pas se fier uniquement à ses calculs mais aussi à son intuition – et à celle de ses collaborateurs.

C'est donc à la notion d'équipe et aux aspects humains que me font penser, dans un deuxième temps, les termes d'«accélération» et de «stabilité». Un développement technologique accéléré n'est possible qu'avec une équipe stable. Sauber a été considérablement «accélérée» à la suite de son rachat par BMW. L'écurie comptait environ 280 employés en 2005. En analysant la situation et en planifiant l'avenir du BMW Sauber F1 Team, nous avons compris qu'il nous fallait davantage de «main-d'œuvre». Aujourd'hui, l'équipe compte 700 collaborateurs, dont 430 à Hinwil, le reste se trouvant à Munich. Mais nous demeurons une des plus petites équipes. Nous voulions d'ailleurs pas devenir l'équipe la plus grande mais la plus performante. Augmenter les effectifs de 50% à Hinwil n'a cependant pas été simple: les nouveaux collaborateurs devaient non seulement posséder de hautes compétences professionnelles mais convenir sur le plan humain également. Ces aménagements ont pris fin en 2007 et, aujourd'hui, nous sommes une équipe de pointe. //

Photo: Helmut Wachter



forum4. accélération/stabilité

Kurt Bylang: Le progrès technologique doit toujours avoir un but. C'est ce qui permet de suivre les développements et de les évaluer.

Kurt Bylang est directeur général de Getronics (Suisse) SA, entreprise spécialisée dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La branche des TIC a longtemps été un symbole de rapidité en matière d'innovation. Elle n'est plus seule dans ce cas. Le rythme s'est accéléré, dans l'industrie financière comme dans la construction mécanique et le commerce de détail. Cette accélération générale n'est pas uniquement le fait des TIC mais aussi et surtout celui des acteurs de ces secteurs économiques. Les TIC favorisent l'accélération en offrant un accès rapide, complet et généralisé à l'information. Les termes d'«accélération» et de «stabilité» touchent tout ce qui intéresse les prestataires de services TIC: l'innovation, d'une part, et la durabilité, d'autre part. Getronics analyse les nouveaux développements de Microsoft et Cisco, ses partenaires technologiques, et ceux des autres leaders du marché, et utilise chaque composant pour former une plate-forme de travail spécifique au client, hautement disponible et exploitable également par Getronics si le client le souhaite. Stabilité et accélération: l'une ne va pas sans l'autre. Maintenir un équilibre entre les deux est un véritable challenge. En tant que directeur général, je lutte à trois niveaux pour cet équilibre: sur le marché, dans l'entreprise et dans la vie privée. Sur le marché, nous devons être, techniquement parlant, toujours à la pointe de la modernité. Les conditions de l'emploi

moderne et souvent mobile changent rapidement et constamment. En tant qu'intégrateur d'infrastructures et entreprise de sous-traitance, nous sommes un intermédiaire entre nos partenaires technologiques et les utilisateurs. Nous vivons de la confiance qu'ils nous accordent: ils doivent pouvoir compter sur nous. Après tout, nos clients nous confient leur infrastructure TIC, important facteur de production. Comme chacun sait, la confiance ne se commande pas; il faut l'instaurer – en entretenant des rapports humains stables et en offrant des services irréprochables. Notre activité quotidienne et la plus-value dont bénéficie le client en dépendent.

Par ailleurs, on attend de nous une diffusion très rapide des technologies les plus modernes ainsi qu'une implémentation parfaite et sans faille de ces technologies; on nous demande des solutions éprouvées et, par conséquent, sans risque pour l'entreprise. Il ne s'agit pas de projets limités dans le temps, mais de relations d'affaires axées sur le long terme. Ainsi, bien que nos solutions et nos tâches évoluent rapidement, nous devons, en tant que prestataire de services, représenter la stabilité – sous forme de fiabilité et de prévisibilité.

C'est la même chose au sein de l'entreprise: pour motiver des collaborateurs aux prises avec des processus en perpétuelle évolution et obtenir d'eux des performances maximales, notre philosophie d'entreprise doit être basée sur la stabilité et la sécurité. En tant qu'employeur, je dois maintenir un équilibre entre la rapidité de l'innovation et la clarté de nos objectifs. Nos collaborateurs doivent savoir où ils vont. Ainsi, malgré une constante évolution, le calme nécessaire à la concentration de tous s'ins-

taure dans l'entreprise. Autrement dit, le progrès technologique doit avoir un but. C'est ce qui permet de suivre les développements et de les évaluer.

Les «communications unifiées» sont devenues un mot-clé de notre temps: l'ensemble de la communication de l'entreprise – téléphone portable, organisateur de poche, réseau fixe, PC ou ordinateur portable – est réalisée au moyen d'une unique plate-forme de communication et non plus sur plusieurs plate-formes différentes, souvent indépendantes. Le projet phare est mis en œuvre au sein même de notre entreprise, pour nos clients et nos collaborateurs: les 24 000 emplois de Getronics répartis dans le monde sont tous intégrés dans la communication. Ainsi, vus de l'extérieur, nous devenons le symbole même du «Future-Ready Workspace». En interne, chacun sait de quoi il s'agit car on travaille avec. Cela aussi est source de stabilité.

Personnellement, je sais à quel point il est important, dans la vie, d'avoir les deux pieds sur terre et de ne pas se laisser diriger uniquement par son travail. Il est donc essentiel pour moi de rester toujours disponible, non seulement au bureau mais aussi chez moi. Par conséquent, quand je suis au travail, je m'y consacre entièrement. Et lorsque je suis chez moi, je suis pleinement chez moi. Voilà encore une source de stabilité! //

Photo: Markus Bertschi





dossier réputation

Avant de
travailler sur le
«paraître»,
l'«être» doit
être au point.



La gestion de la réputation ne relève pas de la communication mais du management.

Par Alexander Fleischer, président du «HarbourClub. Chief Communications Officers» et responsable Marketing et communication chez PricewaterhouseCoopers, Suisse.
Photos: Roth und Schmid

«On vit bien à l'aise avec une réputation ruinée.» Même si cette assertion se vérifiait encore parfois du temps de Wilhelm Busch, ce n'est certainement plus le cas aujourd'hui. Nous sommes à l'ère des blogs et du networking, dont la règle est: «Reputation by recommendation.» Avec une mauvaise réputation, c'est la solitude assurée dans le privé et la faillite dans la vie professionnelle. Le besoin d'embellir et de protéger notre réputation influence nos actes quasiment tous les jours. Il n'est donc pas étonnant d'observer la pleine expansion d'un corps de métier qui propose de satisfaire ce besoin, d'éviter les pertes de réputation et d'atténuer les effets d'une réputation déjà ruinée.

Lorsqu'on demande de quel secteur économique relèvent l'entretien et la sauvegarde de la réputation, on répond généralement que c'est du secteur de la communication. En effet, les offres y ayant trait foisonnent dans ce dernier: suivi de la réputation, conseils, consultants CEO, agences de relations publiques... Certes, la réputation est un concept de communication. Mais avant le «paraître», il y a l'«être». Le professeur James E. Grunig, vraisemblablement le spécialiste le plus influent de ces dernières décennies en matière de relations publiques, l'a pertinemment fait remarquer: «Reputation cannot be managed... only the behaviour of management.»

La gestion de la réputation ne relève pas de la communication mais bien du management. Et depuis que les conseils en gestion d'entreprise et en stratégie se préoccupent de durabilité, eux aussi sont obligés de prendre ce problème à bras le corps. C'est le cas de PwC. «La réputation, dans chaque projet stratégique, est un moteur dominant même s'il demeure sous-jacent», confirme Ralf Schlaepfer, responsable du conseil chez PwC. «Tout l'art consiste à s'opérationnaliser, par petites étapes décisives.» Thomas Scheiwiller,

responsable global des questions relatives à la durabilité chez PricewaterhouseCoopers, analyse avec objectivité le thème de la réputation, sa définition personnelle étant tout aussi lapidaire: «La réputation est la métrique agrégée des relations extérieures.» Relations «extérieures»... donc relations «publiques»? Mais «publiques» au sens littéral du mot? Thomas Scheiwiller, avec sa définition d'«agrégation», est à peu près sur la même longueur d'onde que les chercheurs en communication. Le professeur américain Charles Fombrun, fondateur et directeur du Reputation Institute, a conçu la «RepTrak Scorecard». Selon son modèle, la réputation (sentiments, confiance, respect et admiration) est construite autour de sept dimensions: 1. Produits/services (qualité élevée, bon rapport qualité-prix, réponse aux besoins des consommateurs), 2. Innovation (esprit d'innovation, position de leader du marché, rapide adaptation aux bouleversements), 3. Employeur (axé sur la productivité et les collaborateurs, égalité des chances), 4. Gouvernance d'entreprise (ouverte et transparente, éthiquement correcte, loyal en affaires), 5. Citoyenneté (responsabilité écologique et sociale, influence positive sur la société), 6. Direction (bonne organisation, leaders motivants, gestion excellente, vision d'avenir bien définie), 7. Performance (rentabilité, résultats meilleurs que prévus, bonnes perspectives de croissance). Pour Charles Fombrun, l'image que se fait le public d'une entreprise est évaluée dans chacune de ces dimensions.

Bonne réputation, bons résultats?

Nous sommes ainsi confrontés au dilemme moderne de la gestion de la réputation. On mesure, on peaufine, on remesure... Pourtant, il serait beaucoup plus intéressant de savoir ce qu'il faut faire pour que le résultat mesuré soit tel qu'il devienne inutile de peaufiner... pour que la réalité soit suffisamment éloquente. Sous cet angle, la gestion de la réputation est moins un travail de communication qu'un cahier des charges pour la direction d'entreprise s'articulant autour des points suivants:

- encourager les dirigeants à vouloir devenir des entrepreneurs responsables;
- établir une gouvernance d'entreprise opérationnelle (système d'équilibre des pouvoirs);
- mettre en place des processus opérationnels garantissant qu'aucune fraude, aucune erreur, aucune inefficacité ni aucune aberration ne passe inaperçue;
- agir avec succès, c'est-à-dire mieux que les concurrents (la productivité est essentielle);
- établir une transparence interne sur la manière dont l'entreprise crée de la valeur, où et dans quelle mesure;
- enfin, établir une transparence externe.

Lorsque toutes les conditions sont réunies, l'entreprise obtient de bons résultats. Acquiert-elle pour autant une bonne réputation? Pas tout à fait, car c'est là que la communication entre en jeu. Les études réalisées par le prof. Claudia Mast, de l'Université de Stuttgart, ont montré, pour l'Allemagne, que les entreprises moyennes se vendent presque toujours en dessous de leur valeur réelle. Il est à supposer que c'est aussi le cas des petites et moyennes entreprises de Suisse. Cette non-exploitation d'un potentiel d'amélioration de la réputation s'explique vraisemblablement par une sous-estimation de l'importance de la communication d'entreprise. Il en résulte un manque d'attention et d'investissements en matière

de communication. Être une «star méconnue» n'est pas d'un grand intérêt économique. Marie von Ebner-Eschenbach le dit impitoyablement: «Qui se contente de peu de gloire n'en mérite pas beaucoup.»

Manifester clairement son point de vue

Lorsque les performances et la communication sont au point, elles tiennent lieu d'assurance tous risques dans les périodes difficiles. Pour Thomas Scheiwiller, c'est un cas d'«hystérésis»: «À l'instar du phénomène d'inertie qu'on observe avec un aimant, une bonne réputation joue un rôle d'amortisseur en temps de crise et je peux me permettre deux ou trois erreurs sans être immédiatement condamné.»

Ce serait donc au conseil d'administration et au PDG de fournir les résultats et au responsable de la communication de les rendre publics? Dans la pratique, le rôle des responsables de la communication, les CCO (Chief Communication Officers), ne s'arrête pas là. Ils jouent déjà, dans de nombreuses entreprises, un rôle central dans l'organisation de la réalité. Exposés chaque jour au monde extérieur, ils apprennent très rapidement où résident les véritables points forts et faibles d'une entreprise. Les impulsions de l'extérieur sont importantes pour l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.

Mais de nombreux CCO jouent aussi un rôle disciplinaire important dans la mise en œuvre de la stratégie: ils sont la conscience de l'entreprise. Si ce que communique le CCO ne correspond pas au vécu des collaborateurs, des clients, des actionnaires, etc., celui-ci – mais aussi l'entreprise qu'il représente – perd rapidement de sa crédibilité. L'une des tâches du CCO consiste donc à manifester clairement son point de vue dans l'entreprise. À peser sur les décisions. À veiller à ce que l'entreprise, du point de vue du public dont il est l'avocat, soit dans la bonne voie. Au sein de l'entreprise, les CCO doivent souvent défendre fermement leur position et se battre. À défaut, ils ruinent leurs relations extérieures. Car ils savent que le satiriste Lucan avait raison: «L'étiquette ne doit pas être plus grande que le sac.» //

«Il n'y a rien de plus important.»

Martin Scholl, CEO de la Banque cantonale de Zurich (ZBK), parle des leçons tirées de l'affaire Sulzer et de l'importance d'une bonne réputation.

Interview: Corinne Amacher

M. Scholl, après la démission forcée de votre prédécesseur, Hans F. Vögeli, vous avez dû, en tant que nouveau CEO, rétablir la confiance en la Banque cantonale de Zurich presque du jour au lendemain. Comment cela s'est-il passé pour vous?

En tant que membre de la direction générale de la ZBK, j'avais déjà l'habitude des rapports avec les clients et les employés. Lorsque j'ai pris en charge la direction opérationnelle de la banque, tout s'est davantage concentré sur ma personne. L'ambiance était tendue, mais la confiance des clients et des collaborateurs permet de maîtriser même des situations difficiles. Tout au long de ma carrière, je suis toujours resté moi-même et je n'ai donc eu à jouer la comédie devant personne. Aussi, lorsque je dis que la situation est sous contrôle, on me croit. Ceci mis à part, le CEO n'est pas pour beaucoup dans la réputation. Ce sont les compétences professionnelles et personnelles que nos conseillers clientèle déploient dans leur activité quotidienne qui font la bonne réputation de notre banque.

Qu'avez-vous fait personnellement pour consolider cette réputation?

Mes collègues de la direction et moi-même avons intensément dialogué avec toutes les parties intéressées, mais aussi et surtout avec nos collaborateurs. À deux reprises, Markus Gilli, le directeur des programmes de TeleZüri, nous a interrogés en présence de 400 de nos employés. Ces tables rondes

étaient très passionnées. Markus Gilli ne nous a pas épargnés, mais les réactions de l'auditoire ont été favorables. Ensuite, nous avons assisté à des réunions organisées pour les clients ou rencontré individuellement des clients importants.

La ZBK avait été critiquée pour avoir joué un double rôle avec son client Sulzer. Quelles leçons en avez-vous tirées?

