

ceo*

Le magazine des décideurs. Février 2010

Mutation. Robert Deillon sur le nouveau potentiel de l'aéroport de Genève.
Stratégie. Jörg Wolle sur l'art de réinventer une entreprise.

Orientation. Prof. Gerhard Schmidtchen et l'orientation dans le monde du travail.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Markus R. Neuhaus, administrateur délégué,
PricewaterhouseCoopers

Tout changement crée de nouvelles opportunités.
L'avenir appartient à celui qui sait le plus vite et le
plus habilement s'en saisir.

Il est encourageant de constater que les données économiques émettent à nouveau des signaux positifs. Toutefois, sans pour autant faire preuve de pessimisme, souvenons-nous «qu'une hirondelle ne fait pas le printemps» et qu'il n'y a pas encore de raison vraiment convaincante de baisser la garde. Nous ne pouvons même pas dire s'il s'agit d'une véritable crise. En effet, une crise a un début et une fin. Or, il serait pour le moins hasardeux d'affirmer qu'il y aura une fin après le «retour à la normale» qui se dessine.

Les derniers mois ont irrévocablement transformé le contexte dans lequel la Suisse doit s'affirmer et faire ses preuves en tant que site d'implantation. C'est pourquoi il est temps de procéder à un examen de la situation et de passer en revue les points forts. Dans sa contribution à ce magazine, Urs Landolf met en exergue les atouts dont notre pays peut précisément se prévaloir pour se démarquer en tant que site d'implantation pour les entreprises.

Pouvoir faire face au changement requiert une réorientation, et un état des lieux s'impose comme la première étape de ce processus. Actuellement, on peut observer

dans tous les secteurs de l'économie, de la culture et de la société comment les individus et les institutions se réorientent. Pour les entreprises, la réorientation est liée à la recherche de nouveaux champs de croissance. Tout changement crée de nouvelles opportunités et l'avenir appartient à celui qui sait le plus vite et le plus habilement s'en saisir. Toutefois, comment les choses se passent-elles et d'où proviennent les nouveaux points d'orientation? Dans notre dossier «Mutation», les dirigeants de six entreprises illustrent les différentes manières d'aborder ce processus. Le prof. Gerhard Schmidtchen nous livre, quant à lui, une explication du terme «orientation» en l'état des connaissances de la psychologie sociale et nous fait part de ses conclusions pour la gestion d'entreprise.

Aussi bien de racines que d'ailes

Nos propres contributions ont également toutes un lien avec la réorientation: la récession remet brusquement la lutte contre la criminalité économique à l'ordre du jour et lui attribue de nouvelles priorités, les Family Offices doivent répondre à des exigences de professionnalisme dignes de grands groupes. La communication sur les contributions financières fournies par les entreprises à la collectivité doit quant à elle changer de perspective et prendre ses distances par rapport à une pure observation de l'impôt

sur les bénéfiques afin d'aborder plus concrètement l'effort fiscal global. La nouvelle approche de la Total Tax Contribution que nous avons conçue et développée en collaboration avec economiesuisse nous livre des «first movers» qui nous permettent de mettre en œuvre les nouvelles procédures. Il sera intéressant d'observer comment les pionniers sauront en tirer des avantages concurrentiels puis transformer, avec le temps, ces avantages en normes. D'un côté les crises recèlent à la fois des risques et des opportunités, de l'autre, toute mutation requiert simultanément un état des lieux et de nouvelles perspectives; une telle dualité est inéluctable et renforce la nécessité de disposer aussi bien de racines que d'ailes. Nous avons trouvé intéressant de voir comment il est possible de résoudre cette tension entre sens des réalités et enthousiasme. Des personnalités passionnantes nous font partager leurs réflexions à cet égard.

Je vous souhaite une intéressante lecture.

Markus R. Neuhaus

Éditeur: 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

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

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: 26 000 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





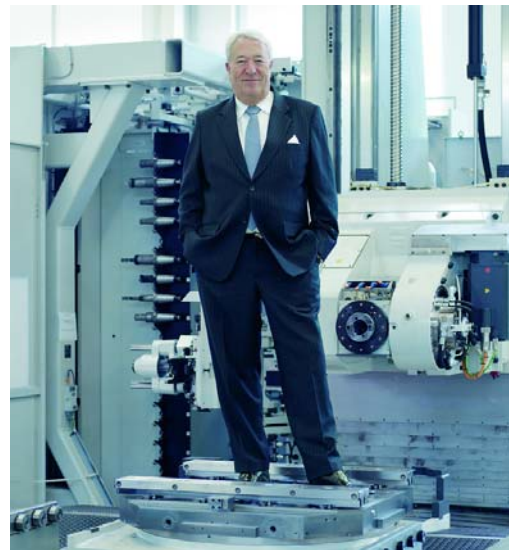
Claude Nobs, directeur du Montreux Jazz Festival, écrit dans le forum ceo*: «Même quand tout va bien, je réfléchis à ce que je pourrais améliorer.»

06



Monique Bourquin, Country Managing Director d'Unilever Suisse, écrit dans le forum ceo*: «Quiconque se repose au lieu d'aller de l'avant est rapidement dépassé.»

08



Frank Brinken, PDG de StarragHeckert, écrit dans le forum ceo*: «C'est justement en temps de grande incertitude que le chef doit être un phare pour les collaborateurs et les clients.»

10



Engagement social. Linus Gabrielsson, Senior Consultant chez PwC, et Patrik Elsa, spécialiste bancaire, ont fondé l'association Soccient qui met des investisseurs en relation avec des entreprises actives dans le domaine social.

52

expertise pwc

Total Tax Contribution. Les entreprises sont souvent soupçonnées de ne pas contribuer suffisamment à la prospérité générale. Une analyse de l'effort fiscal des personnes morales montre le contraire.

13

Family Offices. Face à une internationalisation et à une réglementation croissantes, les Family Offices sont tributaires d'un conseil professionnel et indépendant.

17

Criminalité économique. Un grand nombre d'entreprises réduisent aussi leurs coûts dans le domaine de la prévention et du contrôle de la criminalité économique, au risque de favoriser un climat propice aux délits.

19

La Suisse. Bien des groupes aux activités internationales pilotent leurs affaires entièrement ou partiellement depuis la Suisse. Pourtant, si elle offre de nombreux atouts, la Suisse n'en doit pas moins remettre sans cesse en question son attrait face à la concurrence internationale.

21

Service. Etudes et analyses. Abonnements et adresses.

23

Photo de couverture: Qin Zhen/ChinaFotoPress/laif

dossier mutation

Les chefs d'entreprise sont plus que jamais incités à prévoir l'évolution et à poser à temps des jalons pour l'avenir. Des personnalités du monde économique et de l'enseignement en Suisse parlent de leurs expériences, de leurs perspectives et de leurs stratégies.

24



Sabine et Oliver Weisbrod, PDG de l'entreprise de tissage de la soie Weisbrod-Zürcher: comment relancer une entreprise familiale traditionnelle grâce à de nouvelles idées.

30



Le prof. Gerhard Schmidtchen s'exprime sur la nécessité d'encourager le développement personnel et professionnel des collaborateurs.

34



Gian A. Rossi, PDG pour la Suisse alémanique, l'Europe centrale et l'Europe du Nord à la banque Julius Bär, voit des perspectives de croissance pour la gestion de fortune.

40



Bernd Hasse, PDG de ING Real Estate Germany, sur le nouveau Alpenrhein Village Outlet en tant qu'investissement dans la tendance à dénicher les bonnes affaires.

44



Robert Deillon, directeur de l'aéroport de Genève, sur l'approche créative face au changement et les problèmes qui se résolvent (parfois) d'eux-mêmes.

26



Jörg Wolle, PDG du groupe de services DKSH, sur la réorientation de l'entreprise et la nécessité de créer des structures de gestion claires.

36



Ernst Bärtschi, PDG de Sika, sur l'importance de la responsabilité écologique et sociale et sur les risques de méprise dans le débat sur le développement durable.

48

forum1. sens des réalités/enthousiasme

Claude Nobs. Nous rêvions de grandes choses et nous les avons accomplies. Mais même quand tout va bien, je réfléchis à ce que je pourrais améliorer.

Claude Nobs, 73 ans, est le cofondateur du Montreux Jazz Festival qu'il dirige depuis 43 ans. Le groupe de rock Deep Purple lui a rendu hommage dans son tube planétaire «Smoke on the Water» en lui donnant le surnom de «Funky Claude».

Pour le premier festival, en 1967, nous avions imprimé 1200 billets d'entrée. Aujourd'hui, 1200 personnes travaillent pour le Montreux Jazz Festival. C'est une évolution qui me remplit de fierté, mais surtout de satisfaction. Nous rêvions de grandes choses et nous les avons accomplies. Mais même quand tout va bien, je réfléchis à ce que je pourrais améliorer. Mon objectif a toujours été de promouvoir les musiciens et de leur offrir une tribune artistique. Je n'ai jamais voulu me mettre à l'avant-plan: c'est le Montreux Jazz Festival, pas le Claude Nobs Festival. L'argent non plus n'a jamais été ma priorité. En parallèle de mes activités de directeur du festival, j'ai occupé pendant 30 ans le poste de directeur général de Warner Music Switzerland; c'était un job bien payé.

L'argent rapporté par un festival était investi dans le suivant. C'est ainsi que nous avons pu développer les infrastructures et honorer les contrats avec les artistes. Nous avons débuté avec un budget de CHF 8000; il est de 18 millions aujourd'hui. Cette année, nous avons signé un contrat un peu fou avec Prince, mais au final, les 8000 places disponibles pour les deux concerts organi-

sés en dernière minute le 18 juillet 2009 ont toutes été vendues en l'espace de sept minutes. Prince est un génie. Lorsqu'il avait 18 ans, j'avais organisé ses trois premiers concerts européens à Londres, Amsterdam et Paris.

Le risque d'euphorie ou de mégalomanie n'existe pas chez moi. J'ai des origines modestes; elles ont laissé des traces. Tout ce que je possède se trouve dans mes deux chalets à Caux, un village qui surplombe Montreux. Je suis plutôt quelqu'un de réservé. Pendant les concerts, je ne quitte pas les coulisses.