Pour une banque, il n'y a rien de plus précieux qu'une bonne réputation. Nous avons dû, en interne, renforcer la sensibilisation à ce principe, inculqué dès la première année de formation à la profession de «banquier». Désormais, chacun a de nouveau bien conscience de la valeur stratégique considérable de la réputation.

Concrètement, quelles mesures ont été prises?

Comme toujours en pareil cas, on a immédiatement appelé à la rescousse check-lists et règlements, qui ne servent cependant pas à grand chose car la prochaine crise sera certainement d'une nature complètement différente. Le plus important, ce sont la sensibilité aux thèmes critiques et une culture privilégiant la discussion. Les collaborateurs doivent savoir reconnaître un dossier problématique et pouvoir en parler. Une fois qu'un thème délicat a été identifié, il s'agit de l'étaler au grand jour, ce qui rend ensuite possible une prise de décision. À cet effet, nous avons créé une commission des litiges, qui se prononce sur les dossiers risquant d'avoir des conséquences fâcheuses pour la réputation de la banque. Dans cette commission siègent le responsable du secteur d'activité concerné par le cas concret, le Chief Risk Officer et moi-même

en tant que CEO, ainsi que le directeur du service juridique avec voix consultative. Un conflit d'intérêts entre un client et la banque, une relation critique avec un client, une opération commerciale avec un pays comme l'Iran, qui ne fait certes courir aucun risque matériel direct mais présente un risque politique considérable, peuvent par exemple influencer sur notre réputation. Aucun de ces thèmes n'est de ceux qui se traitent avec des check-lists. Il s'agit plutôt, à chaque fois, de peser le pour et le contre.

N'y a-t-il pas menace de voir des collaborateurs prenant conscience d'un fort risque effectuer leur travail «à reculons»?

C'est une menace impossible à éliminer. Éviter que cela se produise est une responsabilité importante de la direction. Il convient de veiller à ce que la prise de conscience des risques n'entraîne pas une attitude de dérobade. L'activité bancaire repose sur des risques, c'est ainsi. Les collaborateurs doivent savoir qu'en dépit de tous les risques, ils ont aussi des compétences en matière de décision et qu'ils doivent les exercer.

Quelles méthodes avez-vous créées pour détecter les thèmes délicats?

Nous avons créé, en collaboration avec le Département de recherche opinion publique et société (fög) de l'Université de Zurich, un monitoring de réputation, que nous combinons avec nos propres instruments d'analyse des marques et des marchés. Pour que ce monitoring ne disparaisse pas dans



Martin Scholl: «Les collaborateurs doivent savoir qu'en dépit de tous les risques, ils ont aussi des compétences en matière de décision et qu'ils doivent les exercer.»

quelque tiroir, il est intégré dans les procédures existantes de la banque. Une analyse systématique des médias nous fournit des renseignements sur les thèmes actuels et futurs susceptibles d'avoir des conséquences, négatives ou positives, sur la réputation de la banque. Au premier trimestre 2008, nous avons pour la première fois établi un rapport détaillé de l'évolution de notre réputation. Les résultats sont actuellement en cours de discussion.

Quelles conclusions en tirez-vous?

Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions du monitoring de réputation. Une enquête de grande ampleur auprès des parties intéressées nous a cependant fourni des indications importantes pour notre stratégie future. L'an dernier, nous avons interrogé plusieurs centaines de collaborateurs, de clients, de journalistes et d'hommes politiques sur la stratégie, la structure et la culture de la ZKB. Il en est ressorti que nous devons fournir des explications sur notre activité commerciale. Notre service Investment Banking n'est pas un casino, sa fonction au sein de la banque est importante. Il nous faut seulement agir en conformité avec cette constatation et la présenter de façon crédible.

Savoir surmonter les crises fait partie de ce que l'on attend d'un CEO. Quel type de comportement avez-vous personnellement prévu d'adopter en cas de crise?

Avec le recul, je dois dire que, dans l'affaire Sulzer, la communication a été trop hésitante. En situation de crise, il est important de reconnaître les faits et de les rendre publics le plus vite possible au lieu de révéler la vérité au compte-gouttes. L'expérience montre que cela ne secoue une entreprise à la stratégie de communication ouverte et transparente qu'une seule fois et non pas plusieurs, étalées sur des semaines, voire des mois. Au cours des prochains mois, en guise de prophylaxie anti-crise, nous souhaitons aussi montrer au public que la direction de la banque ne repose pas uniquement sur les épaules du CEO, mais qu'elle est collégiale. Il est cependant certain qu'en cas de crise, c'est toujours au CEO de faire face. //

Éthique de l'entreprise oblige.

Le respect du code de conduite fait partie intégrante de l'évaluation professionnelle des collaborateurs de Novartis et il a des effets sur la rémunération. «Nous récompensons la prise de conscience des responsabilités plutôt que la prise de risques éthiques», explique Dan Ostergaard, responsable de l'unité Corporate Integrity & Compliance.

Dan Ostergaard se plaît parfois à dire aux autres leurs quatre vérités. Dans ses propos, il aime attirer l'attention de ses auditeurs sur la cohérence entre les différents critères appliqués par exemple dans l'éducation des enfants et dans l'accomplissement du travail quotidien: un père peut ainsi inciter un soir son fils à passer son examen de calcul sans tricher et, le lendemain matin, au bureau, succomber à la tentation d'obtenir une commande lucrative par des méthodes déloyales.

En tant que responsable de l'unité Corporate Integrity & Compliance, ce juriste titulaire d'un MBA considère que sa principale mission est d'ancrer les valeurs et principes éthiques du groupe Novartis dans la pratique quotidienne de l'entreprise. Sensibiliser à un comportement éthique 100 000 employés répartis dans le monde, avec la diversité des contextes sociaux et culturels que cela suppose, n'est pas une tâche facile, mais c'est indispensable et cela en vaut la peine. «Une gestion pleinement responsable renforce la réputation d'une entreprise», explique Ostergaard, «elle aide à diminuer les risques et à gagner la confiance des patients, des clients, des investisseurs et des autorités.»

220 Integrity & Compliance Officers

Depuis son arrivée, en 2002, Ostergaard a lancé un vaste programme d'éthique et de conformité qui aide les cadres supérieurs de Novartis à instaurer, appliquer et entretenir une culture d'entreprise reposant sur l'intégrité. Ce programme va plus loin que les initiatives traditionnelles de conformité axées sur les normes, la sensibilisation, la surveillance et le contrôle. En mettant en plus l'accent sur les aspects compétences de direction, incitation, développement des capacités et pouvoir de décision, il favorise également une gestion responsable de l'entreprise. Chez Novartis, l'unité Corporate Integrity & Compliance joue un rôle central dans l'activité commerciale et relève de la responsabilité des cadres supérieurs. Ostergaard dispose d'une petite équipe à Bâle et collabore étroitement avec 220 Integrity & Compliance Officers travaillant, à temps complet ou partiel dans 98 organisations nationales, à la mise en œuvre du programme. Ils fournissent régulièrement à

Dan Ostergaard: «Une gestion
pleinement responsable renforce la
réputation d'une entreprise.»



la direction du groupe et au management local des informations sur les progrès réalisés et sur les comportements discutables. Ostergaard ne souhaite en aucun cas être vu comme une sorte de gendarme du groupe, mais se considère comme le promoteur de bons modes de comportement. Comme les collaborateurs font d'abord ce pour quoi ils sont payés et surtout parce qu'ils ont besoin de sentir derrière eux une «assistance institutionnelle» là où règne un certain flou éthique, il mise sur un système d'incitation intelligemment conçu. Le respect du code de conduite fait partie intégrante de l'évaluation professionnelle des collaborateurs de Novartis et il a des effets sur la rémunération. «Nous récompensons la prise de conscience des responsabilités plutôt que la prise de risques éthiques», explique Dan Ostergaard.

210 000 cours sur le code de conduite

Les formations sont importantes pour améliorer les capacités des collaborateurs et pour les sensibiliser. Qui entre chez Novartis est invité dès que possible à suivre un cours sur le code de conduite, les normes en vigueur dans le groupe concernant la discrimination, les conflits d'intérêts, les délits d'initiés, les ententes, la protection des données, la corruption et le respect de la législation locale. En 2007, 210 000 cours de ce type ont été organisés dans le monde, le plus souvent en ligne. Tous les collaborateurs – de la production à la direction du groupe et au conseil d'administration – sont tenus de suivre ce cours. «Les cadres supérieurs prennent souvent leurs décisions sous la pression», précise Dan Ostergaard. «Il est donc d'autant plus important de les sensibiliser aux situations délicates.» Pour offrir aux collaborateurs et autres parties prenantes la possibilité de faire état, en toute sécurité et en toute confidentialité, des cas possibles ou avérés de comportements discutables, le Business Practice Office (BPO), indépendant du service Integrity & Compliance, a été créé au siège social, à Bâle, en 2005. La responsabilité de la réception des informations portant sur des cas possibles ou avérés de comportements discutables et le pouvoir de décider d'éventuelles sanctions ont ainsi été réunis sous un même toit: «Faire examiner les cas suspects par le BPO de manière centralisée, uniforme et confidentielle renforce l'engagement de Novartis en faveur d'une gestion irréprochable et ancre en outre cet engagement dans l'esprit du personnel», commente D. Ostergaard. Des lignes dites «Integrity Telephone Lines» ont été créées dans 70 pays et en 51 langues. En 2007, 906 cas suspects, dont 250 se sont avérés partiellement ou totalement justifiés, ont été signalés au BPO et 168 collaborateurs ont été licenciés. Chez Novartis, l'unité Integrity & Compliance ne dépend pas du service juridique, comme dans bien des entreprises, mais du service Corporate Affairs, où elle constitue un pilier de l'initiative Corporate Citizenship axée sur la responsabilité sociale de Novartis. «Une attitude commerciale éthiquement irréprochable n'est pas seulement correcte, elle contribue aussi à instaurer une culture d'entreprise reposant sur l'intégrité, aide à la gestion des risques, consolide la réputation et crée des avantages par rapport à la concurrence», explique D. Ostergaard. «Pour les grandes entreprises, l'intégrité n'est pas un obstacle à la compétitivité, mais le moteur d'une bonne réputation de même que de l'innovation.» //

réputation. swiss life

«Le bon sens suffit.»

Avoir une bonne réputation est une question de crédibilité. Pour y répondre, il est inutile d'échafauder des théories complexes, écrit Rolf Dörig, délégué du conseil d'administration du groupe Swiss Life.

«On dit que la réputation d'une entreprise est son bien le plus précieux. Je le confirme sans hésitation. Une large adhésion est nécessaire pour faire avancer une grande organisation. Chez Swiss Life, nous savons ce que signifient une réputation atteinte et une marque qui n'inspire plus confiance. Ces impressions négatives s'impriment tenacement dans les esprits: on ne peut refaire sa réputation en deux ans – encore moins par des paroles. Une réputation ne se fabrique pas de toutes pièces. Il faut l'acquérir à la sueur de son front. Si important pour l'entreprise, le thème de la réputation est forcément un sujet essentiel pour moi. Mais il n'est pas institutionnalisé pour autant: j'avoue que les modèles et concepts visant à gérer la réputation d'une entreprise ne m'intéressent pas; ils sont trop théoriques pour moi. De même, beaucoup ont tendance à vouloir quantifier cette réputation. L'idée, derrière cette façon d'agir, est naturelle: la réputation étant un facteur essentiel de réussite, elle doit être incluse dans le bilan. Mais le résultat est



Aujourd'hui, je suis très satisfait de l'image de marque de Swiss Life. Nous avons les preuves d'une réussite économique considérable, une renommée certaine et un modèle économique strict. Certes, nous sommes trop conservateurs aux yeux de certains analystes. Mais notre perspective à long terme est en train de se révéler adéquate: nous avons été épargnés par la crise du subprime.

Prendre des risques pour progresser

Pour une marque comme Swiss Life, il est essentiel que chacun observe un code de conduite bien défini. Les relations avec la clientèle exigent fair-play et respect; les pratiques commerciales demandent fiabilité et confiance. C'est la façon dont fonctionne notre branche, et c'est ce qui nous fait vivre. Mettre ces valeurs en pratique et les défendre est un challenge, même si, pour cela, il faut résister à la pression et aux tentations du marché. Car la réputation est un bien fragile. Il est infiniment plus facile de la perdre que de l'obtenir et de la conserver. Cela dit, il faut être prêt, malgré tout, à prendre des risques pour progresser. C'est ce que nous avons fait, dans le cadre de la reprise d'AWD, qui s'inscrit dans notre stratégie de croissance: nous voulons renforcer la distribution. Comme nos activités s'exercent localement, nous avons besoin d'un accès local aux clients. AWD peut nous permettre d'élargir considérablement cet accès. D'un point de vue stratégique, cette reprise a été positivement accueillie. Toutefois, on nous a demandé – mais uniquement en Suisse – si l'agressivité d'AWD convenait à la solidité de Swiss Life. La réponse, pour nous, était simple: le groupe AWD fête son 20^{ème} anniversaire cette année et passe la barre des deux millions de clients. Si les clients n'étaient pas satisfaits, il n'en serait pas arrivé là. Tous ne sont pas encore convaincus de la réussite de cette collaboration entre Swiss Life et AWD. Une fois de plus, pour réussir, les paroles ne suffiront pas; il nous faudra travailler dur. Mais, dans six à douze mois, nous serons en mesure d'annoncer nos premiers résultats.»

Prise de notes et rédaction: Iris Kuhn-Spogat

trop abstrait: comment exprimer en francs et en centimes un principe aussi insaisissable?

La réputation résulte d'un ensemble de facteurs: l'entreprise répond-elle aux attentes qu'elle suscite? Les résultats coïncident-ils avec les objectifs qui ont été communiqués? Les paroles sont-elles en accord avec les actes? Bref, avoir bonne réputation est une question de crédibilité. Pour y répondre, il n'est pas nécessaire d'échafauder des théories complexes, le bon sens suffit.

Une vision à long terme

Pour évaluer la crédibilité d'une entreprise, il faut tenir compte, bien sûr, de sa réussite économique, de son attrait pour les actionnaires, de son importance en tant qu'employeur, de la qualité de ses produits et de l'image dont elle jouit dans le public. Chacun de ces aspects est essentiel. La réputation est bonne si, et seulement si, chacun de ces aspects est positif. Autrement dit: une entreprise peut avoir mauvaise réputation même si elle présente d'excellents chiffres.

«Cela a fait bouger beaucoup de choses.»

S.A.S. le Prince Max von und zu Liechtenstein, CEO de la banque LGT: les conséquences de l'affaire de fraude fiscale et comment faire face à une médiatisation soudaine et involontaire.

Interview: Franziska Zydek

Votre Altesse, comment va la LGT?

La LGT va bien. Étant donné les circonstances, nous avons obtenu de bons résultats au premier trimestre, avec un bénéfice égal à celui de l'année dernière et un apport net d'argent frais très positif, bien qu'inférieur à celui de l'année passée. Les effets de l'affaire de fraude fiscale se sont fait sentir surtout au Liechtenstein, où nous avons subi une perte d'actifs. Dans tous les autres pays, y compris dans nos activités onshore en Allemagne, nous avons enregistré des afflux. Nous ne nous y attendions pas, c'est donc très réjouissant.

Quels préjudices votre banque a-t-elle subis à cause de cette affaire de fraude fiscale en Allemagne?

C'est difficile à chiffrer, et le préjudice sera probablement plus facile à évaluer au fil du temps, lorsque nous aurons acquis un certain recul. Financièrement, nous n'attendons pas de conséquences notoires. Toutefois, le vol de données et la médiatisation qui en a résulté ont très certainement nui à notre image de marque. Après une phase de gestion de crise, nous nous attachons maintenant à regagner la confiance de nos partenaires.

Quel était votre objectif principal, en cette période de crise?

Nous nous intéressons surtout à nos collaborateurs et à nos clients. Il nous fallait, avant tout, définir la situation et minimiser les incertitudes. Nous voulions mettre en évidence que l'affaire ne concernait que les

relations clients de la LGT Treuhand. Les opérations fiduciaires représentent environ 9% de la fortune administrée par l'ensemble de notre groupe.

Comment vos clients ont-ils réagi pendant la crise?

Les personnes directement concernées étaient les plus inquiètes, bien sûr. La plupart des autres clients ont réagi avec calme. L'affaire a engendré de fortes oppositions; l'attitude des autorités allemandes a beaucoup déconcerté.

Quelle a été votre stratégie de communication pendant la première phase de la crise?

Nous avons immédiatement réalisé que l'affaire était sérieuse et que nous devons agir hors du cadre des processus et structures habituels. Le jour même, nous avons décidé de rendre compte de tous les faits qui nous étaient connus, avec une grande rapidité et dans la transparence la plus absolue.

Qu'y avait-il de si inhabituel?

Nous n'étions pas tout à fait sûrs, les premiers jours, que l'affaire avait été effectivement déclenchée par le vol de données perpétré en 2002 à la LGT Treuhand. Nous ignorions également par qui et à qui les données avaient été transmises, et si d'autres données étaient encore en circulation. La presse a cité des sources proches du BND, le service fédéral allemand de renseignement, au sujet de données plus récentes. On parlait de banque entière forcée. Ce n'est que plus tard que l'achat par le BND des données volées en 2002 a été rendu public. Dans une situation aussi confuse, il

serait normal de ne commencer à communiquer qu'une fois qu'on dispose d'informations sûres. Mais nous souhaitions en priorité limiter les dommages.

Avez-vous atteint ce but?

Oui, je pense que nous avons réussi assez rapidement à limiter l'affaire à la LGT Treuhand et à la période allant jusqu'à 2002 inclus. À aucun moment, notre banque n'a été prise d'assaut ou n'a subi un quelconque incident grave. Nos collaborateurs se sont comportés de façon exemplaire et le fonctionnement normal de l'entreprise a toujours été assuré. Notre communication a atteint les groupes cibles et nous avons pu clarifier la situation relativement vite vis-à-vis de nos clients.

Comment pouviez-vous être sûr que le BND ne disposait pas de données de clients supplémentaires et plus récentes?

Nous avons constamment épluché les rapports et comparé chaque nouvelle information avec les faits qui nous étaient connus. Nos cadres sont parfaitement familiarisés avec leur personnel et leur champ d'activité; ils ont rapidement remonté les pistes éventuelles et exclu toute autre fuite. Au fond, cette crise nous a permis de constater à quel point nos structures et systèmes internes sont fiables.

Quels sont les structures et systèmes dont vous voulez parler?

La LGT a pris les mesures usuelles de sécurité pour les données, les technologies de l'information, la protection des bâtiments, etc. Sur ce point, nous sommes probablement les mieux équipés au sein de notre branche. Mais lorsqu'on analyse des cas semblables, on constate que les plus gros facteurs de risque sont de nature humaine et non technique. Dans ce domaine, le vol de données nous a beaucoup appris. Nous attachons beaucoup d'importance aux facteurs humains et avons réagi, par exem-

A full-page photograph of Prince Max von und zu Lichtenstein. He is a middle-aged man with short brown hair and glasses, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a striped tie. He is standing with his hands in his pockets, looking directly at the camera. The background features a modern building with large glass windows on the left, and a lush green hillside with a cable car and a small building on the right. The sky is blue with some white clouds. A bright green vertical bar is on the far right edge of the page.

S.A.S. le Prince Max von und zu Lichtenstein:
«Le vol de données et la médiatisation qui en
a résulté ont très certainement nui à notre image
de marque.»

ple, en soumettant nos cadres à une formation appropriée. Je crois que nous avons aujourd'hui une culture – une conscience – sensibilisée aux facteurs humains et relationnels. À mes yeux, il s'agit d'un dispositif de sécurité à ne pas sous-estimer.

Rétrospectivement, comment jugez-vous la communication vers l'extérieur – le Liechtenstein ayant sévèrement réagi à la critique de l'Allemagne.

On fait souvent trop peu la part des choses. La famille princière, en tant que propriétaire de la LGT, a une gestion d'entreprise limpide: les membres de la famille exerçant une fonction politique au Liechtenstein – le Prince héritier et mon père, le Prince – n'ont pas de fonction au sein de l'entreprise. Moi, en tant que PDG de la banque, je n'ai pas de compétences politiques. Mon frère a réagi de manière résolue aux véhémentes critiques de l'Allemagne et mis le doigt, bien sûr, sur la légitimité douteuse de l'achat par le BND de données volées. À la LGT, cependant, nous n'avons à aucun moment donné d'avis d'ordre politique.

Cette affaire a-t-elle eu également des effets positifs pour vous?

Il est trop tôt pour en juger, mais nous nous efforçons au maximum de tirer tout le parti possible de cette crise. Nous communiquons aujourd'hui beaucoup plus activement que nous ne le faisons il y a encore quelques mois et nous n'avons qu'à nous en féliciter. Nous avons également profité de l'occasion pour contrôler notre style, notre positionnement et certaines nuances stratégiques. C'est encore en cours. Je pense que nous avons bien surmonté la crise jusqu'à présent, mais nous avons conscience d'avoir encore beaucoup de travail.

Quelle est votre conclusion personnelle?

Des processus de décision rapides, une bonne équipe de cadres, des collaborateurs loyaux et motivés ainsi qu'une culture interne forte sont des conditions absolument essentielles pour surmonter les crises. Je suis heureux d'avoir pu constater que la LGT possède ces piliers. Je suis donc très confiant en ce qui concerne l'avenir de notre entreprise. //

«Continuité, égalité de traitement et respect des promesses.»

Lukas Winkler, PDG d'Inficon, parle du cours de l'action de sa PME et du principe voulant que ce soient les résultats qui fassent la réputation.

Texte: Iris Kuhn-Spogat

Être ou ne pas être: en définitive, pour Lukas Winkler, la réponse à cette question se trouve dans la réputation de son entreprise. D'une part parce que celle-ci est cotée en bourse et que la réputation compte sur les marchés financiers. D'autre part parce qu'Inficon, fournisseur de produits de niche (voir encadré), se doit d'être leader sur ces marchés; les niches étant par nature restreintes, celui qui ne les maîtrise pas ne gagne pas sa vie.

Avant d'être cotée à la Bourse suisse, en novembre 2000, Inficon faisait partie d'Unaxis (aujourd'hui OC Oerlikon). L'introduction en bourse a montré pour la première fois l'importance de la réputation: il s'agissait en définitive de trouver une identité propre et de séduire des investisseurs potentiels. À l'époque, les marchés financiers baignaient dans l'euphorie de la nouvelle économie. Positionner Inficon comme sous-traitant de l'industrie des semi-conducteurs était compréhensible: après tout, l'entreprise réalisait 50% de son chiffre d'affaires dans ce secteur. Un peu plus tard, lorsque la bulle de la nouvelle économie a éclaté, le cours d'Inficon a plongé, même si les autres 50% du chiffre d'affaires ne devaient rien aux semi-conducteurs ni à la nouvelle économie.

Aujourd'hui encore, chez certains analystes, Inficon figure dans la catégorie «semi-conducteurs», même si la part de cette activité dans le chiffre d'affaires n'est plus aujourd'hui que de 20%. «Nous avons beaucoup de mal à nous débarrasser de cette image», explique Winkler, «mais c'est notre faute.» Ce problème de perception conduit notamment le cours de l'action Inficon à ne pas être en adéquation avec la valeur de l'entreprise – c'est-à-dire à être trop bas.

Inficon est-elle un candidat à la reprise? «Théoriquement, en tant qu'entreprise cotée en bourse, nous sommes en permanence à vendre», dit Lukas Winkler. «Mais passer pour un candidat à la reprise ne doit pas nécessairement nuire à notre réputation dans la mesure où les résultats opérationnels sont là.» Ni les possibilités de rectifier l'image de marque, ni l'importance des nouveaux gros actionnaires n'affectent les activités quotidiennes d'Inficon, pas plus que les hauts et les bas du cours de l'action. «Les collaborateurs ne sont en rien concernés par les aléas boursiers», explique Winkler. «Nous ne mesurons pas non plus notre réussite au cours de notre action, mais exclusivement à l'aune des bénéfices.» La



Faits et chiffres

Inficon est une holding dont le siège se situe à Bad Ragaz, le PDG et le directeur financier ayant leurs bureaux à Balzers (Liechtenstein). Elle produit des instruments pour l'analyse, la mesure et le contrôle des gaz, notamment pour des procédés sous vide sophistiqués. Inficon fournit les quatre marchés des semi-conducteurs et du revêtement sous vide (35% du CA), des produits d'utilisation générale (42% du CA), de la technique de climatisation et de réfrigération (16% du CA) et des dispositifs d'urgence et de sécurité (7% du CA). Inficon possède trois sites de production principaux: Balzers (Liechtenstein), Syracuse (Etats-Unis) et Cologne (Allemagne). En comptant les vendeurs répartis dans le monde entier, l'entreprise emploie environ 870 personnes qui, en 2007, ont réalisé un CA de 236,6 millions d'USD.

philosophie de L. Winkler: si l'on fait du bon travail, l'entreprise prospère, ce que le marché financier récompense en général par la hausse du cours des actions. Les principes simples que sont «continuité, égalité de traitement et respect des promesses» guident son attitude vis-à-vis des actionnaires.

Le PDG se comporte de la même manière face à la clientèle. «Ce sont notre savoir-faire technologique et notre fiabilité qui font et défont nos relations avec nos clients», déclare-t-il, «notre réputation sur le marché en dépend à 100%.» Il est satisfait de l'évolution des choses: depuis qu'il est à la barre, le CA affiche chaque année une croissance à deux chiffres. Au cours de cette période, il a plus que triplé la part des bénéfices dans le CA, la faisant passer de

3,9% à 13,8%. Jusqu'ici, Winkler n'a eu à déplorer aucun ralentissement, hormis celui du cours de l'action. Il s'est quand même prémuni, en introduisant une participation aux résultats pour l'ensemble du personnel. Si les affaires marchent, chaque employé reçoit un bonus en liquide; si elles vont moins bien, Winkler peut utiliser le budget prévu comme réserve et n'a pas à réagir à des baisses d'activité par des licenciements immédiats. Il estime que, pour une entreprise aussi fortement ancrée au niveau local qu'Inficon, les licenciements sont «un des risques les plus importants» en termes de réputation. //

Des organisations agiles. Armées pour le changement. Page 29

Gestion d'entreprise. Les nombreuses facettes de la gestion de valeur. Page 30

Interview. Peter Wilden, CFO de Ferring. Page 33

Immobilier commercial. Des valeurs à exploiter. Page 34

Corporate Reporting. Une meilleure transparence récompensée. Page 36

L'actualité en 5 minutes. Dernières mises à jour se rapportant à l'économie. Page 37

Service. Événements, études et analyses. Page 39

Des organisations agiles. Armées pour le changement.

Les entreprises sont exposées à un environnement en perpétuelle mutation. Pour durer, la nouvelle compétence-clé s'appelle «agilité», c'est-à-dire l'aptitude à trouver le juste équilibre entre la standardisation et la flexibilité, écrit le nouveau responsable de la division Conseil économique, Markus Bucher.

markus.bucher@ch.pwc.com

Si le changement a toujours existé, celui auquel les entreprises sont désormais confrontées affiche une vitesse et une inexorabilité inédites à ce jour. Avec Internet, la communication ne connaît plus de répit, entraînant dans son sillage un changement du mode de fonctionnement des marchés. La mondialisation s'est accompagnée de nouvelles formes d'activités, et les nouvelles réglementations et autres codes de conduite ont – au niveau national ou international, sectoriel ou intersectoriel – compliqué la conformité.

Pour réussir dans un tel contexte, les entreprises doivent être prêtes à tout instant à des changements dont elles ne peuvent probablement apprécier ni la nature ni l'ampleur. Le défi consiste à ne pas se laisser surprendre, mais à être armé pour différents scénarios et préparé à différentes éventualités. Bien des entreprises en sont conscientes ainsi que l'atteste la 11^{ème} «Annual Global CEO Survey» de PwC: sur 1150 CEO interrogés, 88% ont répondu qu'ils considèrent l'aptitude à adapter rapidement leur modèle d'entreprise aux changements internes et externes comme une clé essentielle de la compétitivité.

Mais qu'en est-il concrètement? Comment une entreprise peut-elle se préparer aux changements, voire les exploiter à son avantage, sans savoir dans quelle direction ils iront?

L'agilité, une nouvelle compétence-clé

La réponse est l'agilité, une aptitude qui peut être décrite à travers des notions telles que l'adresse, la mobilité, la réactivité. L'agilité, c'est trouver le juste équilibre entre standardisation et flexibilité et ancrer cet équilibre dans la stratégie et l'organisation. L'agilité, c'est anticiper les changements au lieu de les subir. L'agilité, c'est la compétence-clé du futur, toutes branches confondues.

L'industrie de la musique est un exemple magistral de non-réactivité, d'adaptation trop tardive au changement de l'environnement, avec toutes ses conséquences fatales pour la branche. En effet, l'Internet a ébranlé tout le modèle commercial de la branche et sa rentabilité élevée. L'e-commerce et les fournisseurs en ligne ainsi que la possibilité de télécharger individuellement des titres de musique ont exposé les firmes à de nouveaux concurrents dont elles n'auraient jamais pensé qu'ils oseraient entrer sur le marché et encore moins réussir leur entrée. Et pourtant, la lutte contre la nouvelle concurrence s'est révélée perdue d'avance, cette dernière ayant les consommateurs de son côté.

Dégraissier les processus-clés

L'agilité vise à renforcer les aptitudes d'une organisation qui ne sont peut-être pas nécessaires aujourd'hui mais pourraient se révéler indispensables à l'avenir. Dans ses efforts de concevoir les processus actuels de manière aussi efficiente que possible, une entreprise peut facilement perdre de sa flexibilité. Par ailleurs, une standardisation trop étendue risque de réduire ses capacités à affronter le changement: toute modification de l'environnement de marché peut accroître la vulnérabilité, et empêcher de saisir les chances offertes par le changement.