Mon père était Bernois et ma mère Zurichoise. J'ai grandi dans le village de Territet, qui fait partie de Montreux. À 17 ans, en 1953, je suis parti à Bâle pour y suivre une formation de cuisinier. Je partageais la chambre d'un autre apprenti qui avait souvent un verre dans le nez. J'étais seul et ce fut une période difficile. J'ai ensuite travaillé un an comme cuisinier au Palais des Congrès de Zurich. De retour à Montreux, j'ai été engagé par l'office de tourisme, et c'est dans ce cadre, lors d'un voyage professionnel à New York, que j'ai rendu une visite spontanée au président de la marque de disques Atlantic Records. J'y ai rencontré la chanteuse de jazz Roberta Flack. C'est là que tout a commencé. J'ai gardé de mes années aux fourneaux la passion de la cuisine. Mes portes sont toujours ouvertes, les invités sont les bienvenus et, pendant le festival, j'accueille de nombreux musiciens au chalet. Rassembler les gens, voilà ce qui me plaît. Le trompettiste Miles Davis est la personne qui m'a laissé la plus forte impression. Sinon, j'entretiens des liens d'amitié étroits avec le producteur Quincy Jones; entre 1991 et

1993, nous avons organisé le festival ensemble et, l'an dernier, des chanteuses et musiciens du monde entier ont fêté son 75^{ème} anniversaire avec un grand concert. Il y a aussi eu des échecs – et une catastrophe: en 1971, un incendie s'est déclaré pendant un concert de Frank Zappa au casino, réduisant en cendres le bâtiment. Les membres du groupe de rock Deep Purple, qui avaient fait le déplacement pour enregistrer un disque, ont été témoins de l'incident qui leur a inspiré le tube planétaire «Smoke on the Water». Certains habitants de Montreux m'ont tenu pour responsable de l'incendie et voulaient que l'on arrête le festival. Je ne sais pas ce qu'on pense de moi à Montreux aujourd'hui. Je préfère rester dans ma montagne. La nature est mon lieu de prédilection, je m'y promène souvent avec mes chiens.

Il y a trois ans, une seconde vie m'a été offerte après une grave opération au cœur. Depuis lors, j'essaie de limiter mes apparitions. J'y arrive difficilement, car j'aime toujours autant être sur la route. À ma mort, le festival me survivra grâce à mon équipe et aux archives audio et vidéo. Thierry Amsellem, qui est mon partenaire professionnel et dans le privé depuis plus de 20 ans et s'occupe des archives, y veillera également. //

Photo: Cédric Widmer



forum2. sens des réalités/enthousiasme

Monique Bourquin. Nous ne pouvons nous permettre de nous installer confortablement et de nous laisser porter par les événements. Quiconque se repose sur ses lauriers au lieu d'aller de l'avant est rapidement dépassé.

Monique Bourquin, lic. oec. HSG, a débuté sa carrière professionnelle en 1990 auprès de l'ancienne Price Waterhouse Management Consultants, puis a été engagée chez STG-Coopers & Lybrand dans le secteur Corporate Finance pour passer ensuite en 1994 dans l'industrie alimentaire. Ses étapes: Knorr, Rivella, Mövenpick et Unilever Suisse, où elle est Country Managing Director depuis 2008.

Sens des réalités/enthousiasme – une zone de tension? Pas pour moi. J'ai déjà connu de nombreuses ascensions, mais sans jamais quitter la terre ferme. D'une part, ce n'est pas dans ma nature et, d'autre part, j'ai toujours travaillé pour décrocher mes succès: les bonnes notes, la licence, un nouveau record personnel en sport, une négociation fructueuse, gagner des parts de marché... tout cela me réjouit et j'aime fêter les succès comme il se doit. Mais toujours en gardant à l'esprit que l'on n'a rien sans rien.

Dans l'industrie des biens de consommation, tout tourne autour des faits et chiffres. Le marché est très transparent. Nous sommes à tout moment informés de l'évolution de nos chiffres d'affaires et parts de marché et nous sommes évalués par rapport à cela. Les chiffres de toutes les marques que nous vendons en Suisse sont communiqués quotidiennement et nous savons chaque soir où les affaires marchent ou non. Lorsque les résultats sont

négatifs, nous en identifions les causes et y cherchons des solutions. Dans le cas contraire, nous réfléchissons à la manière d'inscrire ce succès dans la durée. La recette paraît simple, mais c'est un défi considérable et permanent: nous devons toujours avoir une longueur d'avance sur la concurrence. Cela nous réussit plutôt bien à l'heure actuelle. Notre chiffre d'affaires augmente et nous gagnons des parts de marché. Nous fêtons cela dignement le jour où nous apprenons la bonne nouvelle. Ensuite, nous mettons cette réussite de côté et passons à l'ordre du jour. Nous ne pouvons nous permettre de nous installer confortablement et de nous laisser porter par les événements. Car il y a toujours un concurrent qui réalise qu'il nous a cédé des parts de marché et qui va tout mettre en œuvre pour les reprendre. Quiconque se repose au lieu d'aller de l'avant est rapidement dépassé. L'inaction ne s'inscrit pas dans la nature de notre entreprise, ni dans la mienne d'ailleurs. J'aime le mouvement perpétuel et je m'attelle tous les jours avec plaisir à la tâche, avec tout ce que cela implique.

Je travaille volontiers pour vivre, mais ma vie ne se résume pas à mon activité professionnelle. Je fais également office de mère, d'épouse, de sœur et d'amie. Et c'est tant mieux: ma vie privée permet de relativiser et d'équilibrer – moi-même, mes succès professionnels et aussi mes échecs – et elle me donne une bonne dose de pragmatisme. Je ne me laisse pas griser par le succès ni démoraliser par les échecs. Si quelque chose ne va pas, je veux savoir pourquoi car je n'ai aucune envie que la même erreur se répète deux fois. L'analyse

est importante, que cela me concerne personnellement ou non. Faire en sorte que nous travaillions au sein d'une culture ouverte est l'une des principales missions que je me suis fixées. Je n'aime pas que l'on se taise quand je demande un avis. Je n'aime pas les collaborateurs tièdes, dépourvus de passion. Je préfère ceux qui disent ce qu'ils pensent et défendent leurs idées avec des arguments solides. Même ou surtout lorsqu'ils ont une opinion différente. Les décisions sont ainsi élaborées et défendues par une équipe composée de personnalités intelligentes. Au final, j'en suis convaincue, ce climat ne peut que renforcer la qualité d'une décision.

À propos de sens des réalités/enthousiasme: je reçois de nombreuses invitations, parfois flatteuses, pour divers événements. Cela me réjouit, mais je sais aussi qu'elles tiennent souvent peu à ma propre personne. Si je devais un jour quitter mes fonctions, ces «faveurs» personnelles reviendraient à mon successeur. Un autre aspect lié à ma fonction est le confort matériel qu'elle me procure. J'en profite, c'est vrai, mais je suis aussi consciente que cela pourrait changer très vite – en raison d'une maladie, d'une restructuration ou encore si mon envie de travailler disparaissait. Dans ce dernier cas, je serais prête à renoncer à bien des choses, dès lors que le sentiment de rester fidèle à moi-même prime sur tout le reste. //

Photo: Andri Pol



forum3. sens des réalités/enthousiasme

Frank Brinken. C'est justement en période de grande incertitude que la présence d'un supérieur est importante: le chef doit alors être un phare pour les collaborateurs et pour les clients.

Frank Brinken est PDG de StarragHeckert depuis 2005. Ce fabricant de machines-outils de qualité, coté en bourse, fournit des clients du monde entier dans les secteurs de l'aéronautique, des transports, de la production d'énergie et de la mécanique de précision. L'entreprise compte environ 800 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de CHF 300 millions.

Les cycles font partie de l'industrie des machines-outils. En règle générale, cette alternance de hauts et de bas permet de garder le contact nécessaire avec les réalités. Cependant, ces dernières années ont vu des surcapacités considérables stimulées par l'argent bon marché, correspondant à peu près à une fois et demi la demande mondiale de machines-outils. Personne n'avait prévu la rapidité de la chute, ni sa violence. En l'espace de quatre mois, les commandes ont diminué de 70% en moyenne. Avec moins 45%, Starrag-Heckert ne s'en tire encore comparative-ment pas trop mal.

Dans les périodes fastes, les erreurs commises ne se font sentir que lorsque les choses vont moins bien. Nous avons été très prudents, avons consolidé nos fonds propres, amélioré les processus internes, et nous nous sommes peu endettés. Au moment du boom, nous avons fait face à l'afflux de commandes en recourant à des intérimaires dont les contrats n'ont pas été prolongés avec la récession. Aujourd'hui, nous devons exploiter tout l'éventail des possibilités, depuis le chômage partiel, les

vacances imposées, les modèles de travail flexibles, la réduction du taux d'emploi, jusqu'aux licenciements. Je suis convaincu que la crise va durer plus longtemps que ne le croient beaucoup. Nous avons certes atteint le creux de la vague, mais en 2010, nous allons sans doute rester au même niveau. Dans trois ans, notre branche pourrait bien présenter un aspect totalement différent de celui d'aujourd'hui car 30% des sociétés présentes sur le marché luttent pour leur survie. Les machines-outils ultra-modernes sont moins chères que jamais, les marges sont soumises à une pression considérable. Chaque commande fait l'objet d'une lutte acharnée.

Le patron qui reste dans sa tour d'ivoire ne voit plus le sol. Or, c'est justement en temps de grande incertitude que la présence d'un supérieur est importante: le chef doit alors être un phare pour les collaborateurs et pour les clients. Cela nécessite un engagement encore plus fort au sein de l'entreprise et à l'extérieur, sur le marché. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas abandonner notre personnel et devons l'informer sans tarder et sans enjoliver la réalité. Le personnel peut s'accommoder de tout, sauf de l'incertitude. Notre entreprise étant cotée en bourse, nous devons respecter les règles du jeu. StarragHeckert a des clients importants qui veulent des renseignements de première main sur notre situation économique. Il faut alors être capable de donner des explications.

Rester en contact avec les réalités suppose une certaine modestie. Les patrons ne doivent pas en rajouter. L'arrogance et le manque de sensibilité culturelle n'ont rien de professionnel. Par exemple, si vous vous

comportez avec suffisance avec des clients d'Extrême-Orient, vous pouvez oublier la commande. StarragHeckert construit actuellement une usine de production en Inde et nous devons accepter le fait que, là-bas, la mentalité n'est vraiment pas la même. Les entreprises n'ont pas besoin non plus de vouloir briller à tout prix. Trop de présentations dans les brochures d'entreprises sont du pur verbiage interchangeable.

Il est essentiel qu'un PDG prenne lui-même le pouls du marché. Par exemple, que vaudra l'industrie aéronautique en 2020? Nous partons du fait que les avions seront plus légers, généreront moins de bruit et d'émissions et consommeront moins de carburant. Notre défi consiste à identifier aujourd'hui les produits qui seront recherchés après-demain pour pouvoir livrer demain les machines-outils nécessaires à nos clients.