Le conflit d'objectifs entre harmonisation et flexibilité est manifeste, car un objectif ne peut souvent être atteint qu'aux dépens de l'autre. Pour trouver néanmoins l'équilibre, le modèle d'entreprise et l'organisation doivent être radicalement remis en question. Le point de départ est une compréhension claire et commune des processus commerciaux déterminants pour l'accroissement de valeur. La concentration sur les processus-clés va de pair avec deux réorientations culturelles essentielles: une optique orientée processus, axée sur l'entreprise comme un tout et pas uniquement sur certains secteurs, et un modèle de gestion basé sur la collaboration. Lorsqu'il est question de processus, l'interconnexion entre les hommes et les processus est essentielle. Les processus commerciaux ne se déroulent pas tout seuls mais sont influencés par les hommes et leurs pratiques. La technologie joue à cet égard un rôle secondaire, elle est simplement là pour

Stratégie
Concurrence
Croissance



Markus Bucher, membre du Directoire et responsable de la division Conseil économique

permettre d'avancer. Si des gains d'efficacité énormes peuvent être réalisés, ils le sont toutefois au prix de la perte de compréhension des processus dans les entreprises.

L'agilité en quatre étapes

En gros, quatre étapes sont nécessaires pour rendre une entreprise suffisamment agile afin de se préparer rapidement aux changements qui se dessinent :

- Etablir un scénario détaillé: les équipes de management évaluent les facteurs économiques, réglementaires et géopolitiques susceptibles d'avoir une influence sur l'activité commerciale dans les années à venir. A l'analyse SWOT déjà bien connue vient s'ajouter en particulier l'analyse PEST: des tendances politiques, économiques, sociales et technologiques sont analysées, et leur signification est replacée dans un contexte entrepreneurial.
- Examiner de plus près l'activité commerciale: une analyse approfondie de tous les processus permet de mieux évaluer les dirigeants, de déterminer les processus prépondérants pour la création de valeur et ceux qui ne servent qu'à faciliter les activités quotidiennes.
- Valoriser les activités créatrices de valeur: une vue d'ensemble de l'activité commerciale permet au management d'identifier les solutions de bonne pratique et les facteurs améliorant la performance dont les répercussions augmentent la valeur tous secteurs confondus.
- Examiner les activités créatrices de valeur sur un fond de changements probables: partant d'une série de scénarios possibles, on peut reconnaître les processus qui doivent être assouplis et ceux qui doivent être standardisés afin de pouvoir créer de la valeur, y compris dans un environnement modifié. Le mélange stratégique qui en résulte permet à la direction de l'entreprise d'intégrer diverses causes du changement dans le modèle d'entreprise.

Il existe différentes options qui permettent aux entreprises de fonctionner avec succès

quel que soient les changements d'environnement et le scénario. Le pas vers l'agilité ne réussit que si l'entreprise est empreinte d'une culture du changement et si les collaborateurs comprennent la nécessité de la flexibilité, ce qui implique que les systèmes d'incitation pour les dirigeants et les collaborateurs récompensent correctement la volonté de changement.

Stratégie et mesure du succès

L'aptitude d'une entreprise à se préparer au changement est un élément décisif en vue de l'amélioration de la performance. Pour améliorer les prestations fournies dans un environnement en perpétuelle mutation, il n'est plus possible de séparer l'élaboration de la stratégie de sa mise en œuvre, car il s'agit d'un processus circulaire en renouvellement permanent. Le conseil économique de PwC illustre cette connexion dans sa promesse de performance: «Notre conseil et notre action visent à prévoir un changement durable, à l'accompagner et, finalement, à l'appeler.»

Une mise en œuvre efficace contient toujours aussi la mesurabilité du succès. Dès que les valeurs idéales divergent des valeurs réelles, il est nécessaire de rediscuter la stratégie. Il est probable que la stratégie adoptée ne soit plus la bonne voie pour se démarquer dans l'environnement présent et futur. Il faut donc toujours tenir compte des deux aspects: la mesurabilité du succès et la base stratégique des décisions entrepreneuriales.

Encourager l'agilité par le dialogue

L'agilité suppose la reconnaissance des changements de l'environnement commercial, leur intégration dans la stratégie et la mise en œuvre de cette dernière de manière à améliorer concrètement la performance. Ce n'est pas une tâche facile pour la direction de l'entreprise; souvent, le dialogue avec un partenaire externe peut aider à identifier plus rapidement les défis et ce qu'il faut faire pour les relever. Un échange d'idées de ce type pourrait notamment contenir les questions suivantes:

• Comment générer de la croissance?

L'expertise sectorielle contribue à identifier les souhaits des clients et à orienter l'organisation en fonction de ceux-ci, à fabriquer les produits ou à fournir les services appropriés de manière efficiente.

• Comment gérer la performance?

Des référentiels sur la gestion de la performance offrent des bases d'information et de décision pour transformer des stratégies en actions opérationnelles et modifier durablement les processus.

• Comment gérer les collaborateurs dans un environnement de changement?

Des systèmes d'incitation peuvent influencer le comportement de manière à intégrer le changement et à accroître la création de valeur.

• Comment aborder les réglementations?

La plupart du temps, le problème ne vient pas de la réglementation en tant que telle, mais de la connaissance et du traitement des répercussions spécifiques des prescriptions sur la propre entreprise.

• Comment prendre les bonnes décisions?

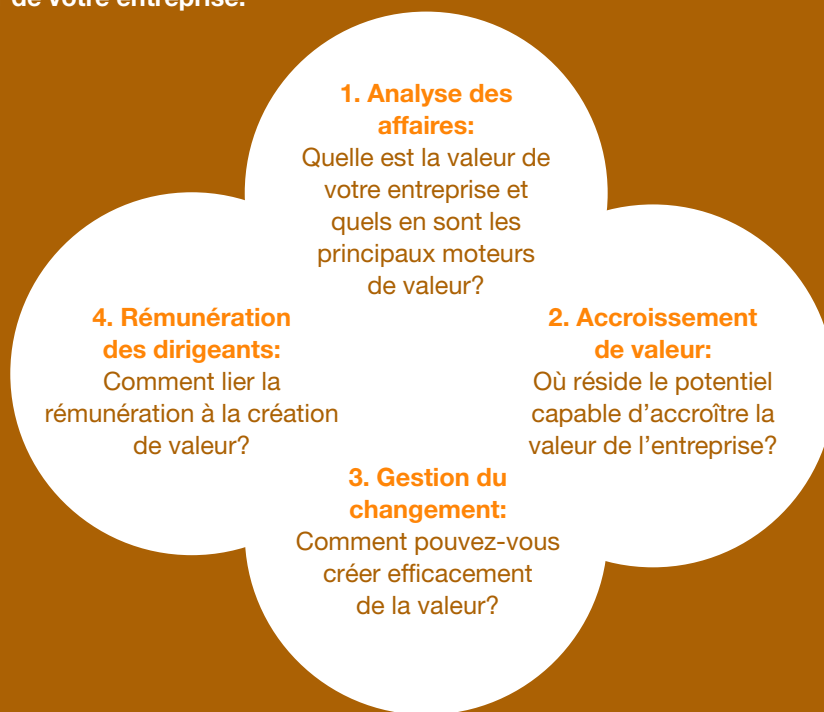
En envisageant et en analysant tous les scénarios possibles de risques et de chances. Face à la complexité de l'entreprise et de l'environnement, mais aussi aux attentes élevées en matière de transparence et de conformité, les réflexions sur les risques sont de plus en plus importantes.

Il incombe aux dirigeants d'entreprises de remettre sans cesse en question leur modèle d'entreprise et d'intégrer des scénarios de changement dans l'organisation, dans les processus et dans la culture. Formuler la stratégie et mesurer le succès sont des actions indispensables pour accroître la performance, y compris lorsque les conditions-cadres ont changé.

CONCLUSION

Identifier les changements et y réagir – en les considérant comme une opportunité! C'est ce qui distingue une organisation agile, déterminée à travailler avec succès à long terme, y compris dans un environnement en mutation, ainsi qu'à améliorer en permanence les prestations qu'elle fournit.

Voici comment gérer la valeur de votre entreprise:



Gestion d'entreprise. Les nombreuses facettes de la gestion de valeur.

Si elles veulent réussir dans la compétition mondiale, les entreprises doivent gérer leur création de valeur de manière efficace et durable. La gestion de valeur est la conjonction de la stratégie, de la structure et de la culture dans une optique d'orientation valeur à l'échelle de l'entreprise.

franco.monti@ch.pwc.com
remo.schmid@ch.pwc.com

Les entreprises connaissent-elles leurs principaux moteurs de valeur et l'influence de ces derniers sur la valeur de l'entreprise? Disposent-elles d'instruments et de structures appropriés pour gérer efficacement ces moteurs de valeur et accroître la valeur de l'entreprise? Ces deux aspects sont en effet nécessaires pour résister avec succès à la concurrence. Pour générer durablement de la valeur, il faut connaître et exploiter son potentiel caché. Une gestion d'entreprise orientée valeur ne peut toutefois fonctionner que si les intérêts du propriétaire et de la direction de l'entreprise sont orientés dans

le même sens. C'est pourquoi d'autres questions se posent: le système de rémunération actuel motive-t-il suffisamment les dirigeants à générer de la plus-value? Ces derniers sont-ils correctement récompensés lorsqu'ils accroissent le potentiel de valeur d'une entreprise? Il est possible de garantir l'action entrepreneuriale si toutes les activités et les décisions de gestion sont orientées sur une création de valeur à long terme.

Pour améliorer la création de valeur, il faut connaître la valeur actuelle et les principaux moteurs de valeur. Une évaluation d'entreprise et une analyse de l'évolution de la valeur sont aussi précieuses pour les sociétés cotées en bourse que pour les entreprises privées. La capitalisation boursière constitue un critère permettant aux entrepri-

ses dont les actions sont négociées en bourse d'évaluer l'évolution de leur valeur. Toutefois, compte tenu de l'influence de facteurs exogènes, de nombreuses entreprises recourent à des modèles complémentaires pour déterminer leur valeur. Les entreprises non cotées qui ne disposent pas de ce critère externe d'évaluation sont tributaires de méthodes alternatives pour estimer la valeur d'entreprise. Aujourd'hui, la méthode d'évaluation du Discounted Cash Flow (méthode DCF), accompagnée d'une analyse de valeur complète et d'une modélisation des principaux moteurs de valeur financiers, a acquis une importance majeure.

L'évaluation d'entreprise permet d'identifier ensuite des améliorations possibles le long de la chaîne de création de valeur ou des potentiels inexploités d'accroissement de valeur. Parallèlement, des options stratégiques sont révélées et leur effet estimé. Les options les plus intéressantes pour l'entreprise, dans une optique orientée valeur, sont concrétisées et ancrées dans la stratégie d'entreprise, dans les processus et dans la culture. C'est alors seulement qu'il est possible d'imposer des objectifs mesurables de création de valeur, dont la réalisation devrait également se refléter dans le système d'incitation pour le management. Les sociétés cotées prennent l'avantage dans la lutte pour des dirigeants qualifiés car elles peuvent offrir, grâce à des programmes d'actions et d'options, des formes de rémunération liées à la performance. Les entreprises privées se trouvant en situation de concurrence directe avec les firmes cotées en bourse doivent, dans cette course aux talents, trouver des systèmes au moins aussi attrayants pour gagner de bons managers, les motiver et les garder. Les entreprises qui ne souhaitent pas ouvrir le cercle de leurs actionnaires peuvent offrir, par exemple, des régimes d'actions fictives dans lesquels une action peut prendre la forme d'un certificat.

Modèle de gestion de valeur global

Quelle que soit la situation de propriété, le principe est le suivant: pour être considéré comme un acteur sérieux de l'économie actuelle où règne une concurrence féroce, il faut gérer efficacement et durablement la création de valeur et en maîtriser toutes les facettes et dimensions. PricewaterhouseCoopers a développé un modèle de gestion de valeur et vérifié sur le terrain la question des liens entre évaluation, stratégie, gestion

du changement et rémunération (voir graphique page 31). Le modèle présente un déroulement idéal, mais reste suffisamment souple pour permettre à une entreprise d'entrer dans le processus à un moment quelconque, c'est-à-dire lorsque ses besoins sont manifestes:

1. Analyse des affaires: l'évaluation de l'entreprise et des différents secteurs commerciaux est l'opération initiale. Viennent ensuite l'analyse des moteurs de valeur et leur classement selon une référence sectorielle.

2. Accroissement de valeur: si l'analyse de l'entreprise a révélé l'existence de sources inexploitées de création de valeur ou une maîtrise des moteurs de valeur inférieure à celle des concurrents, c'est qu'il existe un potentiel d'amélioration de la création de valeur. La solution choisie pour exploiter ce potentiel dépend de la situation spécifique: adaptation de la stratégie, optimisation des processus ou autres mesures opérationnelles. Parallèlement, il est possible d'identifier des opportunités de croissance organiques et commerciales et des moyens de réduction des facteurs de coûts ainsi que de définir des indicateurs-clés de performance (Key Performance Indicators, KPI). Cette phase s'achève par l'élaboration d'un plan de mise en œuvre réalisable.

3. Gestion du changement: l'objectif de cette phase de mise en œuvre est d'ancrer l'orientation valeur dans la stratégie, dans la structure et dans la culture de l'entreprise. La création de valeur optimisée et durable est mise en œuvre et communiquée en fonction des objectifs. Les KPI préalablement définis et le modèle de gestion doivent diriger les changements de comportement dans la bonne direction. Pour orienter durablement la culture de l'entreprise sur la valeur, il est nécessaire d'impliquer toutes

les parties prenantes dans le processus de changement.

4. Indemnisation des dirigeants: l'objectif de cette phase est d'adapter la rémunération à la stratégie orientée valeur. Il s'agit de mettre en place des incitations pour atteindre une création de valeur durable. La méthode ne passe pas par des actes à court terme mais bien plutôt par des formes de rémunération prospectives, orientées sur le long terme, qui récompensent à la fois les modes de comportement visés et les améliorations financières en résultant. La transparence des systèmes de rémunération est une question de bonne gouvernance.

La mise en œuvre d'un tel système de rémunération s'intègre dans le processus de gestion de valeur: la direction de l'entreprise a elle-même intérêt à piloter les moteurs de valeur de manière à générer du bénéfice ainsi qu'à identifier et à exploiter sans cesse de nouveaux potentiels d'accroissement de valeur. Cette constatation s'applique aussi bien aux entreprises cotées en bourse qu'aux entreprises privées. Bien qu'elles ne risquent pas de sanctions de la part du marché des actions et ne soient pas examinées à la loupe par les analystes des agences de notation, les entreprises non cotées ont particulièrement intérêt à exploiter leur potentiel générateur de valeur. Dans une entreprise qui «vit» toutes les composantes de la gestion de valeur, le succès sera double: culturel et financier.