Sur le plan personnel, ma famille et mon réseau de connaissances, que je cultive sciemment, sont importants pour moi, même si mon travail me prend énormément de temps. Il faut avoir des relations sérieuses avec des personnes extérieures à l'entreprise pour ne pas se perdre soi-même. De plus, mes responsabilités d'enseignement à l'Université technique de Chemnitz m'aident et m'inspirent en permanence. Les discussions avec les étudiants sont particulièrement stimulantes. //

Photo: Markus Bärtschi



- Total Tax Contribution. Quelle est la charge fiscale des entreprises suisses? Page 13
- Family Offices. Un besoin de conseil tout comme les grands groupes. Page 17
- Criminalité économique. La crise favorise-t-elle la fraude? Page 19
- La Suisse en tant que site d'implantation. Renforcer l'attrait pour les multinationales. Page 21
- Service. Etudes et analyses. Page 23

Total Tax Contribution. Quelle est la charge fiscale des entreprises suisses?

La Total Tax Contribution (TTC) est un sujet qui passionne les esprits car les entreprises sont souvent soupçonnées de ne pas contribuer suffisamment à la prospérité générale. Une analyse de l'effort fiscal des personnes morales montre le contraire.

armin.marti@ch.pwc.com

Nous vivons sous le signe de la bonne gouvernance et de la transparence, deux notions qui s'appliquent également aux contributions fiscales d'une entreprise. Or, les études en la matière se concentrent traditionnellement sur un seul type d'impôt, l'impôt sur le bénéfice. Cela s'explique surtout par le fait que c'est le seul impôt cité nommément dans les comptes annuels de la plupart des entreprises. Mais en réalité, les entreprises paient un grand nombre d'impôts et de taxes. Un état récapitulatif transparent de la charge fiscale totale – la Total Tax Contribution – est dès lors le meilleur moyen de faire connaître la contribution des entreprises à la collectivité. C'est seulement après avoir pris connaissance de tous les impôts et de toutes les taxes que les entreprises paient directement ou indirectement que les parties prenantes seront capables d'estimer la contribution fiscale totale. En outre, la connaissance de cette charge fiscale facilite la surveillance interne de la stratégie fiscale, des processus et du profil de risque.

PricewaterhouseCoopers a conduit des études sur la Total Tax Contribution dans huit pays déjà: l'Afrique du Sud, l'Australie, la Belgique, le Canada, les Etats-Unis, l'Inde, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Cette année, PwC et economiesuisse se sont penchées pour la première fois sur l'ensemble de la contribution fiscale de 58 des 500 plus grandes entreprises de Suisse (totalisant 146 000 employés). Parmi les participantes, onze sont cotées au Swiss Market Index (SMI) et représentent 71% de la capitalisation du marché du SMI. Ces données se rapportent à 2007; toutefois, pour illustrer l'impact de la crise économique et financière sur les contributions fiscales, l'enquête s'est fondée sur les chiffres de 2008 pour l'impôt sur le bénéfice. Les résultats de l'étude sont saisissants:

- Les plus grandes entreprises de Suisse contribuent chaque année à hauteur de CHF 140 000 en moyenne par collaborateur à la collectivité. Ce montant comprend les impôts payés par l'entreprise elle-même, les

impôts qu'elle répercute sur des tiers et les impôts prélevés sur les salaires et les primes de ses employés. Au total, cela représente CHF 21,7 milliards, soit quelque 12% des recettes fiscales totales de la Suisse (Confédération, cantons et communes) en 2007.

- En temps de crise, c'est-à-dire lorsque les entreprises enregistrent des pertes, l'État peut cependant continuer à compter sur des contributions fiscales élevées de la part des plus grandes entreprises. Ainsi, le montant total des impôts générés par les 58 entreprises considérées (soit ceux qu'elles paient et ceux engendrés par l'activité économique) n'a diminué que de 15% seulement en 2008 par rapport à 2007. Une stabilité de 85% durant la crise la plus importante est néanmoins considérable.
- Pour les entreprises, il est de plus en plus important de comprendre leur Total Tax Contribution, de la surveiller et de la communiquer.

Importante fonction d'encaissement des entreprises

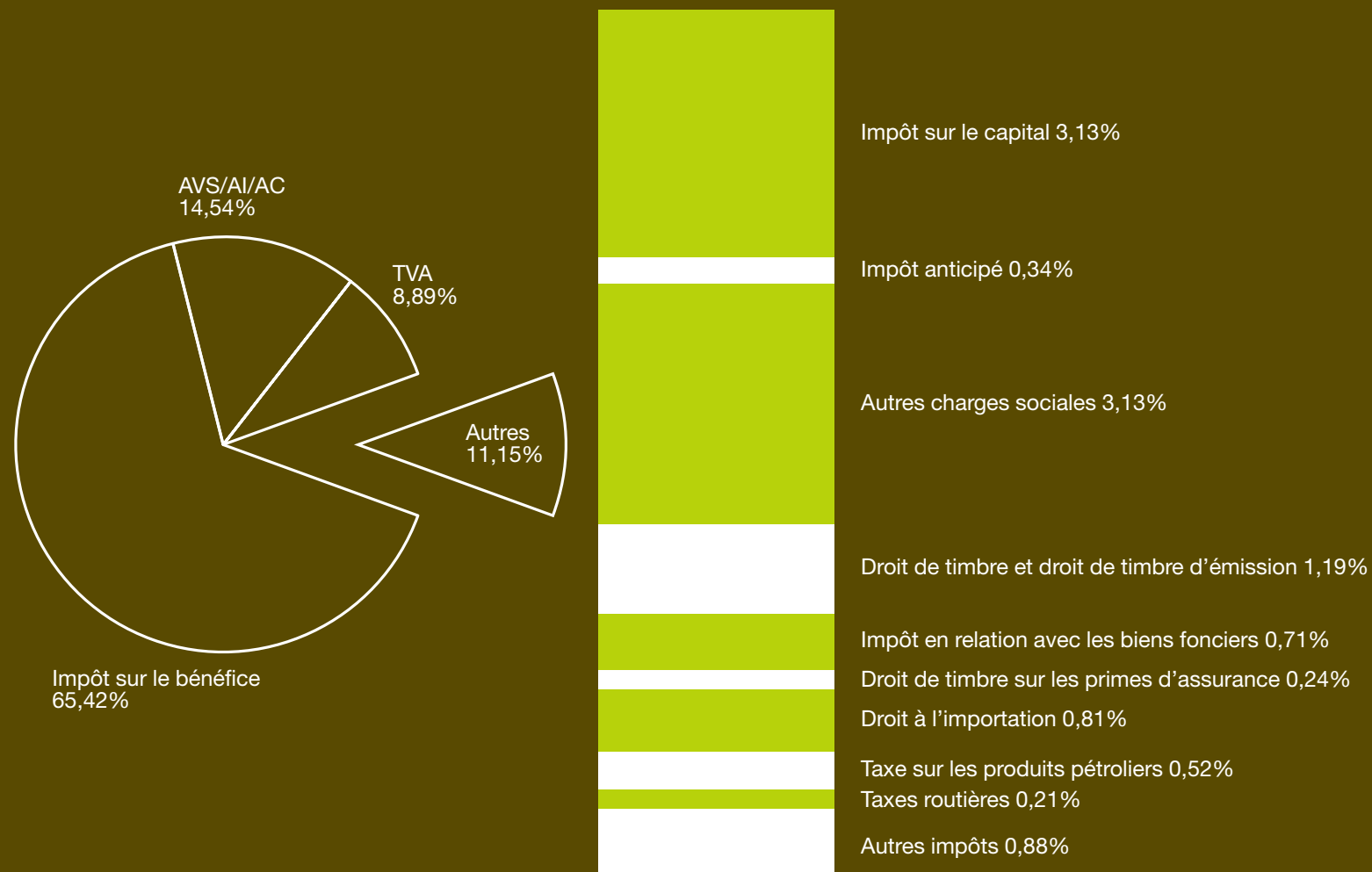
Une lecture plus approfondie de l'étude est révélatrice. Le concept de Total Tax Contribution (cf. page 15) distingue les «taxes borne» des «taxes collected». Les «taxes borne» représentent la charge fiscale effective des entreprises, c'est-à-dire les impôts que les entreprises acquittent elles-mêmes.

Publier la contribution des entreprises à la communauté



Armin Marti, responsable International Tax Services Suisse

«Taxes borne» par type d'impôt



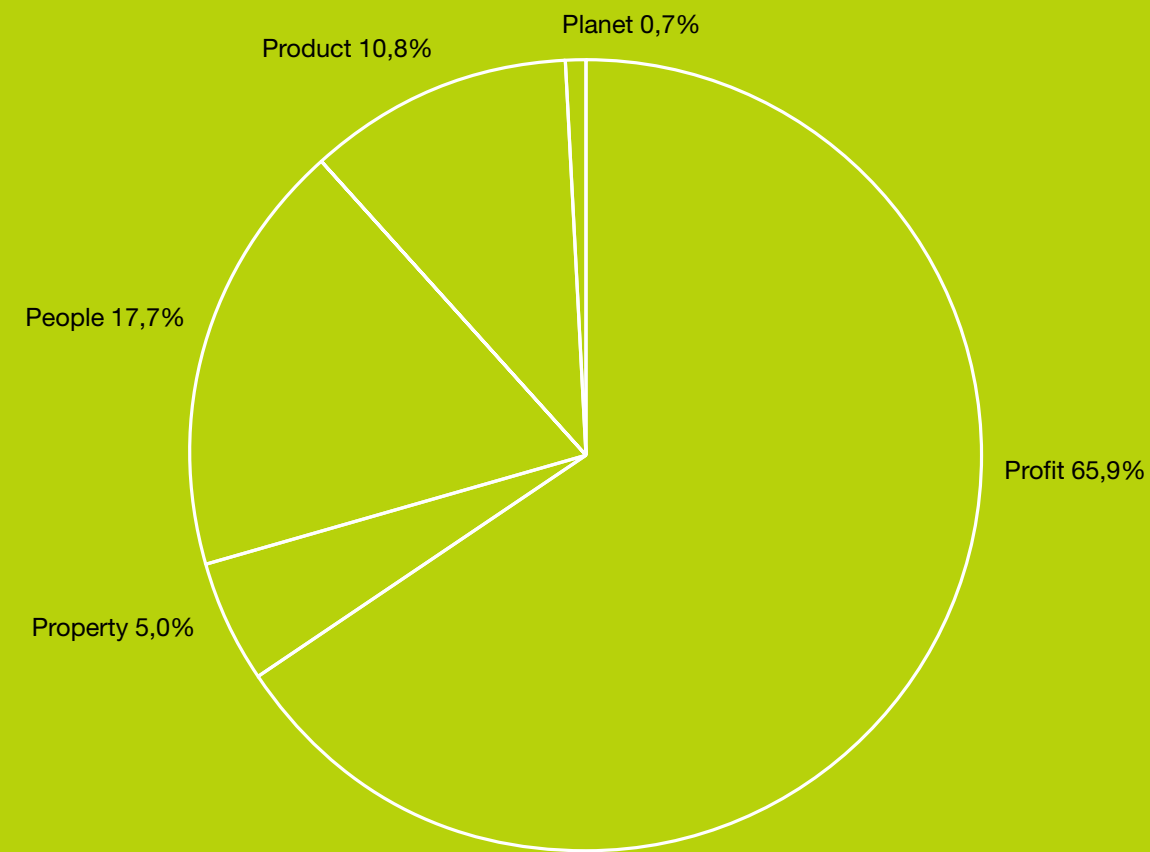
En Suisse, une entreprise est concernée en moyenne par 18 «taxes borne» différentes. En 2007, l'impôt sur le bénéfice a représenté une part de 65,4%. Pour chaque franc versé en tant qu'impôt sur le bénéfice, les entreprises ont toutefois versé en sus plus de 50 centimes supplémentaires au titre d'autres «taxes borne».