CONCLUSION

L'analyse des affaires, l'exploitation des potentiels d'accroissement de valeur, la gestion du changement et la rémunération des dirigeants sont étroitement liées dans la gestion de valeur. Dans un environnement de marché de plus en plus dur, les entreprises sont appelées à gérer avec succès la création de valeur et à en maîtriser durablement toutes les facettes et toutes les dimensions.

Motivation
Création de
valeur



Franco Monti, Conseil économique – Strategy & Operations
Remo Schmid, Human Resource Consulting

Exemple pratique: Ferring

«Le programme incitatif a renforcé la collaboration.»

Peter Wilden est CFO de Ferring depuis 2000. En 2005, l'entreprise a amorcé une gestion basée sur le concept de la valeur ajoutée économique (EVA, Economic Value Added). Les indices EVA sont assortis d'un programme incitatif à long terme pour le management



Qu'est-ce qui vous a incité à introduire une gestion basée sur l'EVA dans votre entreprise?

Nous cherchions un modèle d'incitation permettant de connecter les objectifs de nos actionnaires et ceux du management. EVA va au-delà des objectifs de réussite rapide. Ce système s'appuie davantage sur la création durable de plus-values que sur le compte de résultat. Pour les entreprises privées en particulier, c'est très important car l'objectif des actionnaires, c'est le long terme.

En quoi ce mode de gestion a-t-il influencé la stratégie de l'entreprise?

Pour nos actionnaires, il est important que notre entreprise acquière lentement de la substance. Ceci est reflété par exemple dans les investissements en R&D. Ces objectifs contrarient parfois la quête du profit rapide. Notre stratégie à long terme (dix ans) se base sur un business plan en cinq ans, périodiquement remanié. Mais les plans ne sont pas déterministes. Ce qui compte, c'est de maintenir les objectifs; avec les indices EVA, on peut toujours

redéfinir le parcours à suivre. EVA rend non seulement les objectifs mais aussi les longs projets d'investissement plus transparents.

Chez Ferring, la rémunération des cadres est partiellement liée à la réalisation des objectifs EVA. Cela a-t-il permis de concilier les intérêts du management avec ceux des propriétaires?

Notre programme incitatif à long terme donne au management la possibilité de contribuer à une réussite durable sans porter atteinte à la structure de propriété. Ce système d'incitation reflète la hiérarchisation de nos objectifs. Ainsi, nous disposons d'un argument de plus pour employer et conserver des dirigeants qualifiés. Le programme est en cours depuis deux ans et demi et aucun de nos collaborateurs-clés ne nous a quittés pendant cette période.

Ce système d'incitation permet-il d'acquiescer des cadres dirigeants hautement qualifiés malgré la concurrence des entreprises cotées en bourse?

Travailler dans une entreprise privée est attrayant surtout parce qu'on peut contribuer soi-même à son développement, du moins jusqu'à un certain degré. Mais les cadres dirigeants désirent aussi être convenablement indemnisés de leur investissement, de leur engagement et de leurs performances. C'est là qu'intervient le système de rémunération. Un programme incitatif aménagé sur le long terme peut parfaitement concurrencer l'offre des grandes entreprises cotées en bourse.

Comment s'est déroulée la gestion du changement chez Ferring?

L'impulsion a été donnée par les actionnaires et le conseil d'administration, un facteur de réussite également important. Au cours d'entretiens, le management et le conseil d'administration sont tombés d'accord sur le concept EVA. Dans une seconde étape, le comité de compensation du conseil d'administration a évalué les intérêts et traduit ce concept en un système d'incitation. Le rôle

du management consistait à ancrer le concept et le système dans l'organisation. Pour cela, nous nous sommes donné une année.

Le processus est-il maintenant terminé?

Il est encore en cours. De l'introduction des nouveaux indices de contrôle jusqu'à l'utilisation quotidienne de ces indices, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Certes, EVA est un modèle communicable et facile à comprendre, car les indices découlent des comptes annuels certifiés. Mais une formation et un entraînement sont nécessaires pour que le concept soit compris dans toutes les sociétés locales. Nous y sommes déjà bien parvenus. Cette année, les managers ont observé pour la deuxième fois l'évolution du programme incitatif.

Quel avantage y a-t-il, selon vous, à faire appel à un seul conseiller externe pour tous les aspects de la gestion de la valeur?

L'avantage de ne faire appel qu'à un interlocuteur unique est que tous les aspects – direction, gestion du personnel ou impôts – bénéficient de la même attention. Sur ce point, nous sommes très satisfaits de notre parcours. Ensemble, nous avons pu élaborer des solutions de qualité pour toutes les facettes de la gestion de la valeur et de la rémunération.

Rétrospectivement, quelles améliorations ce système axé sur la valeur a-t-il apportées chez Ferring?

Il a permis d'intensifier la collaboration entre les différentes sections. EVA est un instrument interdisciplinaire, et les cadres dirigeants des différents domaines s'aperçoivent soudain qu'ils travaillent dans un même but: la création à long terme de valeur ajoutée. C'est exactement le but que poursuivent nos actionnaires.

Ferring est une entreprise biopharmaceutique privée qui est présente sur les marchés internationaux. Son chiffre d'affaires se monte à 750 millions d'EUR. Elle emploie dans le monde 3200 personnes dont 380 à Saint-Prex VD, son siège principal.

Immobilier commercial. Des valeurs à exploiter.

De nombreuses entreprises ont découvert ce que valent leurs immeubles, qu'elles exploitent désormais pour en augmenter la valeur. Une gestion professionnelle du parc immobilier offre un potentiel d'accroissement de la valeur de l'entreprise.

kurt.ritz@ch.pwc.com

Dans les bilans des entreprises suisses, les immeubles représentent un poste important, sinon le plus important, de l'actif. Le poids de l'immobilier commercial est également élevé: 43% des entreprises, toutes tailles et branches d'activité confondues, considèrent leurs immeubles comme une ressource importante, voire irremplaçable; pour 44% d'entre elles, le parc immobilier commercial joue un rôle essentiel dans le processus d'exploitation.

Tel est l'un des résultats de l'enquête intitulée «Connaissez-vous la valeur de vos biens immobiliers», que PricewaterhouseCoopers a menée auprès de décideurs financiers d'entreprises suisses. Par cette enquête, PwC a cherché à savoir comment les entreprises suisses évaluent et gèrent leurs propres immeubles commerciaux. Au niveau international, la tendance est à l'abandon de la vision qui fait des immeubles un pur facteur de coût au profit d'une autre vision qui en fait des moteurs de valeur. Les entreprises à fortes charges immobilières, telles les entreprises de commerce de détail ou les chaînes hôtelières, pratiquent de plus en plus une gestion active de la valeur de leur parc immobilier. Les résultats de cette approche sont, outre des avantages fiscaux et comptables, des possibilités élargies de refinancement ainsi

que des augmentations parfois significatives de la valeur et des ventes bénéficiaires.

Facteur de coûts ou moteur de valeur

Toutes les entreprises suisses n'ont pas encore découvert ce potentiel, à l'image des 29% d'entreprises sondées qui ne formulent absolument aucun objectif financier pour la gestion de leurs immeubles. Parmi les autres, près des deux tiers se focalisent sur l'aspect coût de la gestion immobilière, leur premier objectif étant de réduire au maximum les dépenses liées aux immeubles. Or, une gestion orientée valeur ne devrait pas se restreindre aux facteurs de coûts. Qu'ils soient nécessaires à l'exploitation ou non, les immeubles ne sont pas uniquement générateurs d'amortissements et autres charges, mais recèlent également un potentiel d'accroissement de la valeur de l'entreprise. Pourtant, 11% seulement des participants à l'enquête visent expressément un développement de leur parc immobilier.

Un autre résultat souligne que les immeubles, en tant que moteurs de valeur, sont sous-estimés par certaines entreprises.

Jusqu'ici, à peine 60% des entreprises procèdent régulièrement à des évaluations internes ou externes de leurs immeubles. Lorsqu'elles sont effectuées, ces évaluations révèlent un phénomène remarquable: la plupart des patrimoines immobiliers contiennent des réserves latentes considérables, souvent à hauteur de 50% ou plus au-dessus de la valeur comptable. Une inscription au bilan aux coûts actualisés d'acquisition/de revient, déduction faite des coûts de maintenance, est la conséquence d'une vision qui se limite aux coûts et ne correspond pas à la tendance internationale de l'inscription au bilan à la juste valeur et à la présentation du patrimoine, de la situation financière et des résultats selon le principe de l'image fidèle («True & Fair View»). Une gestion professionnelle du parc immobilier suppose deux conditions: d'abord, modifier sa vision des choses et ne pas considérer les immeubles comme un facteur de coûts, mais comme un actif qui doit être géré au même titre que tous les autres postes de l'actif avec, pour objectif, d'accroître la valeur de l'entreprise. Ensuite, connaître la valeur des immeubles; une évaluation au prix du marché ou à la valeur intrinsèque constitue la base d'une bonne gestion.

Gestion propre ou transaction

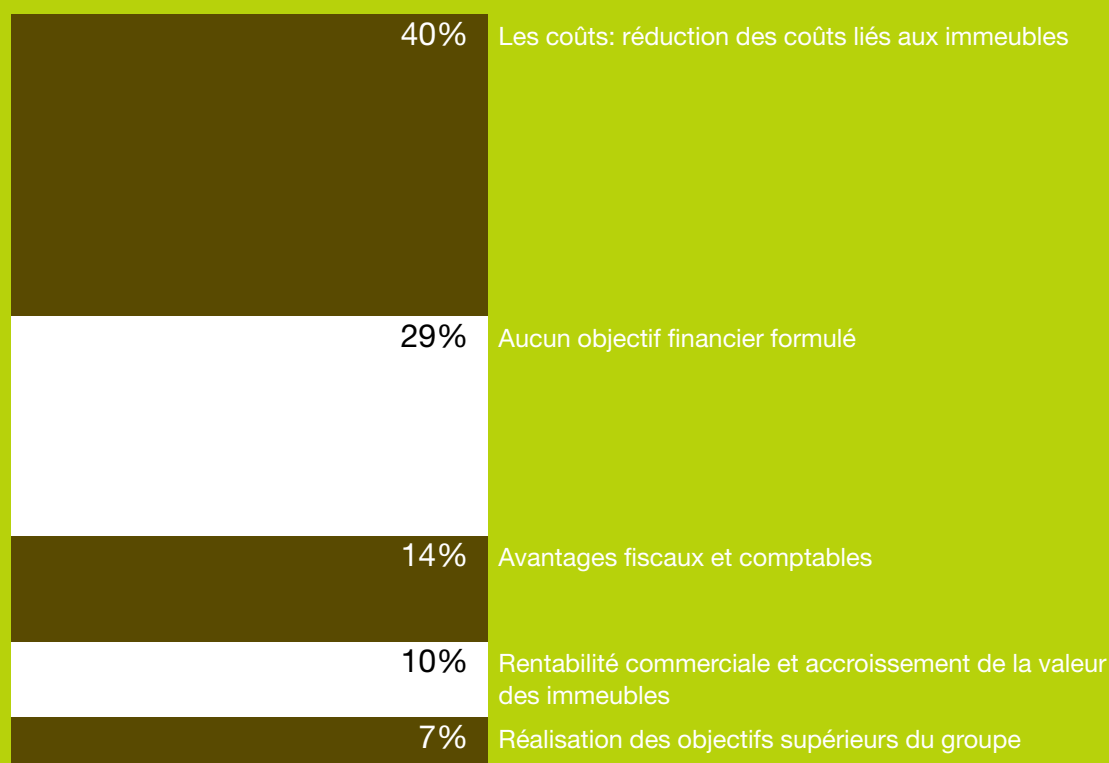
Les entreprises qui ne souhaitent pas investir elles-mêmes des ressources pour gérer leurs immeubles disposent cependant d'une autre possibilité pour exploiter le potentiel de valeur de ces immeubles: séparer la propriété d'un bien immobilier de son exploitation. Ces transactions, dites OpCo/PropCo, permettent à la société d'exploitation (Operating Company, OpCo)

Gestion de
patrimoine
Accroissement
de valeur



Kurt Ritz, responsable du secteur Immobilier

Quel est pour vous l'objectif financier prioritaire en relation avec les immeubles commerciaux?



de vendre les immeubles d'exploitation à une société immobilière (Property Company, PropCo) à laquelle elle reloue immédiatement lesdits immeubles.

Toutefois, quelques-unes des entreprises interrogées font encore preuve d'un certain scepticisme à l'égard des transactions immobilières. Pour elles, les obstacles majeurs sont la mauvaise qualité ou l'inexistence d'un marché pour leurs immeubles commerciaux, assorties au risque de perdre leur indépendance opérationnelle en vendant leurs biens. Or, les deux obstacles peuvent être surmontés par la conclusion d'un bail à long terme. Il devient ainsi possible de s'assurer d'une implantation durable et de la négociabilité des immeubles. L'expérience nous enseigne qu'il existe un marché pour chaque objet, quels que soient

sa situation et son état, à partir d'une durée contractuelle de dix ans.

Les entreprises qui ont déjà effectué une transaction OpCo/PropCo ou qui envisagent de le faire sont guidées par des questions financières. En effet, la vente puis la location des immeubles génèrent des liquidités, généralement à de meilleures conditions qu'un emprunt ou qu'un financement par hypothèque. Les entreprises qui doivent ou veulent réduire leurs dettes trouvent dans la solution OpCo/PropCo, comme dans la vente de certains secteurs d'activité, la possibilité d'obtenir les fonds nécessaires sans autofinancement.

Au-delà du financement de l'entreprise, ce genre de transactions permet d'atteindre une gestion plus efficiente des actifs, de faire baisser les coûts du capital et d'accroître la transparence des coûts immobiliers. De plus, l'allègement du bilan du fait de la transaction permet d'optimiser des ratios financiers tels que la liquidité ou l'endettement.

CONCLUSION

Comme tous les autres postes de l'actif, les immeubles commerciaux doivent contribuer à augmenter la valeur de l'entreprise. Pour exploiter le potentiel de valeur qu'ils recèlent, il est indispensable de connaître la valeur effective des immeubles. Pour y parvenir, une entreprise peut assurer elle-même la gestion orientée valeur de son parc immobilier ou transmettre cette tâche à un tiers en vendant les immeubles et en les relouant.

Corporate Reporting. Une meilleure transparence récompensée.