En dehors des impôts sur le bénéfice, il s'agit par exemple des impôts sur le capital, des parts non récupérables de la TVA ou des cotisations des employeurs aux assurances sociales (cf. graphique ci-dessus). Les «taxes collected» sont les impôts que l'entreprise prélève auprès de tiers, le plus souvent des clients ou des collaborateurs, et reverse à l'État. Il s'agit donc d'une sorte de poste transitoire qui repose toutefois sur la performance économique de l'entreprise, sans laquelle ces impôts n'existeraient pas. De tels impôts génèrent par ailleurs un certain travail administratif ainsi que des

risques financiers en cas de déroulement incorrect. Les «taxes collected» comprennent notamment les cotisations des employeurs aux assurances sociales, la TVA et l'impôt anticipé, le droit de timbre de négociation (droit de timbre), l'impôt à la source sur le revenu pour les salariés étrangers non résidents et les taxes en relation avec la fiscalité de l'épargne de l'UE. Ces dernières demandent un travail important pour préserver la compliance auprès des agents payeurs dans le secteur financier. Les entreprises qui ont participé à l'étude ont versé en 2007 un montant total de CHF 18,2 milliards, se répartissant à raison de CHF 6,5 milliards pour les «taxes borne» et CHF 11,7 milliards pour les «taxes collected». En d'autres termes: chaque franc

d'impôt payé directement par ces grandes entreprises suisses génère un impôt tiers supplémentaire de CHF 1.78, perçu et transféré à l'État. Par rapport à l'ensemble des recettes de l'État de l'année 2007, les entreprises interrogées ont participé à hauteur de 10% à l'effort fiscal de la Suisse. Ce montant passe à 11,9% si l'on considère également l'impôt sur le revenu des salariés. Cela est correct surtout pour les comparaisons internationales car de nombreux pays – contrairement à la Suisse – prélèvent l'impôt sur le revenu des salariés sous forme d'impôt à la source directement auprès des entreprises.

«Taxes borne» par catégorie fiscale



Le concept TTC fait également une distinction par catégories fiscales, et distingue les cinq «P»: Profit (bénéfice), Property (fortune), People (collaborateurs), Product (production, vente et utilisation) et Planet (environnement). La part de la catégorie «People» double si l'on y ajoute les cotisations des employeurs aux caisses de pension.

Le concept de Total Tax Contribution

C'est en 2005 que PricewaterhouseCoopers a développé le concept de Total Tax Contribution (TTC), avec pour objectif d'améliorer la transparence de la fiscalité des entreprises. TTC est un modèle qui – quelle que soit la complexité du droit fiscal – saisit et présente l'ensemble des charges fiscales d'une entreprise. Le concept englobe tous les types d'impôts et de taxes importants pour une personne morale et repose sur une simple observation du cash-flow, permettant ainsi une comparaison directe avec les recettes publiées par l'État.

Le concept TTC distingue les impôts acquittés directement par l'entreprise et influençant le compte de résultat, les «taxes borne», de ceux que l'entreprise prélève et reverse à l'État, les «taxes collected». TTC saisit aussi les coûts de compliance en matière fiscale. La Total Tax Rate (TTR), qui mesure la charge fiscale effective totale d'une entreprise en mettant la somme des «taxes borne» en relation avec le bénéfice avant tous les «taxes borne», est une donnée essentielle du concept. En règle générale, la TTR est nettement plus élevée que la quote-part d'impôt sur le bénéfice normalement prise en considération.

Toutefois, pour garantir la pertinence de toute comparaison internationale, il faut d'abord s'entendre sur la définition du terme «impôt». En Suisse, le concept TTC repose sur un certain nombre de critères. Sont considérés comme impôts les versements qui

- sont dus à l'État (Confédération, cantons et communes), à des organisations étatiques ou à des autorités directement soumises à l'État dont, notamment, les institutions de prévoyance sociale;
- sont obligatoires;
- ne donnent droit à aucune contrepartie directe et servent au financement de tâches publiques.

Les cotisations aux caisses de pension représentent une particularité de la Suisse dans la mesure où, alors qu'elles sont obligatoires, elles ne sont pas versées à l'État mais à des organisations majoritairement privées. C'est pourquoi une interprétation plus stricte du concept TTC ne les considère pas comme des impôts; il demeure cependant judicieux, pour quelques comparaisons internationales, d'en tenir compte lors de l'interprétation des analyses.

Toutefois, la charge fiscale ne pèse pas de la même manière sur tous les participants à l'étude. On observe au contraire, de manière surprenante, que certaines entreprises contribuent nettement plus à l'effort fiscal que d'autres. C'est ainsi que les dix plus gros contribuables assument une part de presque 80% des «taxes borne» et de 84% des «taxes collected». Le reste se répartit sur les 48 autres entreprises ayant fait l'objet de l'étude, lesquelles figurent parmi les 500 plus grandes de Suisse.

Stabilité même en temps de crise

La plupart du temps, l'attention du public est focalisée sur les impôts sur le bénéfice, et donc sur leur volatilité. Entre 2007 et 2008, les impôts sur les bénéfices versés par les participants à l'étude ont chuté de près de 70%. La contribution fiscale totale des entreprises analysées («taxes borne», «taxes collected» et impôts sur le revenu prélevés sur les salaires des employés) ne s'élève ainsi plus qu'à 15%, soit une forte baisse. La plupart des autres recettes fiscales telles que la TVA, les charges sociales, l'impôt anticipé, les droits de timbre et l'impôt sur le capital sont indépendantes du bénéfice et réagissent ainsi peu, ou seulement avec retard, aux fléchissements économiques. Deux constatations s'imposent dans ce contexte: d'une part, les entreprises fournissent une contribution importante à la collectivité, y compris en période de crise conjoncturelle, et, d'autre part, la focalisation fréquente sur les impôts sur le bénéfice fausse l'image de la charge fiscale totale des entreprises.

Effort fiscal élevé relatif aux collaborateurs

L'effort fiscal relatif aux collaborateurs contribue dans une large mesure à la Total Tax Contribution, ce qui s'explique pour l'essentiel par les cotisations aux assurances sociales. Une répartition des «taxes borne» par catégorie fiscale pour 2007 souligne que leur part se monte à 17,7%, voire 35,6% si l'on intègre les cotisations de prévoyance professionnelle (ce qui est en partie recommandé pour les comparaisons internationales). Cela correspond à deux bons tiers des impôts sur le bénéfice de l'année 2007. Ces chiffres reflètent le niveau élevé des salaires et la qualité du système social en Suisse. En revanche, les taxes liées à l'environnement sont (encore) peu importantes (cf. graphique page 15).

Système fiscal: un atout pour l'attrait en tant que lieu d'implantation

Le concept TTC permet de comparer les charges fiscales des entreprises par delà les frontières nationales et, ainsi, de tirer des conclusions sur l'attrait en tant que lieu d'implantation. En effet, la fiscalité compte toujours parmi les critères les plus importants dans le choix du lieu d'implantation. Une comparaison des résultats de l'étude TTC en Suisse avec ceux d'autres pays qui disposent eux aussi de telles études montre que la Suisse est très bien positionnée: si l'on considère toutes les «taxes borne», elle se classe en deuxième position avec un Total Tax Rate (TTR) de 30,2%, derrière le Canada. En tenant compte uniquement des impôts sur le bénéfice, elle occupe même le premier rang.

Deux autres résultats méritent d'être cités: comme tous les pays aux structures fédéralistes, la Suisse prélève un grand nombre de types d'impôts, au total 49 «taxes borne» et «taxes collected» différentes. Toutefois, chaque entreprise n'est pas concernée par tous ces types d'impôts. Les entreprises examinées dans le cadre de l'étude sont soumises à 18 «taxes borne» et à 10 de «taxes collected» différentes. Un record en comparaison internationale, à relativiser toutefois par le fait que les entreprises passent relativement peu de temps, pour autant qu'elles le prennent, à contrôler leur conformité fiscale. Cet avantage du système fiscal constitue un autre argument convaincant pour la Suisse en tant que lieu d'implantation.

CONCLUSION

Le concept Total Tax Contribution fournit aux entreprises un outil leur permettant de comprendre, de surveiller et de communiquer de manière appropriée leur charge fiscale totale. Les exigences en matière de Corporate Reporting et de transparence sont de plus en plus élevées, surtout pour les entreprises cotées en bourse. Les impôts sur les bénéfices ne font pas exception à cette règle. En publiant des informations sur leur charge fiscale totale, les entreprises peuvent exposer de manière transparente, complète et compréhensible leur contribution financière aux différentes collectivités publiques. En interne, le concept TTC fournit un outil de surveillance de la stratégie fiscale, des processus et du profil de risque, et permet de les adapter si nécessaire.

Family Offices. Un besoin de conseil tout comme les grands groupes.

Les Family Offices ont pour objectif de préserver la prospérité de familles fortunées. Cette mission est d'autant plus difficile que la famille est dispersée et les structures patrimoniales sont complexes. Face à une internationalisation et à une réglementation croissantes, les Family Offices sont tributaires d'un conseil professionnel et indépendant.

marcel.widrig@ch.pwc.com

Un Family Office est une société dont l'objectif est de gérer la fortune d'une famille en tenant compte des intérêts spécifiques et des préférences de celle-ci, avec le plus de discrétion possible. Il n'existe pas de définition exacte du terme ni des tâches. Les Family Offices trouvent leur origine dans les États-Unis du XIX^e siècle: l'industrialisation avait permis à quelques familles d'amasser une fortune telle qu'elles ne voulaient pas la confier plus longtemps à des banques «normales» ou à des gérants de fortune.

Préserver la prospérité à l'ère de la mondialisation

Depuis, l'institution des Family Offices n'a pas fondamentalement changé. La priorité est accordée, du moins dans le monde occidental, au principe de la «family wealth protection», de la préservation de la prospérité de la famille. L'environnement a toutefois évolué: les familles et leurs portefeuilles sont désormais disséminés dans le monde, rendant ainsi la gestion des Family Offices nettement plus complexe. Les différents systèmes juridiques nationaux et les réglementations sont aussi importants pour les grands Family Offices que pour les groupes actifs à l'international. Il en va de même

pour les dispositions fiscales, notamment sur les prix de compensation, les questions d'impôt à la source ou de TVA et pour le respect des conventions de double imposition. Des sujets tels que compliance et gestion des risques, mais aussi consolidation, audit et rapport occupent de plus en plus souvent le devant de la scène pour les gérants des Family Offices.

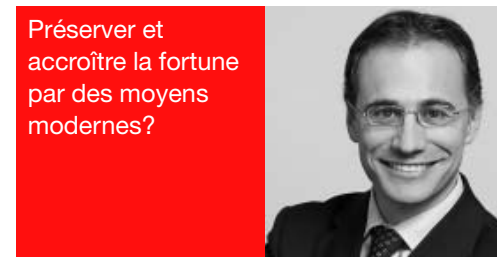
En Suisse, on dénombre à ce jour environ 300 à 400 Family Offices de structure et de taille les plus diverses. Il est possible de les répartir en trois grandes catégories: tout d'abord, des gérants de fortune et des avocats qui gèrent la plupart du temps une famille aux structures relativement simples; puis les grandes banques et une série de banques privées «Multi-Family Offices», qui assument la gestion du patrimoine pour diverses familles fortunées et fournissent d'autres services liés à cette gestion. Enfin, on trouve les Family Offices qui opèrent en tant que sociétés autonomes et signent en tant qu'entités juridiquement indépendantes. Ce type d'entreprises est en général destiné à des familles aux ramifications et aux structures patrimoniales complexes, à

l'instar de Spectrum Value Management Ltd de Thomas Schmidheiny ou de Cofra Holding, qui gère la fortune de la famille Brenninkmeyer (C&A). Renova Holding du milliardaire russe Viktor Vekselberg présente également les caractéristiques d'un Family Office.

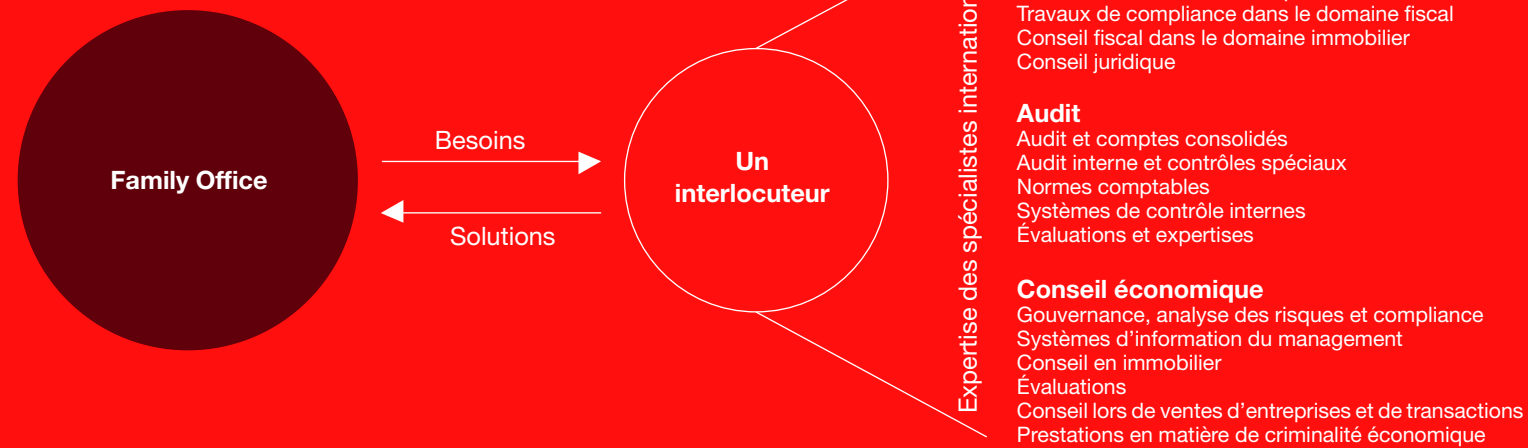
Les dimensions de cette troisième catégorie l'attestent: la représentation traditionnelle selon laquelle un Family Office ne devrait s'occuper que de quelques placements financiers, d'une collection d'art et d'un engagement philanthropique est très souvent en deçà de la réalité. Il s'agit bien plus souvent de coordonner des participations d'entreprises dispersées dans le monde, des portefeuilles financiers complexes ainsi que des investissements dans l'immobilier et les matières premières – tout ceci en préservant l'équilibre des intérêts des membres de la famille ainsi que la plus stricte discrétion.

Danger de l'approche traditionnelle du conseil

Si leurs organigrammes sont souvent plus ramifiés que ceux des groupes financiers et industriels, les grands Family Offices ne disposent souvent que de ressources internes de management beaucoup plus limitées, ce qui accroît d'autant plus leur besoin en conseil. Traditionnellement, ils recourent donc à un grand nombre de prestataires externes, ce qui présente l'avantage de ne livrer que des informations choisies à chaque conseiller et de répondre ainsi au besoin de discrétion des familles fortunées.



Marcel Widrig, responsable Private Clients Suisse



Le conseil aux Family Offices est semblable sur bien des points à celui prodigué aux groupes internationaux. Idéalement, l'interlocuteur du Family Office dispose d'un réseau mondial grâce auquel il peut recourir aux experts les plus pointus dans les domaines les plus divers.

Mais cette approche n'est pas efficiente. Elle recèle le risque de doublons dans les services, de redondances et d'un manque de cohésion entre les prestations. Mais plus encore que le manque de rentabilité, on peut déplorer les risques inhérents au système susceptibles d'émaner d'un manque de transparence. C'est ce que l'on constate déjà dans le domaine des placements financiers. Même si chaque portefeuille est équilibré et correspond au profil de risque de la famille, certaines positions isolées, une fois additionnées, peuvent pourtant constituer de gros risques. Si un portefeuille de participations vient s'y ajouter, ce qui est la règle dans les grands Family Offices, un conseil couvrant tous les

volets et se fondant sur un réseau mondial sera d'autant plus important. Ce réseau est la condition sine qua non pour pouvoir mettre en place et entretenir des structures optimales d'un point de vue organisationnel et fiscal qui soient en même temps respectueuses de toutes les lois et prescriptions réglementaires. Il faut pouvoir réunir des compétences diverses: une expertise en comptabilité, en audit et en matière de rapport doit être associée à des connaissances professionnelles en évaluation et en Corporate Finance ainsi qu'à une connaissance approfondie du droit fiscal. La présence d'experts en transactions et réorganisations ou en gestion immobilière peut également être requise suivant la situation.

Family Offices célèbres

Le premier Family Office a été fondé en 1868 par Thomas Mellon, avocat et entrepreneur de Pittsburgh. La T. Mellon & Sons' Bank qui en est issue était considérée, à l'aube du XX^e siècle, comme la plus grande banque privée entre New York et Chicago. Peu après Mellon, d'autres personnalités telles que John D. Rockefeller, Junius S. Morgan et Alexander Hamilton ont également créé leurs Family Offices; tous ces «bureaux de famille» se sont ensuite développés pour devenir des groupes exerçant des activités dans le monde entier. Depuis ces débuts, les Family Offices ont, pour être plus précis, les établissements financiers qui en sont issus, se sont entremêlés. C'est ainsi que The Bank of New York Mellon provient, d'une part, de Thomas Mellon et, d'autre part, d'Alexander Hamilton (dont la réputation dépasse le seul statut de banquier pour atteindre celle d'homme politique et d'économiste).

Cela ne vaut la plupart du temps pas la peine qu'un Family Office se dote de toutes ces compétences «in house», du moins pas pour tous les aspects requis. Une telle combinaison de services sous un seul toit externe nécessite certes une bonne dose d'informations et de transparence, mais garantit un conseil professionnel et indépendant. Elle apporte à la famille elle-même davantage de sécurité pour la gestion de son patrimoine et la préservation de sa fortune par-delà les générations.

CONCLUSION

Les grands Family Offices sont confrontés aux mêmes défis que les groupes à vocation internationale: optimiser les structures existantes et prévues tout en minimisant les risques inhérents. Cela requiert une vision internationale qui tienne par ailleurs compte des aspects relatifs à la conformité, à la gestion des risques, à la comptabilité et à la planification fiscale. Pour accroître l'efficacité de leurs activités et réduire les risques, les Family Offices ont un besoin élevé en conseil intersectoriel, coordonné et connecté à l'international. Un tel conseil contribue également à préserver à long terme la fortune des familles.

Criminalité économique. La crise favorise-t-elle la fraude?

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises réduisent leurs coûts dans le plus de domaines possible, y compris dans celui de la prévention et du contrôle de la criminalité économique, au risque de favoriser un climat propice aux délits et d'en compliquer la détection.

gianfranco.mautone@ch.pwc.com

La crise économique a-t-elle accru la vulnérabilité des entreprises face à la fraude? La «Global Economic Crime Survey 2009» de PricewaterhouseCoopers est essentiellement consacrée à cette question. Il s'agit de la cinquième enquête menée par PwC à l'échelle mondiale, à laquelle 129 entreprises suisses ont également participé. Le résultat pour la Suisse est étonnant – du moins de prime abord: 17% seulement des entreprises suisses interrogées reconnaissent avoir enregistré au moins un cas de fraude au cours des douze derniers mois. Cette valeur est inférieure à celle ressortant de l'enquête précédente qui remonte à 2007. Toutefois, la comparabilité des chiffres est quelque peu restreinte par le fait que cette nouvelle enquête porte sur une période d'un an alors que la précédente portait sur deux ans. Quoi qu'il en soit, 32% des entreprises suisses confrontées à des cas de fraude constatent une augmentation du nombre des délits.