Les rapports des entreprises ont gagné en transparence, à la fois sous la pression de directives plus strictes en matière de publication mais aussi en raison de la prise de conscience des entreprises, qui ont compris que la transparence contribue à une évaluation adéquate de leur situation.

peter.ochsner@ch.pwc.com

«En refermant le rapport d'une entreprise, je devrais pouvoir juger de la marche de ses affaires et identifier ses principaux moteurs.» Cette formule laconique d'un analyste financier américain traduit les exigences que les acteurs du marché financier posent désormais aux rapports des entreprises: direction et administrateurs sont priés de donner une image fidèle et appropriée de la réalité de l'entreprise. Cette information sur l'évolution effective des affaires est importante pour toutes les parties prenantes d'une entreprise, et tout particulièrement pour l'«Investment Community», car les décisions des investisseurs, et notamment celles des investisseurs institutionnels et des analystes financiers, seront déterminantes pour l'évaluation de l'entreprise sur le marché financier. Or, les besoins de ce groupe décisif de parties prenantes sont trop souvent négligés dans les rapports des entreprises, mais aussi dans les normes comptables. Voici plus d'une décennie que PricewaterhouseCoopers interroge les analystes financiers et les investisseurs institutionnels sur les informations essentielles dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions

d'investissement. Toutes les enquêtes mentionnent un intérêt manifeste et récurrent pour les informations utilisées par la direction pour gérer et piloter l'entreprise. Les réglementations toujours plus nombreuses des normalisateurs ou la prise de conscience accrue des entreprises en matière de transparence n'y ont toutefois rien changé.

Comblant les lacunes d'information

Deux nouvelles études empiriques viennent préciser les exigences que les acteurs du marché financier posent aux rapports des entreprises. La première, conduite par l'Université de St-Gall et intitulée «Corporate Perception on Capital Markets – Facteurs qualitatifs de succès de la communication sur le marché des capitaux» (en allemand et en anglais), est consacrée aux besoins en information dépassant le cadre des indicateurs financiers. La seconde, «Corporate reporting – Is it what investment professionals expect? International survey of investors' and analysts' views on the information that companies provide», menée par

PricewaterhouseCoopers, se concentre sur le rapport financier et souligne la disparité qui persiste entre l'importance que les acteurs du marché financier accordent aux informations-clés et les rapports établis. Pour être en mesure d'estimer une entreprise à sa juste valeur – et, ainsi, contribuer à une allocation économique efficiente des capitaux – les investisseurs ont besoin à la fois d'informations financières et d'informations non financières. Les indications permettant de se faire une idée de l'avenir d'une entreprise sont essentiellement de nature qualitative. Il s'agit en effet de savoir si la direction de l'entreprise suit et applique systématiquement une stratégie durable, adaptée aux données du marché, si elle connaît les générateurs de valeur de ses affaires, si elle les maîtrise et si tout ceci se traduit par une performance convaincante qui, à son tour, s'exprime dans les chiffres financiers, mais aussi dans la réputation de l'entreprise.

Communiquer la stratégie

L'étude saint-galloise part d'un modèle qui répartit la perception qu'ont les acteurs du marché financier d'une entreprise en sept classes de facteurs qualitatifs: la communication d'entreprise, la qualité de la direction, la stratégie, le gouvernement d'entreprise, la culture d'entreprise, les relations avec les clients et les milieux économiques et les relations publiques. Selon les résultats de l'enquête, plus de 200 analystes financiers

Plus-value
Communication
d'entreprise



Peter Ochsner, membre du Directoire et responsable de la division Audit

Valeur des biens immobiliers.

Pour de nombreuses sociétés, les immeubles d'exploitation représentent le poste le plus important du bilan. Parmi elles, 10% aspirent à une augmentation ciblée de la valeur de ces biens. Pour 40%, la réduction des frais liés à l'immobilier est primordiale. Par ailleurs, 29% n'expriment aucun objectif financier pour leurs biens immobiliers et 41% des entreprises suisses ne connaissent pas la valeur de marché actuelle de leurs propres immeubles commerciaux. Dans un tiers des entreprises, des transactions immobilières ont eu lieu ces dernières années: 44% de ces transactions concernaient des transferts au sein du groupe et 56% ont été conclues avec un tiers. En outre, 24% des entreprises suisses envisagent de réaliser des transactions immobilières dans les années à venir. Tel est le constat dressé par l'étude «Connaissez-vous la valeur de vos biens immobiliers?» de PricewaterhouseCoopers (cf. également page 34).

www.pwc.ch/fr/centre_de_presse

Changements climatiques.

55% des entreprises suisses d'approvisionnement en électricité estiment qu'une réduction du nombre des prescriptions de l'État devrait permettre de faciliter les investissements dans les infrastructures. 92% d'entre elles tablent, par ailleurs, sur une augmentation des prix sur les marchés libéralisés de l'énergie d'ici quatre à cinq ans. Selon 77% des entreprises, les innovations technologiques permettront de réaliser, au cours des dix prochaines années, d'importants progrès en matière d'économies d'énergie et de gains d'efficience. Pour ces entreprises, les utilisateurs finaux, à savoir les ménages, l'artisanat et l'industrie, représentent le plus grand potentiel. Le nombre de fusions et d'acquisitions devrait également augmenter à l'avenir sur le marché suisse de l'énergie. Tels sont les résultats tirés de l'«Étude dans le secteur de l'énergie en Suisse – comment le climat évolue-t-il sur le marché suisse de l'énergie?» de PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.ch/fr/centre_de_presse

Transactions dans le domaine des télécommunications.

En 2007, le nombre des fusions et des acquisitions dans le secteur des télécommunications a fléchi dans le monde entier. Le volume des transactions a globalement baissé pour atteindre 185 milliards d'EUR (2006: 332 milliards). L'acquisition de la société italienne FASTWEB SpA par Swisscom SA figurait dans le Top 10 des transactions mondiales l'an dernier. Deux tendances se dessinent pour l'avenir: premièrement, les activités F&A se sont développées dans les pays émergents. L'acquisition de la société indienne Hutchison Essar par Vodafone a ouvert

cette voie. Deuxièmement, le potentiel de fusions dans le secteur de l'Internet mobile et de l'infrastructure est important. Ces résultats et prévisions sont tirés de l'étude «M&A Insights» réalisée par PricewaterhouseCoopers pour le secteur des télécommunications.

www.pwc.ch/fr/centre_de_presse

Musique d'avenir.

Dans un contexte de mondialisation croissante, le rapport de forces entre les États de l'OCDE et les pays émergents est en train de s'inverser. Selon les prévisions, en 2025 déjà, la Chine détrônera les États-Unis de leur rang de première puissance économique mondiale. En 2050, le pouvoir d'achat par tête d'habitant dans les pays émergents sera deux fois plus important qu'au sein des puissances économiques actuelles. Aujourd'hui, le pouvoir d'achat des pays de l'E7 (Chine, Inde, Brésil, Russie, Indonésie, Mexique, Turquie) correspond à 65% du pouvoir d'achat des États du G7 (États-Unis, Japon, Allemagne, Grande-Bretagne, France, Italie et Canada). D'après l'étude «The World in 2050: Beyond the BRICs: a broader look at emerging market growth prospects» de PricewaterhouseCoopers, les investisseurs ne devraient toutefois pas s'intéresser uniquement aux pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). En effet, des pays émergents tels que le Vietnam, le Nigeria, les Philippines ou encore l'Égypte disposent d'atouts majeurs en termes de croissance.

www.pwc.ch/fr/centre_de_presse

Les dix principaux facteurs permettant de cerner une entreprise.

L’Institut des sciences des médias et de la communication de l’Université de St-Gall a – notamment avec le soutien de PricewaterhouseCoopers – conduit une enquête empirique sur les facteurs qualitatifs de succès de la communication d’entreprise, répartis en sept catégories. Les résultats de l’enquête, obtenus auprès de plus de 200 analystes financiers et investisseurs institutionnels, reflètent l’importance des informations non financières dans les rapports des entreprises. Le tableau ci-après donne un aperçu des dix facteurs principaux. Les notes vont de 1 (= non pertinent) à 5 (= très pertinent).

Facteur	Catégorie	Note moyenne
Long terme	Stratégie	4,51
Mise en œuvre de plans stratégiques	Qualité de la direction	4,49
Publication globale	Communication d’entreprise	4,47
Compréhension des affaires	Qualité de la direction	4,40
Shareholder Value	Stratégie	4,40
Aptitude à la gestion	Qualité de la direction	4,39
Disponibilité des responsables des relations avec les investisseurs	Communication d’entreprise	4,31
Respect des prévisions	Qualité de la direction	4,30
Continuité	Communication d’entreprise	4,29
Définition proactive des thèmes	Communication d’entreprise	4,29

et investisseurs institutionnels ayant participé à l’étude jugent presque tous les facteurs comme très importants et considèrent trois facteurs comme déterminants: le long terme, la mise en œuvre des plans stratégiques et la communication globale (voir aussi encadré). L’orientation de la stratégie sur le long terme se manifeste avant tout à travers l’activité d’investissement ainsi que les activités de recherche et de développement, mais aussi dans la durabilité avec laquelle la stratégie est poursuivie. La mise en œuvre des plans stratégiques est étroitement liée à la qualité du management, c’est-à-dire que ce dernier doit être crédible et pouvoir attester du succès de sa stratégie. Les acteurs du marché financier ne peuvent toutefois reconstituer ce succès que si les objectifs sont quantifiés et publiés. Ils apprécient une politique d’information régulière et cohérente tant au niveau des indications qualitatives qu’à celui du rapport financier. Ce faisant, il ne faut pas perdre de vue le fait que le succès financier dépend de la performance d’une entreprise et résulte des décisions stratégiques et de la bonne

maîtrise des moteurs de valeur. La transparence sur le positionnement de l’entreprise sur le marché, sur la stratégie et sur les moteurs de valeur n’amointrit en rien l’importance de chiffres-clés détaillés pour apprécier et évaluer une entreprise. Bien que, ou parce que, les normes comptables sont devenues plus complexes et plus détaillées ces dernières années, les états financiers peinent souvent à satisfaire les besoins en information des investisseurs.

Justifier les chiffres financiers

L’étude déjà mentionnée, conduite à l’échelle internationale par PricewaterhouseCoopers sur le thème Corporate Reporting, arrive au résultat suivant: les responsables des finances disposent encore d’une bonne marge de manœuvre pour accroître la compréhension des investisseurs quant à la performance de l’entreprise et, à long terme, atteindre une évaluation correcte sur le marché financier. Cette constatation vaut notamment pour la mention différenciée des raisons de l’évolution du chiffre d’affaires et du bénéfice, le rapport sectoriel, la mention détaillée des coûts ou de la réévaluation d’actifs et de dettes. En outre, les acteurs du marché financier souhaitent des indicateurs de performance globaux tels qu’EBITDA. Les analyses de PricewaterhouseCoopers soulignent cependant aussi les efforts

soutenus fournis par de nombreuses entreprises ces dix dernières années pour tenir compte des besoins en information des investisseurs et des analystes. Les acteurs du marché financier sont convaincus que les entreprises y trouvent leur compte. Un analyste australien affirme avec conviction qu’une meilleure transparence ne pourra qu’être récompensée.

CONCLUSION

Les acteurs du marché financier posent des exigences élevées aux rapports des entreprises. Une orientation à long terme de la politique d’entreprise, la mise en œuvre de plans stratégiques et la communication globale sont les principaux critères utilisés par les analystes financiers pour évaluer une entreprise. Quant aux états financiers, les analystes souhaitent des informations plus différenciées, notamment sur les causes de l’évolution du chiffre d’affaires et du bénéfice.

Evénements, études et analyses.

Réforme de l'imposition des entreprises II

Le 24 février 2008, le peuple suisse a adopté la réforme de l'imposition des entreprises II. PricewaterhouseCoopers a été convaincue par le modèle et s'est engagée à le soutenir dès le début. Il s'agit à présent d'appliquer correctement la réforme et de prendre les bonnes mesures dans un environnement dominé par une fiscalité en mutation. Profitez vous aussi des nouvelles solutions dès le début. La publication «Pouvez-vous bénéficier de la réforme de l'imposition des entreprises II?» contient les principales nouveautés. Elle est disponible en français, en allemand, en anglais et en italien et peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com



Meilleure entreprise de conseil fiscal de Suisse 2008

Pour la deuxième fois consécutive, PricewaterhouseCoopers Suisse a été élue «Tax Firm of the Year». Cette distinction, qui récompense des services fiscaux innovants, a été décernée à 24 entreprises européennes de conseil fiscal dans le cadre d'une enquête de l'«International Tax Review», revue de renommée mondiale spécialisée en fiscalité.

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.



Marché chinois

Les experts du China Business Group vous expliquent les évolutions du marché chinois et les opportunités qui peuvent en résulter pour vos investissements. La dernière édition met l'accent sur la réforme de l'imposition des entreprises, les nouvelles règles en matière de prix de compensation, les chances offertes aux banques et aux compagnies d'assurance étrangères et sur l'influence exercée par le catalogue de gestion des investissements sur les investisseurs étrangers. La brochure «pwc: china compass» est disponible auprès de sonja.jau@ch.pwc.com

Evénements

Où vous situez-vous?

Etude sur les activités d'audit et de contrôle auprès des moyennes entreprises

PricewaterhouseCoopers et l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich présentent les résultats de l'étude.

Zurich, 4 novembre 2008
Genève, 11 novembre 2008

Informations et inscription:
www.pwc.ch/events

Forum fiscal 2008

Le forum réunira des CEO, des CFO, des chefs d'entreprise et des responsables fiscaux dans un esprit d'échange de connaissances et de débat autour de questions fiscales importantes. Le Forum fiscal 2008 se tourne vers l'avenir et se pose la question suivante: «Comment la place fiscale Suisse va-t-elle évoluer?»

Aarau, 25 novembre 2008
Bâle, 2 décembre 2008
Berne, 12 novembre 2008
Coire, 20 novembre 2008
Frauenfeld, 18 novembre 2008
Genève, 25 novembre 2008
Lausanne, 27 novembre 2008
Lucerne, 20 novembre 2008
Lugano, 25 novembre 2008
Neuchâtel, 26 novembre 2008
St-Gall, 26 novembre 2008
Thoune, 20 novembre 2008
Winterthur, 20 novembre 2008
Zoug, 26 novembre 2008
Zurich, 17 novembre 2008

Informations et inscription:

marc.thomas.steiner@ch.pwc.com,
tél.: 058 792 1849.

C'est ici que ça se passe!

Le Centre de la culture et des congrès de Lucerne (KKL) propose des manifestations culturelles et gastronomiques ainsi que des congrès de qualité. Un défi entrepreneurial.



A portrait of Elisabeth Dalucas, CEO, standing in front of a modern glass building at dusk. She is wearing a dark coat over a patterned scarf and has her hands clasped. The background shows the illuminated structure of a contemporary office building.

«Je veux former une équipe de collaborateurs motivés pour faire
avancer l'entreprise.» CEO Elisabeth Dalucas

Texte: Bernhard Raos Photos: Cédric Widmer

Un décor mural ne manque pas d'attirer l'attention dans le bureau d'Elisabeth Dalucas, directrice du Centre de la culture et des congrès de Lucerne: un grand poster de la légende du jazz Keith Jarrett. Quand nous l'interrogeons à ce propos, les yeux de la patronne du KKL s'illuminent: «Lorsqu'il est venu il y a deux ans, Jarrett, en grande forme, a testé notre salle de concert et l'a jugée parfaite pour sa musique.»