Peu d'occasions pour les délits comptables

Le nombre relativement modeste de cas de criminalité économique dans les entreprises suisses – en moyenne internationale, 30% des entreprises interrogées ont été confrontées à des fraudes – s'expliquerait en

premier lieu par le fait que l'économie helvétique a moins souffert de la récession mondiale que d'autres. Les entreprises suisses ont moins de difficulté à obtenir des prêts auprès des banques que dans d'autres pays. Même si les contrôles de solvabilité sont plus sévères, on ne peut pas parler de blocage des crédits. La tentation est donc moins forte de gonfler les bilans et les ratios financiers pour plaire aux créanciers. Dans les faits, la part des délits comptables en Suisse est nettement inférieure à la moyenne mondiale (cf. tableau page 20). Autre explication possible: le fait que la Suisse, comme d'autres pays affichant des taux de fraude peu élevés, accorde une importance relativement grande à la gouvernance et à la conformité. Le nombre relativement faible de cas de fraude et de corruption parle en faveur de cette hypothèse. En effet, le lien entre la prospérité d'une nation et sa vulnérabilité à la corruption est indiscutable. Il est toutefois trop tôt pour lever l'alerte. La crise économique n'est pas encore surmontée et les entreprises sont toujours prises entre la nécessité de réduire les coûts et celle d'améliorer les processus. La plupart des effets secondaires négatifs de ces mesures n'apparaîtront cependant que

lors de la prochaine reprise conjoncturelle. De nombreuses entreprises suisses en sont parfaitement conscientes: 29% des entreprises sondées pensent qu'un contexte économique défavorable augmente le risque de fraude.

Fiabilité douteuse des chiffres

Pour interpréter correctement les résultats de l'étude, il faut clarifier les choses: les données recueillies portent sur des cas découverts communiqués par les entreprises. Les chiffres réels sont certainement beaucoup plus élevés, soit parce que les cas de fraude n'ont pas été découverts, soit parce que les entreprises craignent d'en faire état:

- 56% des entreprises suisses interrogées déplorent une dégradation de leur performance financière. Elles tentent alors de l'améliorer en réduisant les coûts. Ces mesures d'économie n'épargnent pas les budgets attribués à la conformité et aux contrôles internes, privant ainsi de plus en plus souvent l'audit interne de certaines ressources financières et en personnel, et débouchant sur une découverte des délits moins souvent systématique sur le plan interne.
- Les entreprises qui procèdent à une évaluation des risques de fraude découvrent davantage de délits que celles qui y renoncent. Il existe en effet une corrélation entre la fréquence des contrôles de risques et la quote-part de détection. Or, 17% seulement des entreprises sondées procèdent à de tels contrôles deux fois par an ou davantage. Il convient par ailleurs de ne pas sous-estimer la réticence à reconnaître des délits, ne



Gianfranco Mautone, responsable Forensic Services

serait-ce que par crainte de s'attirer une mauvaise publicité, ce qui est bien compréhensible. En effet, l'énergie criminelle déployée par certains conduit facilement à des déductions hâtives sur la culture de l'entreprise; cela occasionne un préjudice durable porté à la marque qui, à son tour, engendre un impact négatif sur la marche des affaires. On comprend ainsi qu'une culture d'entreprise ouverte et honnête est la meilleure mesure de prévention.

Des managers fraudeurs

L'enquête révèle également certaines tendances inquiétantes: les fraudes perpétrées en interne en Suisse (46% de l'ensemble des cas) le sont pour 70% aux plus hauts échelons, à savoir par des cadres ou des dirigeants. Ce chiffre élevé s'explique principalement par le fait que les cadres et dirigeants connaissent les mécanismes de contrôle et sont par conséquent à même de les contourner. En temps de crise, une autre explication vient se greffer à la première: il est plus difficile d'atteindre des objectifs de performance souvent très ambitieux. Or, la réalisation de ces objectifs est déterminante pour l'avancement interne ainsi que pour l'obtention de primes liées auxdits objectifs. Ainsi, pour maintenir leur réputation et leur train de vie, certains cadres peuvent être tentés de commettre des actes criminels.

Sous-estimation des coûts indirects

En moyenne, un cas de fraude découvert se monte à environ CHF 1,5 million, et même à plus de CHF 5 millions dans 18% des cas. Il ne s'agit ici que du dommage immédiat qui

sera ensuite augmenté des coûts indirects résultant des investigations, de l'élaboration et de l'installation de nouveaux mécanismes et processus de contrôle. Les dommages immatériels se traduisant par une perte de réputation, une baisse de la morale de travail et une perte de confiance dans les relations d'affaires sont, quant à eux, difficilement quantifiables. L'expérience montre que les entreprises sous-estiment grandement ces coûts indirects, et en particulier leur incidence sur les capacités de gestion.

Une bonne culture d'entreprise pour une bonne prévention

Dès lors, quelle recommandation délivrer aux entreprises? La criminalité économique n'est pas une fatalité. L'empêcher est avant tout une question de culture d'entreprise, elle-même marquée par le «tone at the top» qui doit afficher sans ambiguïté une tolérance zéro envers les violations des règles externes et internes. Des mesures opérationnelles et procédurales peuvent ensuite venir souligner le sérieux de cette attitude, parmi lesquelles:

- Des évaluations régulières et systématiques des risques. Celles-ci augmentent non seulement le taux de détection des fraudes, mais leur seule existence a déjà un effet dissuasif.
- La volonté de mettre à disposition des moyens de contrôle et de prévention suffisants. Les mesures d'économie dans ce domaine peuvent occasionner à moyen terme des coûts notablement plus élevés.
- Un système de sanctions clairement défini et appliqué systématiquement: la non-observation des règles doit être mesurée et sanctionnée selon des directives uniformes indépendamment de la personne et de la fonction. Les entreprises devraient appliquer ces directives de manière systématique, en toute impartialité, et faire connaître les sanctions correspondantes. L'expérience montre que la publication des délits et des sanctions a un effet préventif. Les entreprises qui ne craignent pas de le faire augmentent la crédibilité, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur, de la tolérance zéro dans leur culture d'entreprise.

CONCLUSION

Pour lutter efficacement contre la criminalité économique, la tolérance zéro doit impérativement être ancrée dans la culture d'entreprise. Même en temps de crise, les entreprises devraient disposer de budgets suffisants pour la compliance et les contrôles. Une évaluation régulière et systématique des risques permet d'augmenter le taux de détection des cas de fraude. Les sanctions devraient être appliquées de manière stricte et impartiale.

Types de délits en % des entreprises touchées

	Suisse	Monde
Détournements de fonds	64	67
Délits comptables	27	38
Atteintes à la propriété intellectuelle	27	15
Blanchiment d'argent	14	12
Corruption et subornation	9	27
Délits d'initiés	5	4
Espionnage	5	3

Les détournements de fonds sont, de loin, l'acte criminel le plus répandu. Il s'y ajoute en Suisse un nombre souvent supérieur à la moyenne d'atteintes à la propriété intellectuelle, dû au grand nombre de brevets détenus par des groupes établis en Suisse. Le nombre relativement élevé des autres types de délits s'explique également par le fait que la détection des délits est plus performante et plus efficace en Suisse que dans d'autres pays.

La Suisse en tant que site d'implantation. Renforcer l'attrait pour les multinationales.

Bien des groupes aux activités internationales pilotent leurs affaires entièrement ou partiellement à partir de la Suisse. Pourtant, si elle offre de nombreux atouts, la Suisse n'en doit pas moins remettre sans cesse en question son attrait face à la concurrence mondiale.

urs.landolf@ch.pwc.com

Pour l'économie suisse, les multinationales sont plus importantes qu'on ne le pense souvent. En 2004, elles ont généré 34% du produit intérieur brut, dont 10% sont imputables à des groupes étrangers. Mais la concurrence mondiale entre places économiques s'est accrue; l'expérience a montré que les multinationales remettent leur politique d'implantation en question tous les cinq ans. Dès lors, il ne suffit pas d'attirer de nouvelles entreprises, il faut également fidéliser celles qui ont leur siège en Suisse.

À ce jour, de nombreux arguments parlent en faveur de la Suisse, ce que les tendances de ces dernières années attestent:

- Les groupes européens choisissent de plus en plus la Suisse comme «hub» pour leurs activités en Europe, voire pour y installer leur siège. Bien que réalisant la plus grande partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger, les multinationales suisses restent en Suisse.
- Les groupes américains décident de plus en plus souvent de ne plus piloter à partir des États-Unis les activités qu'ils exercent hors de leur marché national, adhérant ainsi au principe du pilotage mondial. Dans la lignée de cette stratégie, déplacer au moins le siège principal Europe vers la Suisse est une option que les entreprises américaines considèrent comme judicieuse.

Un système fiscal aisément compréhensible et transparent

Bien des raisons parlent en faveur de la Suisse: sa situation au cœur de l'Europe, une culture à caractère international, sa stabilité et sa sécurité juridique prononcées, la fiabilité et l'efficacité de ses autorités,

- On observe également un intérêt récent des groupes asiatiques et sud-américains à prendre pied en Suisse, en particulier ceux appartenant aux pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). C'est ainsi que, grâce aux groupes russes de matières premières, la Suisse est devenue le plus grand négociant de matières premières bien que n'en possédant pas elle-même, exception faite de l'eau. Un autre exemple de l'attrait pérenne de la Suisse en tant que place financière pour les investisseurs étrangers nous est livré par la Bank of China: en novembre 2008, elle a ouvert une succursale à Genève et, en septembre 2009, elle s'est lancée, à partir de Genève, dans le négoce de fonds européens pour des montants considérables. Elle a justifié cette façon de faire en invoquant la neutralité et la stabilité de notre pays ainsi que les connaissances de nos experts.

son infrastructure exemplaire, un potentiel de personnel qualifié, sa qualité de vie élevée, sans oublier une charge fiscale stable et compétitive. Pourtant, les taux fiscaux ne sont pas particulièrement bas en comparaison internationale: le taux d'impôt fédéral sur le bénéfice se monte à 8,5% et la charge fiscale à Zurich (ville et canton) à 18,6% supplémentaires. Pour la comparaison avec d'autres pays, il faut tenir compte du fait que les impôts en Suisse peuvent être comptabilisés comme charge déductible. Il en résulte à Zurich une charge fiscale totale de 21,3% du bénéfice avant impôt, alors qu'à Francfort-sur-le-Main, la charge fiscale comparable est d'environ 32%. Enfin, la Suisse pratique, pour certaines activités transfrontalières, des taux fiscaux plus avantageux qui la rendent attrayante pour l'installation de sièges sociaux européens et mondiaux. La Suisse se démarque en outre de nombreux autres pays sur un point essentiel: le climat fiscal. Les autorités et une grande partie de la population manifestent une certaine bienveillance à l'égard des entreprises. Cette attitude se reflète dans un système fiscal aisément compréhensible et transparent qui avantage la Suisse dans la politique d'implantation par rapport à ses concurrents. Prenons l'exemple des États-Unis: le principe de la taxation mondiale a pour conséquence qu'une grande partie de la création de valeur réalisée hors des États-Unis y est taxée une seconde fois. D'autres pays ont, certes, axé leur système fiscal sur un principe territorial, mais ont introduit parallèlement le système de taxation des «Controlled Foreign Corporations».



Urs Landolf, responsable Marchés Suisse

Exemples de multinationales ayant leur siège en Suisse

Entreprises	Ville/Canton	Type du siège	Chiffre d'affaires en Europe	Collaborateurs en Europe	Rapport annuel
Cadbury	Rolle/VD	Siège Europe	GBP 1097 millions	10 700	2008
Caterpillar	Genève	Siège Europe	USD 16 121 millions	26 983	2008
DuPont	Genève	Siège Europe	USD 9500 millions	60 000 (total)	2008
Japan Tobacco International (JTI)	Genève	Siège Europe	USD 20 748 millions	47 977 (total) (380 Suisse)	2009
Parker Hannifin	Etoy/VD	Siège Europe	USD 4219 millions (international sans Amérique du Nord)	51 639 (total) (21 Suisse)	2009
Pepsi	Berne	Siège Europe	USD 6435 millions (UK & Europe)	198 000 (total), 5500 (UK & Irlande)	2008
Philip Morris International (PMI)	Lausanne/VD	Siège mondial	USD 30 265 millions (Union européenne)	75 600 (total)	2008
Procter & Gamble (P&G)	Petit-Lancy/GE	Siège Europe	USD 79 029 millions (total)	2560 (Europe, Proche-Orient, Extrême-Orient et Afrique)	2009
Amgen	Zoug	Siège Europe	USD 3231 millions (pays hors États-Unis)	17 000 (total)	2008
Dow (Rohm & Haas)	Horgen/ZH	Siège Europe	USD 21 850 millions	16 000	2008
Kraft	Zurich	Siège Europe	USD 11 259 millions	>18 000 (env. 1000 Suisse)	2008

Cela signifie que les bénéficiaires sont imposables dans le pays dans lequel ils sont réalisés. En revanche, si une filiale à l'étranger est assujettie à une charge fiscale jugée trop faible, elle doit, dans certaines conditions, payer en plus ses impôts dans le pays de son siège.

De plus, le système fiscal suisse est stable et prévisible. La lenteur de la démocratie directe, souvent ressentie comme un inconvénient, constitue ici un avantage: les changements législatifs nécessitent du temps. Enfin, la concurrence fiscale intercantonale, si souvent décriée, est un moyen avéré de promouvoir l'attrait de la Suisse en tant que site d'implantation, dès lors qu'elle prévient un nivellement par le haut.

Potentiels d'accroissement de l'attrait

La Suisse occupe la première place cette année encore dans le «Global Competitive Report» du World Economic Forum. Néanmoins, aucun pays ne peut se reposer sur ses lauriers face à la compétition internationale entre les sites d'implantation. Bien au contraire, il lui faut en permanence accroître ses avantages. À ce propos, un coup d'œil sur l'étude de la Chambre de Commerce Suisse-États-Unis de 2007, précisément consacrée au sujet «Comment la Suisse peut-elle gagner dans la compétition internationale entre les sites d'implantation?», est riche d'enseignement.

Les auteurs ont identifié cinq domaines auxquels la Suisse devrait prêter attention

pour maintenir ou étendre son attrait pour les multinationales:

1. Maintenir la compétitivité du système fiscal.
2. Faciliter l'accès au marché de l'emploi pour le personnel spécialisé et hautement qualifié en provenance de l'étranger. L'accord sur la libre circulation des personnes a, certes, simplifié les démarches pour les ressortissants de l'UE et de l'AELE; en revanche, les personnes qualifiées venant d'autres pays ne bénéficient pas encore de ces facilités.
3. Poursuivre l'amélioration de la collaboration et de la coordination entre les cantons pour garantir aux multinationales un interlocuteur unique.
4. Éliminer les faiblesses de capacités des infrastructures. Il s'agit ici essentiellement des liaisons aériennes internationales ainsi que des écoles internationales.
5. Renforcer la communication sur la Suisse en tant que lieu d'implantation.

Dans une autre étude datant de 2008, la Chambre de Commerce estime en outre que la Suisse doit renforcer ses atouts en tant que site d'innovation et encourager les cursus d'études scientifiques et technologiques.

La politique de formation ainsi que des conditions-cadres optimales pour la recherche, le développement et l'innovation sont sans aucun doute déterminantes pour

augmenter encore l'attrait de la Suisse en tant que lieu de travail. Les débats internationaux autour de la place financière ont quelque peu occulté, l'an dernier, le fait que la Suisse est bien davantage qu'une place financière, elle est un lieu d'implantation attrayant pour toutes les branches.

CONCLUSION

Les multinationales participent pour un tiers au produit intérieur brut de la Suisse. De nombreux groupes originaires d'Europe, des États-Unis et de plus en plus aussi d'Asie et d'Amérique du Sud choisissent la Suisse pour y implanter leur siège européen, voire leur siège mondial. Le système fiscal transparent et stable est sans doute l'argument majeur de la Suisse, il n'est cependant pas le seul. La compétition internationale faisant rage et les multinationales repensant régulièrement leur politique d'implantation, la Suisse doit donc améliorer en permanence ses atouts en matière d'attrait.

Etudes et analyses.



Marché suisse de l'énergie.

Depuis l'introduction de la loi sur l'approvisionnement en électricité et les débats publics portant sur les augmentations de tarif, les entreprises suisses d'approvisionnement en énergie (EAE) sont de plus en plus sous le feu de l'actualité. Dans l'étude PwC «Tension sur le marché suisse de l'énergie?», 101 dirigeants d'EAE analysent la situation actuelle dans le secteur énergétique.

Commande gratuite auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou téléchargement sous www.pwc.ch/energie.

Rapport annuel de PwC Global.

Le rapport annuel de PwC Global aborde des sujets importants tant pour les clients de PwC que pour ses collaborateurs. Il contient également un récapitulatif de l'exercice 2008/09, les principales directives et normes appliquées par le réseau PwC ainsi que les activités sur le plan mondial pour l'exercice écoulé.

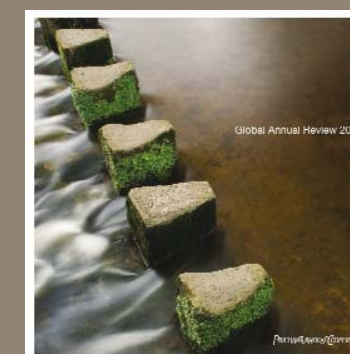
Le rapport annuel est disponible (en anglais) sous www.pwc.com/gx/en/annual-review. Il est également possible de commander un exemplaire sur papier en suivant ce lien.



Rémunération.

Les systèmes de rémunération dépendent directement de la stratégie et de l'environnement dans lequel une entreprise déploie ses activités. Pour la troisième édition de l'étude «Executive Compensation & Corporate Governance» de PwC Suisse, l'analyse a porté sur les rapports de gestion de 48 entreprises suisses cotées en bourse. Les prescriptions de transparence en vigueur depuis 2007 permettent pour la première fois une comparaison avec l'année précédente.

Commande gratuite (en anglais) auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou téléchargement sous www.pwc.ch/compensation.



Criminalité économique.

La «Global Economic Crime Survey 2009» repose sur l'analyse de 3000 questionnaires issus de 55 pays. Plus de la moitié des participants à l'étude font partie de la direction ou du conseil d'administration. Les résultats suisses se fondent sur les réponses de 129 entreprises. 29% d'entre elles s'attendent à ce que la récession augmente les risques de fraude (cf. également page 19).

Commande gratuite auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou téléchargement sous www.pwc.ch/crimesurvey.

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.

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 PwC sous www.pwc.ch. Commande des publications de PwC et abonnements ou changements d'adresse: sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 058 792 20 52.

dossier mutation

Nouveaux horizons.

L'aéroport de Genève-Cointrin a réussi à sortir de la crise. Son PDG, Robert Deillon, s'exprime sur l'approche zcréative face au changement.

Nouvelles idées.

Grâce à Sabine et Oliver Weisbrod-Steiner, un vent de renouveau souffle sur la très traditionnelle entreprise familiale Weisbrod-Zürcher.

Nouvelle orientation.

Le management ne devrait pas seulement être techniquement compétent; il devrait également suivre un idéal de service se rapportant aux valeurs humaines de la société, comme l'exige le professeur Gerhard Schmidtchen.

Nouvelle stratégie.

Jörg Wolle, PDG du groupe de services DKSH, parle de l'art de réinventer une entreprise et de sa façon personnelle d'aborder les mutations permanentes.

Nouvelles forces.

Gian A. Rossi, PDG pour la Suisse alémanique, l'Europe centrale et l'Europe du Nord de la banque Julius Bär, voit des perspectives de croissance pour la gestion de fortune dans le monde.

Nouvelles tendances.

Dans l'Alpenrhein Village Outlet des articles de marque sont proposés à des prix défiant toute concurrence. Un investissement dans la tendance à dénicher les bonnes affaires.

Nouvelles obligations.

Le patron de Sika, Ernst Bärtschi, sur l'importance de la responsabilité sociale et économique et sur les risques de méprise dans le débat sur le développement durable.

Textes: Corinne Amacher, René Bortolani, Iris Kuhn-Spogat, Franziska Zydek
Photos: Roth und Schmid





«Nous sommes un aéroport compétitif.»

En 1996, la décision de Swissair de rayer Genève de son réseau de vols long-courriers a plongé l'aéroport dans une grave crise. La page est désormais tournée: Genève est l'aéroport suisse qui affiche la plus grande croissance. Entretien avec Robert Deillon, le directeur de l'aéroport, sur l'approche créative face au changement et les problèmes qui se résolvent (parfois) d'eux-mêmes.



dossier **mutation** nouveaux horizons

M. Deillon, avant d’être directeur d’aéroport, vous étiez vous-même un grand voyageur. Quels aéroports vous ont le plus marqué?