Le KKL accueille les plus grands noms de la scène musicale – du maestro italien Claudio Abbado ou violoncelliste letton Mischa Maisky en passant par l'Orchestre philharmonique de Vienne. Des événements comme le Lucerne Festival ou le Blue Balls Festival jouissent d'une reconnaissance internationale.

Une acoustique hors du commun

La salle de concert (Salle Blanche) et ses 1840 places assises est l'atout principal du KKL auprès des grands noms de la musique internationale: «Nous n'avons aucun mal à faire venir les plus grandes stars», se réjouit Elisabeth Dalucas. «De nombreux musiciens souhaitent se produire à Lucerne, ne serait-ce que pour bénéficier de cette acoustique exceptionnelle, et ils ne demandent donc pas un cachet démesuré.»

L'architecte du KKL, Jean Nouvel, tire un coup de chapeau à Lucerne: même Paris ne dispose pas d'une salle de concert aussi imposante et aussi bien équipée.

L'acoustique hors du commun est le résultat des années d'expérience en la matière de l'architecte et acousticien américain Russell Johnson, décédé il y a peu. Le volume de la salle (19 000 m³) amplifie le son et génère une résonance ronde et douce. Grâce au réflecteur acoustique placé au-dessus de la scène, les musiciens s'entendent jouer sans écho. De plus, quelque 240 réglages permettent d'adapter l'acoustique à l'œuvre interprétée.

Dans un tel environnement, le public se montre également de plus en plus exigeant. «Notre salle a développé la sensibilité musicale du public. Les attentes sont dès lors particulièrement élevées», explique E. Dalucas. Proposer des événements culturels d'exception et maintenir ce niveau

Le KKL a été créé sous forme d'un partenariat public-privé. Cela signifie que la partie privée doit s'adapter aux besoins de la collectivité publique, et inversement.

au fil des ans représente un exercice d'équilibre entrepreneurial. La directrice n'envisage pas d'élargir encore l'offre: «Nous voulons consolider notre bonne position en Europe.»

Le KKL est une belle réussite architecturale. Les visiteurs du monde entier connaissent son toit en saillie presque aussi grand qu'un terrain de football. Pour E. Dalucas elle-même, ce bâtiment de prestige est la référence suprême: «C'est un privilège de travailler ici.» L'inspiration artistique n'est pas la seule compétence demandée à cette Bâloise, titulaire d'une licence en sciences de l'art et d'un diplôme post-universitaire en gestion. A 46 ans, la directrice de KKL Management AG et présidente de la fondation ne manque pas de travail.

Faire de ce temple culturel un lieu rentable

Lorsqu'Elisabeth Dalucas a pris ses fonctions de PDG il y a cinq ans, le KKL se trouvait en fâcheuse posture. Ses prédécesseurs s'étaient succédé à un rythme effréné et le taux de fluctuation du personnel avait atteint un niveau record de 30%. Acculé par des dettes de construction et incapable de couvrir ses frais d'entretien, le KKL a même frôlé la faillite en 2003. Il en a été épargné grâce aux 18 millions de CHF octroyés par les citoyens de Lucerne afin de combler les trous.

Cette situation critique était imputable à plusieurs facteurs: devisée à 194 millions de CHF, la construction du bâtiment a finalement coûté 226,5 millions de CHF, soit 32,5 millions de plus que prévu. À ces dettes de

construction sont venus s'ajouter des déficits annuels pouvant friser le million de CHF au cours des premières années d'exploitation, et ce malgré un taux d'occupation satisfaisant. Les droits d'utilisation en étaient la raison majeure: en vertu du règlement, la ville de Lucerne dispose de 164 droits d'utilisation en tant que principale bailleuse de fonds. Ceux-ci subventionnent les associations qui utilisent le KKL, leur permettant de louer la salle de concert au tarif avantageux de 2900 CHF, en lieu et place des 20 000 CHF nécessaires au remboursement des frais. Depuis 2003, la ville verse la différence au KKL.

Le KKL a été créé sous la forme d'un partenariat public-privé. Cela signifie que la partie privée doit s'adapter aux besoins de la collectivité publique, et inversement. Être à l'écoute du marché, fidéliser les donateurs et tenir compte des sensibilités politiques: le mélange est détonant.

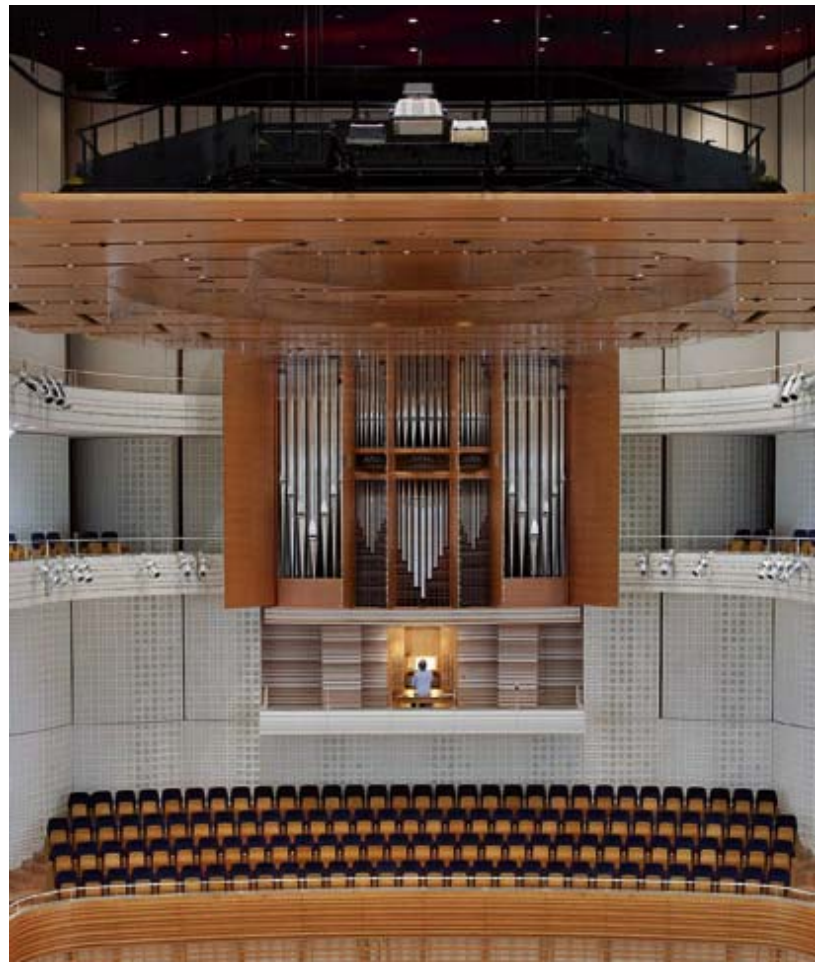
Elisabeth Dalucas savait très bien dans quoi elle se lançait. Dès son arrivée à Lucerne, elle n'a pas traîné à faire valoir son intérêt pour le changement. Elle avait déjà été à l'origine d'un remaniement en profondeur dans ses fonctions précédentes en tant que directrice du Musée zu Allerheiligen et de responsable de la culture de la ville de Schaffhouse. Elle ne dirige pas d'une main de fer, mais par la force de conviction: «Je veux former une équipe de collaborateurs motivés pour faire avancer l'entreprise.»

Créer de la valeur dans la région

Ankylosée, la gastronomie du KKL en avait particulièrement besoin. E. Dalucas y a investi 1,6 million de CHF et renouvelé le concept: fonctionnant autrefois avec un service traiteur externe, le KKL dispose à présent de sa propre cuisine et propose un vaste choix taillé sur mesure – du restaurant gourmet RED (14 points GaultMillau) à la gastronomie événementielle, domaine dans lequel l'équipe de cuisine du KKL collabore depuis octobre 2007 avec le grand chef Heinz Witschi, en passant par le World Café et son self-service, le Crystal Lounge, ou encore le Seebar pour les boissons et encas. Ce nouveau concept a réalisé un chiffre d'affaires de 11,2 millions de CHF l'an dernier.

KKL Lucerne

Le KKL Lucerne a été conçu sous la forme d'un partenariat public-privé. La KKL Luzern Management AG est la société d'exploitation de l'entreprise; l'actionnaire majoritaire est la fondation. L'inauguration de ce centre qui a coûté 226,5 millions de CHF a eu lieu en mars 2000. L'équivalent de 223 personnes à plein temps y travaillent. En 2007, le KKL a réalisé un produit net de 24,4 millions de CHF.
www.kkl-luzern.ch



L'architecte Jean Nouvel a intégré le lac dans le bâtiment via deux canaux qui le divisent en trois parties: l'aile de la salle de concert, la partie centrale avec la Salle Lucerne et son foyer, et la section réservée au centre de congrès et au musée. La salle de concert (Salle Blanche) avec ses 1840 places assises bénéficie d'une acoustique exceptionnelle qui attire à Lucerne les plus grandes stars du monde.





Un orchestre ambitieux.

L'Orchestre symphonique de Lucerne (LSO) doit s'affirmer sur une scène mondiale. Un challenge passionnant pour son directeur.

«Nous avons encore du chemin à parcourir. Nous voulons et devons faire partie des meilleurs de notre catégorie», explique Numa Bischof Ullmann. Violoncelliste passionné et économiste de profession, le dynamique directeur du LSO a tout pour exercer sa fonction dans de bonnes conditions, car elle relève à la fois de l'art et du commerce.

Le LSO est un «orchestre en résidence» au KKL de Lucerne et il accompagne en outre, en tant qu'orchestre permanent, tous les spectacles musicaux donnés au théâtre de Lucerne. Il doit satisfaire à des exigences artistiques très élevées, notamment au KKL, scène mondiale pour un orchestre de province, s'il veut remplir les 1840 places

de la salle. «Il fallait davantage de moyens pour cette institution», explique N. Bischof Ullmann. Peu après avoir pris ses fonctions, pour la saison 2003/04, il a réussi à hisser l'effectif à 70 musiciens en créant dix pupitres de cordes. Financé durant trois ans par des fonds privés, l'orchestre l'est désormais en partie par des subventions publiques.

N. Bischof Ullmann explique à ce propos: «Alors que des orchestres de tout premier plan, tel l'Orchestre philharmonique de Vienne, se demandent combien de Stradivarius ils vont acheter, avoir assez de violonistes suffit amplement à notre bonheur.» Certaines œuvres sont carrément impossibles à jouer sans le nombre de musiciens nécessaire pour restituer toute la finesse de sonorité d'une composition.

60% des quelque 11 millions de CHF de budget du LSO proviennent des collectivités publiques, 40% des entrées, sponsors, fondations et donateurs privés. Le LSO a un taux d'autofinancement plus élevé que la plupart des autres orchestres du pays. Son directeur y est pour beaucoup: il consacre la moitié de son temps de travail à la collecte de fonds et à la recherche de spon-

sors. Il entretient des contacts réguliers avec la plupart des entreprises de la région, mais aussi avec les cantons.

Le LSO bénéficie de 24 droits d'utilisation de la salle de concerts du KKL. Une façon pour la ville de Lucerne de réduire considérablement le coût de location de la salle.

Cet argent est investi à bon escient: le taux d'occupation est de 90% en moyenne.

L'orchestre a élargi son répertoire avec des œuvres modernes et souhaite aussi donner le goût de la musique classique à un public plus jeune par l'intermédiaire du club LSO U25. Des commandes sont régulièrement passées à des compositeurs.

Cet été, pour la première fois, le LSO est invité au Japon pour une tournée de trois semaines. Les critiques musicaux le classent juste derrière les deux ensembles phares que sont l'Orchestre de la Tonhalle de Zurich et l'Orchestre de la Suisse Romande. «Un défi et des obligations qui nous font plaisir», estime N. Bischof Ullmann.

www.sinfonieorchester.ch



Le KKL dispose à présent de sa propre cuisine et propose un vaste choix – du restaurant RED à la gastronomie événementielle, domaine dans lequel l'équipe de cuisine du KKL collabore avec le grand chef Heinz Witschi, en passant par le World Café et son self-service, le Crystal Lounge, ou encore le Seebar pour les boissons et encas.

Le KKL, avec son offre gastronomique, ses salles multifonctionnelles de tailles diverses, ainsi que l'auditorium et les imposants foyers, répond aux besoins des organisateurs d'événements actuels.

Le pilier gastronomique représente la moitié du chiffre d'affaires du KKL, la culture, les congrès et les services assurant l'autre moitié dans des proportions plus ou moins équivalentes. Elisabeth Dalucas parle d'un accord parfait entre les trois domaines «Culture, Convention, Cuisine». Les instruments étant totalement synchronisés, le KKL entre à présent «dans une phase d'intégration consacrée au réglage et à l'optimisation des processus». L'objectif est de mieux exploiter les synergies entre les trois domaines. Le chiffre d'affaires net du KKL a augmenté de 23,6 à 24,4 millions de CHF l'an dernier. Au final, le centre a dégagé un bénéfice annuel de 114 000 CHF. Ce résultat satisfait Elisabeth Dalucas: «Nous avons du retard à combler en termes d'investissement, notamment sur le plan informatique. Notre objectif est d'atteindre le seuil de rentabilité.» Elle ne se rallie pas à ceux qui se plaignent du manque de moyens affectés à la culture: «La culture se

porte bien en Suisse», déclare-t-elle. «Tant les pouvoirs publics que les fondations et les particuliers s'y engagent à fond.» Les 226,5 millions de CHF affectés au KKL en sont la preuve. Ce qu'il reçoit d'une main, il le rend de l'autre: selon une étude de l'Université de St-Gall, le KKL contribue à la création de valeur dans la région à raison de 60 millions de CHF par an.

Nouvelles exigences pour l'organisation de congrès

L'architecte Jean Nouvel a intégré le lac dans le bâtiment via deux canaux qui divisent le KKL en trois parties: l'aile de la salle de concert, la partie centrale avec la Salle Lucerne et son foyer, et la section réservée au centre de congrès et au musée. Un toit de 2500 tonnes surplombe les trois ailes du bâtiment. Les salles multifonctionnelles de tailles diverses, ainsi que l'auditorium et les imposants foyers, répondent parfaitement aux besoins des organisateurs d'événements actuels.

L'espace Convention est pratiquement complet jusqu'à fin 2008. Les dates des événements les plus prisés sont souvent fixées longtemps à l'avance. 160 congrès y ont eu lieu l'an dernier, pour un total de 64 494 participants. Le lieu profite de son atmosphère particulière, de l'espace disponible et de sa situation centrale. Accueillir un congrès n'a rien d'une sinécure. E. Dalucas s'attache à l'optimisation. Elle a réduit le nombre de manifestations d'une journée et augmenté le taux de participation par événement, qui est passé de 150 à 403 personnes (2007) en cinq ans. Ces changements ont participé à la création de valeur. Aujourd'hui, les centres de congrès se multiplient et de nombreux hôtels développent leur infrastructure pour accueillir des cours et des séminaires. Cette évolution n'inquiète cependant pas la directrice du KKL: «Nous misons surtout sur les congrès et événements de plus grande ampleur.» Les hôtels constituent une solution plus appropriée pour les groupes restreints. Le KKL est une grosse machine technologique très renommée, et tout cela a un prix. //



Mesures d'économie au format XXL.

Pour de nombreuses entreprises, un énorme potentiel réside dans une utilisation plus efficiente de l'énergie. IKEA Suisse, par exemple, ne construit plus que selon le standard Minergie... et économise ainsi, à moyen terme, des frais de chauffage à hauteur de plusieurs millions.



L'efficacité énergétique est assurée par une installation solaire de 150 mètres carrés extensible, placée sur le toit du bâtiment, à Spreitenbach. Le toit est orné d'une couverture végétale qui permet de compenser l'espace vert perdu. Ces îlots de verdure constituent l'habitat de microorganismes.

Texte: Kaspar Meuli Photos: Nik Hunger

De prime abord, le nouveau magasin IKEA de Spreitenbach ne livre pas son secret écologique. Ce cube bleu et jaune se fait surtout remarquer par ses dimensions: 200 mètres de longueur, 100 mètres de largeur. Ce n'est qu'en y regardant de plus près qu'on aperçoit, sur le toit, les panneaux d'une installation solaire. Même à l'intérieur, les clients ne remarquent rien de ces mesures d'économie «au format XXL», comme les nomme avec éloges l'Office fédéral de l'énergie.

Au premier étage, dans le local technique, se trouvent deux chaudières à granulés de bois – les plus grandes jamais construites dans leur genre. Ces deux chaudières ne représentent toutefois qu'une partie d'un ensemble technique très ingénieux. Dans

ce bâtiment occupé depuis fin 2006, ce système permet de réduire les besoins en énergie de plus d'un quart par rapport à une construction traditionnelle. Il représente donc un potentiel d'économie considérable, notamment grâce à l'isolation de l'enveloppe du bâtiment et à un système de récupération de chaleur. C'est aussi un pas important vers les objectifs climatiques qu'IKEA Suisse s'est fixés: en trois ans, la consommation d'énergie devra être réduite de 25% et les émissions de CO₂ considérablement amoindries. D'ici fin 2008, IKEA Suisse souhaite exploiter ses bâtiments avec un bilan carbone neutre.

L'énergie, un facteur de coût

Cette parfaite mise en valeur de l'énergie, dans ce magasin qui remplace la première filiale ouverte hors des frontières de la Scandinavie (c'était en 1973, à Spreiten-

bach), a mérité le label Minergie. Ce certificat de qualité est décerné par une association dans laquelle sont notamment représentés la Confédération, les cantons et des organisations économiques. Il impose au maître d'ouvrage de respecter toute une série de consignes: entre autres une bonne isolation thermique et des installations techniques performantes, dont le coût ne doit pas excéder de plus de 10% celui des installations conventionnelles. C'est au maître d'ouvrage de choisir les méthodes qui permettront de maintenir la consommation d'énergie dans les limites imposées. IKEA, en outre, ne souhaite plus avoir recours qu'à des énergies renouvelables. Il y a dix ans, lorsqu'est née l'initiative Minergie, seuls des idéalistes attachaient de



En haut: installation de distribution de chaleur et de froid. Le système de couleur claire distribue le froid, le plus sombre distribue la chaleur.
À droite: les deux chaudières à granulés de bois – les plus grandes du genre jamais construites.

l'importance à l'efficienne de leur habitation en matière d'énergie. Aujourd'hui, la situation a bien changé. Des bâtiments de toutes dimensions, du plus simple au plus complexe, sont réalisés selon le standard Minergie: des écoles aux bâtiments administratifs et industriels en passant par les hôpitaux, les piscines et les centres commerciaux. «Aujourd'hui, le certificat est attribué dans les mêmes proportions aux commerces/bureaux et aux logements», confie Franz Beyeler, directeur de Minergie. Ceci est imputable notamment à des entreprises comme IKEA, Migros et le Credit Suisse. Les grands bâtiments, comme ce nouveau magasin de Spreitenbach, poursuit Franz Beyeler, «sont ceux qui indiquent la voie».

Les avantages sont non seulement écologiques mais aussi économiques. À Spreitenbach, IKEA économise, par rapport à son ancien magasin, environ 200 000 litres de mazout par an. Et l'économie est bien plus considérable que prévu. Pourtant, le projet pilote devait être rentable dès sa concep-

tion, alors que le prix du pétrole n'était pas si élevé. «Le projet devait avoir aussi un intérêt économique», explique Hans Kaufmann, directeur du département immobilier, sous la responsabilité duquel plus de 500 millions de CHF ont été dépensés pour la construction par IKEA Suisse au cours des huit dernières années. «Aujourd'hui, nous avons des objectifs clairs pour un amortissement raisonnable. Cette pression a été utile, car nous voulions trouver des solutions applicables également sur nos sites d'implantation suisses et étrangers.»

Volonté écologique

Sans cette contrainte, explique l'économiste Kaufmann, le bâtiment Minergie réalisé par IKEA à Spreitenbach, le plus grand de Suisse au moment de son ouverture, ne serait rien de plus qu'un «ballon d'essai». L'entreprise, en effet, construit et rénove ses bâtiments suisses selon le standard Minergie. Et elle ne perd pas de temps: cinq grands bâtiments ont reçu la certification en l'espace de 13 mois. Le supplément de capital nécessaire à l'obtention du label est amorti, selon les conditions locales, plus ou moins rapidement. Ainsi, par exemple,

l'eau de la nappe phréatique utilisée comme source de chaleur par les filiales de Pratteln et de Lyssach revient plus cher que les granulés de bois à Spreitenbach. Mais Hans Kaufmann en est convaincu: «En planifiant consciencieusement, on parvient à amortir le surcoût en moins de dix ans.»

Aujourd'hui, sous le slogan «IKEA goes renewable», le groupe poursuit son ambitieuse politique énergétique dans le monde entier. Le but est de renoncer complètement aux combustibles fossiles pour chauffer et refroidir, et de les remplacer par des énergies renouvelables. Actuellement, les 37 sociétés nationales doivent établir un rapport sur la situation énergétique de leurs bâtiments.

IKEA Suisse doit son intérêt pour Minergie notamment à Peter Beyeler, directeur du Département de la construction du canton d'Argovie. Lorsque, au cours d'une négociation à Spreitenbach, les positions entre le maître d'ouvrage et les sections de Zurich et d'Argovie de l'ATE semblaient se durcir, il a suggéré à IKEA, dans le cadre d'un projet



Hans Kaufmann: «Aujourd'hui, nous avons des objectifs clairs pour un amortissement raisonnable. Cette pression a été utile, car nous voulions trouver des solutions applicables également sur nos sites d'implantation suisses et étrangers.»

Minergie, de se placer sous le signe de l'écologie. Le magasin de meubles a accepté la proposition, sans toutefois parvenir à apaiser son adversaire au sujet du nombre de places de stationnement. Le litige, comme à l'habitude, s'est terminé devant le Tribunal fédéral. «C'était utopique de croire que le standard Minergie nous aiderait dans la procédure d'approbation», conclut Hans Kaufmann. Il est difficile d'évaluer les conséquences de la stratégie Minergie pour l'image de marque de l'entreprise. Celle-ci, certes, met dûment en scène son rôle précurseur, insérant dans les journaux, au moment de l'ouverture de son magasin modèle à Spreitenbach, de grandes annonces publicitaires:

«Savez-vous où se trouve le plus grand bâtiment Minergie de Suisse?» Mais le public, estime Hans Kaufmann, en sait trop peu sur les initiatives de l'entreprise en matière d'environnement.

Responsabilité environnementale

Le personnel, lui, est mieux renseigné. Le rapport environnemental d'IKEA Suisse, paru pour la première fois sous forme imprimée l'année dernière, a été distribué aux 2600 collaborateurs de l'entreprise. Le standard Minergie y tient un rôle éminent car «l'utilisation parcimonieuse et efficace de l'énergie est l'un des principaux objectifs de notre stratégie environnementale globale». Cette préoccupation est manifestement partagée par le personnel: une récente enquête révèle que neuf collaborateurs sur dix attachent de l'importance au fait que leur entreprise défende des causes sociales

et environnementales; 81 % pensent qu'IKEA assume concrètement ses responsabilités dans les domaines social et écologique.

La toute nouvelle construction d'IKEA Suisse a été réalisée à Pratteln, près de Bâle, et abrite des bureaux. Elle offre à 350 collaborateurs – dont le responsable de l'immobilier, Hans Kaufmann – des postes de travail lumineux et accueillants. Ce dernier révèle que le bâtiment a satisfait «sans difficulté» aux critères Minergie. Notamment parce que le savoir-faire dont on dispose aujourd'hui en Suisse permet de réaliser n'importe quel type de bâtiment d'une manière beaucoup plus écologique que ne l'exige la législation. «Bien sûr, nous avons été confrontés à des difficultés au début, lorsque nous avons décidé de ne plus construire que des bâtiments certifiés Minergie», explique Kaufmann. Mais quand on croit en la technique et qu'on a les bons partenaires, on peut surmonter toutes les difficultés. «Aujourd'hui, nos bâtiments Minergie sont des constructions comme les autres.» //



L'équipe «Ulysses» de PwC a effectué une analyse des marchés locaux en Éthiopie. Anne-Sophie Preud'homme est à droite, à côté de sa collègue australienne.



«Ulysses»: aide à l'autonomie en Éthiopie

Le séjour d'Anne-Sophie Preud'homme en Éthiopie a débuté par un malentendu: notre associée (38 ans) pensait élaborer, avec ses collègues «Ulysses», un concept de développement de marchés locaux. Les collaborateurs sur place de l'organisation World Vision, son hôte, s'attendaient, quant à eux, à un entraînement professionnel de marketing. «Nous avons dû expliquer prudemment, pendant les premiers jours, que nous n'étions pas qualifiés pour cela», se souvient notre associée luxembourgeoise, spécialiste de l'immobilier. Après de longues discussions avec les Éthiopiens, déçus dans un premier temps, il a été convenu que les quatre membres de l'équipe PwC tenteraient de se faire une idée des marchés locaux et du travail de World Vision et qu'ils aideraient ensuite à établir un plan stratégique pour la poursuite du travail de l'organisation.

Dès ces premières et difficiles négociations, Anne-Sophie Preud'homme a constaté que son équipe fonctionnait très bien. Les quatre collaborateurs de PwC envoyés en Éthiopie – deux femmes (Anne-Sophie et une Australienne) et deux hommes (un Allemand et un Brésilien) – se sont très vite bien entendus. «Pendant deux mois, nous ne nous sommes pas quittés. C'était une expérience étonnamment intense et un très bon travail d'équipe. Aucun d'entre nous n'a

joué le rôle de chef. Nos forces étaient équilibrées.»

Au cours de nombreux voyages à l'intérieur du pays, l'équipe PwC a étudié la situation et mené d'innombrables interviews. Les résultats de ce travail sont déconcertants. «Nous nous sommes très vite aperçus que les gens, en Éthiopie, discutent beaucoup et très longtemps mais qu'ils ne parviennent pas toujours à échanger les informations importantes», rapporte Anne-Sophie Preud'homme. «Des solutions conçues et implémentées avec succès dans une région sont complètement méconnues ailleurs. Chacun travaille pour soi au lieu de profiter de l'expérience des autres.»

En revanche, l'équipe PwC a appris qu'il ne suffit pas de transférer les solutions d'une région à l'autre en les communiquant. «En Éthiopie, j'ai compris qu'on doit laisser aux gens le temps et l'occasion de trouver leurs propres solutions. Donner des leçons ou

proposer des idées à partir de rien ne mène pas au succès», explique Anne-Sophie Preud'homme. «J'ai appris qu'un bon leader ne doit pas simplement dire ce qu'il faut faire mais plutôt se placer au milieu du jeu et veiller à ce que chacun prenne la bonne direction.» Ce constat a eu une influence fondamentale sur son style de direction. «Aujourd'hui, je travaille d'une manière complètement différente, et ce changement est reflété par mes collaborateurs.»

Il s'agissait du premier séjour d'Anne-Sophie Preud'homme dans un pays africain. Aujourd'hui encore, elle se souvient avec saisissement de la cordialité et de l'hospitalité de ces gens, qui ne possèdent pas grand-chose mais trouvent naturel, malgré tout, de partager. Les membres de l'équipe PwC, quant à eux, ont appris à leurs hôtes qu'on peut également partager le savoir et l'expérience. Cette leçon leur est profitable aussi bien sur le plan personnel que dans la vie professionnelle: «Au sein de toute organisation, il est important de communiquer les constats. Un bon leader est comme un animateur qui veille à ce que soit échangée toute information susceptible de mener à une solution.» //

«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.

Pourquoi ne pourrait-on pas faire de rencontres au sommet?*

PricewaterhouseCoopers souhaite la bienvenue à ses 15 nouveaux partenaires et félicite:

Gustav Baldinger	Advisory	Zurich
Claude-Alain Barke	Tax and Legal Services	Lausanne
Carl Bellingham	Tax and Legal Services	Lausanne
Nicolas Bonvin	Tax and Legal Services	Lausanne
Martin Büeler	Tax and Legal Services	Zurich
Richard Burger	Assurance	Zurich
Beresford Caloia	Assurance	Geneva
Martin Frey	Advisory	Zurich
Martin Kennard	Assurance	Zurich
Jean-Sebastien Lassonde	Assurance	Lausanne
Guido Lauber	Advisory	Zurich
André Maeder	Advisory	Geneva
Markus Nöthiger	Advisory	Zurich
Marcus F. Veit	Tax and Legal Services	Zurich
Karin Verheijen	Tax and Legal Services	Basel

L'étendue du réseau de partenaires de PricewaterhouseCoopers est l'une des explications de notre position de leader. Avec nos 15 nouveaux partenaires, nous sommes désormais 174 à être co-responsables du succès de nos clients. Depuis toujours en effet, la relation que nous entretenons avec nos clients se fonde également sur un vrai partenariat.

PricewaterhouseCoopers SA
Avenue Giuseppe-Motta 50
1211 Genève 2
Tél. +41 58 792 91 00
Fax +41 58 792 91 10
www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Martin Scholl:

«Il convient de veiller à ce que la prise de conscience des risques n'entraîne pas une attitude de refus.»

18



Dan Ostergaard:

«Récompenser la prise de conscience des responsabilités plutôt que la prise de risques éthiques.»

20



Rolf Dörig:

«Avoir bonne réputation est une question de crédibilité.»

22



S.A.S. Prince Max von und zu Liechtenstein:

«S'efforcer au maximum de tirer tout le parti possible d'une crise.»

24