Je connais probablement tous les grands aéroports d’Europe, d’Amérique et d’Asie. Pendant dix ans, j’ai pris l’avion six ou sept fois par semaine. Ma préférence va aux aéroports scandinaves. À Oslo, par exemple, ils ont réussi à assurer une gestion adéquate des aspects pratiques tout en conservant un certain charme nordique. On a le sentiment de se trouver dans un hôtel plutôt que dans un aéroport.

Quelles sont les caractéristiques d’un bon aéroport?

Du point de vue des passagers, il est important que toutes les procédures, tels le check-in, l’enregistrement des bagages et les contrôles de sécurité, se déroulent aussi rapidement que possible. Le design et l’architecture peuvent avoir un attrait, mais ce qui compte réellement, c’est le bon fonctionnement des processus. Même dans l’aéroport le mieux aménagé, les gens ne seront pas satisfaits si les files d’attente sont trop longues.

En tant que dirigeant d’un aéroport, vous travaillez avec un business model inhabituel. Vous n’avez que peu d’influence sur les aspects qui ont le plus de valeur aux yeux de vos clients, à savoir les destinations, les horaires et la fréquence des vols.

Oui, c’est la principale difficulté dans notre secteur. On peut s’interroger sur la véritable identité de nos clients. Il y a 20 ans, il s’agissait exclusivement des compagnies aériennes, à la disposition desquelles nous mettions une infrastructure. Aujourd’hui, nous considérons également les passagers comme des clients. Après tout, ils paient des taxes d’aéroport. Cela engendre des discussions. Si nous exigeons par exemple qu’un passager soit enregistré en moins de trois minutes, une compagnie aérienne peut rétorquer qu’elle est satisfaite si le check-in ne dépasse pas les dix minutes! Ce type de conflit n’est pas facile à résoudre. Au final, c’est toujours à nous que les gens adressent leurs réclamations concernant la longueur des files d’attente.

Un aéroport est aussi un lieu de consommation. Qu’est-ce qui est le plus important pour votre entreprise: le montant des taxes d’aéroport ou les loyers versés par les magasins et les restaurants?

Issu de l’Ecole hôtelière de Lausanne, Robert Deillon (57 ans) a ensuite suivi une formation en management à la Haute École de Saint-Gall, puis à Boston et à l’Institute for Management Development de Lausanne. Après avoir occupé diverses fonctions au sein du groupe Swissair, il a pris en 2001 la direction opérationnelle de Gate Gourmet en Europe. Depuis 2006, il est le PDG de l’aéroport de Genève-Cointrin.

Les deux sont nécessaires. Un aéroport financièrement équilibré réalise la moitié de son chiffre d’affaires grâce aux services aériens et l’autre moitié grâce à son offre commerciale. C’est le scénario idéal, et tel est presque le cas à Genève.

Recherchez-vous activement de nouvelles compagnies aériennes et de nouvelles destinations?

Oui, absolument. Nous rencontrons les compagnies aériennes plusieurs fois par an afin de leur montrer, à l’aide des statistiques sur les passagers, les destinations pour lesquelles il existe un marché. Lancer une nouvelle destination est toutefois un travail de longue haleine. Il faut bien sûr convaincre les compagnies aériennes, mais aussi et surtout les passagers, qui ont déjà leurs habitudes. Nous nous en sommes rendu compte lorsque nous avons récemment ouvert une ligne directe vers Montréal. Pour prendre un exemple, les employés de certaines entreprises ne sont autorisés à voyager en business que lorsque le trajet dure plus de huit heures. Ils préfèrent dès lors transiter par Londres pour se rendre au Canada.

Il y a dix ans, l’avenir de l’aéroport de Genève était des plus sombres. La confiance est totale aujourd’hui. Comment expliquer un tel revirement?

Lorsque Swissair a décidé en 1996 de se concentrer sur un seul hub, la situation est devenue effectivement délicate pour Genève. Avant cela, tous les vols long-courriers en provenance et à destination de Zurich s’arrêtaient à Genève. Un tel produit serait impensable aujourd’hui: quoi qu’il soit advenu, Genève aurait perdu un jour ou l’autre sa connexion au réseau long-courrier. Nous devons notre sortie de la crise au phénomène des compagnies «low cost». L’arrivée d’easyJet nous a offert une solution de remplacement à la perte des passagers des lignes long-courriers. J’essaie à présent de maintenir un équilibre entre les vols low cost, pour lesquels il existe une forte demande au sein de la population, et les compagnies aériennes traditionnelles. Celles-ci sont en effet les seules à pouvoir établir de nouvelles liaisons long-courriers.

easyJet représente un tiers des passagers de l’aéroport de Genève. N’est-ce pas risqué?

Zurich accueille plus de 50% de passagers Swiss. Le risque est donc moins élevé chez nous. Des aéroports comme Paris ou Francfort collaborent tous avec une compagnie aérienne dominante qui prend souvent en charge plus de la moitié du trafic. Peu importe qu’il s’agisse de compagnies low cost ou traditionnelles. L’histoire nous a montré que des compagnies aériennes nationales pouvaient elles aussi disparaître. Ce qui est important pour l’avenir de notre aéroport, c’est la présence d’un marché intéressant à Genève. Le pourcentage de la population de la région qui voyage fréquemment en avion est extrêmement élevé. Il ne faut pas oublier que Genève reste une toute petite ville. Contrairement à d’autres bassins similaires, nous n’aurons vraisemblablement jamais à accueillir 12 millions de passagers par an.

Tout est devenu un peu plus compliqué, mais les aéroports fonctionnent. L’aviation est une industrie très résistante à la crise, disposant d’une grande capacité d’innovation.

Comment expliquer cette propension au voyage en avion?

D’abord par les nombreuses multinationales qui se sont implantées dans la région. Le siège de ces entreprises n’emploie peut-être que 200 à 300 personnes mais, étant donné qu’elles gèrent à distance l’ensemble du marché européen ou encore asiatique, la plupart de ces employés sont constamment en déplacement. Il y a également les organisations internationales, et le niveau de vie général qui est élevé sur les bords du Léman. Nombre d’habitants ont de la famille à l’étranger. Bref, Genève est un marché assez singulier, et les compagnies aériennes en sont conscientes.

Votre aéroport est réputé être bon marché. Les taxes d’aéroport, par exemple, sont environ deux fois moins élevées qu’à Zurich. Comment est-ce possible?

Nous sommes un aéroport compétitif. Cela est essentiellement dû à la taille comparativement limitée des capacités et à une infrastructure relativement modeste. Celle-ci est assez vieille, mais a toujours été bien entretenue. Et surtout, nous l’utilisons de manière très adéquate. Nous n’avons qu’une piste, mais nous enregistrons près de la moitié des mouvements aériens de Zurich, qui dispose de trois pistes. C’est une grosse économie en termes de coûts d’investissement et de maintenance.

Le nombre d’avions privés qui passent par Genève est supérieur à la moyenne...

Effectivement, l’aviation d’affaires représente environ un tiers des mouvements aériens. C’est considérable et cela tient à la situation particulière de Genève. Les PDG de multinationales sont nombreux à voyager en jet d’affaires, des célébrités installées dans la région possèdent des avions et beaucoup de ministres embarquent également dans des avions privés pour se rendre aux conférences de l’ONU. Ces nombreux mouvements aériens ne nous facilitent pas la tâche, mais les vols d’affaires sont importants pour Genève.

Les nombreux vols privés en hélicoptère étaient en revanche moins appréciés.

L’hiver, Genève est l’aéroport des amateurs de ski. Ce marché est très important pour nous. Chaque week-end, près de 70 000 skieurs prennent l’avion. Il y avait parmi eux des Russes ou d’autres clients fortunés qui se faisaient conduire en hélicoptère de l’aéroport à la station de ski. Certains samedis, nous comptons jusqu’à 80 transferts en hélicoptère. Il est évident que la population n’était pas très enthousiaste à ce sujet. Mais ces vols ont aujourd’hui pratiquement disparu.

Ils ont été interdits?

Non, le problème s’est résolu de lui-même. Du fait de la crise, les riches sont un peu moins riches aujourd’hui.

Comment évoluera le secteur de l’aviation? L’âge d’or est-il révolu?

Le transport aérien doit s’adapter mais, jusqu’à présent, il a réussi à traverser toutes les crises. Et elles ont été nombreuses dans notre secteur. On a cependant toujours trouvé des solutions. Par exemple en matière de sécurité: imaginez que les chemins de fer doivent installer un système de sécurité comme le nôtre. Ils n’en seraient pas capables. Le transport aérien a pourtant été à même, après 2001, de mettre très rapidement sur pied un système qui fonctionne. Tout est certes devenu un peu plus compliqué, mais les aéroports fonctionnent. L’aviation est une industrie très résistante à la crise, disposant d’une grande capacité d’innovation. En outre, le transport aérien est devenu incontournable. C’est le seul mode de transport mondial. Quant à ceux qui disent que, dans dix ans, les gens n’auront plus envie d’aller en Australie ou en Chine, je ne les crois pas. Au contraire, nous voyagerons toujours plus et nous utiliserons l’avion pour ce faire...

... mais voler coûtera plus cher.

C’est en train d’augmenter, mais le prix d’un billet d’avion reste ridiculement bas. L’avion est moins cher que l’hôtel. C’est totalement absurde.

Pour la première fois de votre carrière, vous occupez à l’aéroport de Genève le poste de PDG. Cette nouvelle orientation a-t-elle modifié quelque chose à votre vie professionnelle?

Pas vraiment. Mais ce que j’apprécie par rapport à mon activité antérieure, c’est l’équilibre entre la direction d’une entreprise et d’autres aspects non financiers. Il est réjouissant de constater que le travail accompli influence le développement économique de toute une région. Lors des précédentes escales de ma carrière, les actionnaires m’ont surtout remercié pour les bons résultats financiers. Aujourd’hui, mon travail est apprécié parce que l’aéroport remplit parfaitement son rôle d’instrument de développement de la région. C’est, je l’avoue, beaucoup plus gratifiant. //

La société d’exploitation Aéroport International de Genève (AIG) appartient à 100% au canton de Genève. L’entreprise emploie 700 personnes et a réalisé en 2008 un chiffre d’affaires de CHF 300 millions pour un bénéfice de CHF 60 millions. Au total, plus de 8000 personnes travaillent à l’aéroport. À l’heure actuelle, Genève dessert plus de destinations par habitant que tout autre aéroport européen. 11,5 millions de passagers sont passés par Genève-Cointrin en 2008.



«Pour survivre, nous devons être innovants et le rester.»

L'entreprise de tissage de la soie Weisbrod-Zürcher AG, à Hausen am Albis, est dirigée conjointement par Sabine et Oliver Weisbrod. Le couple veut positionner sur le marché cette entreprise familiale traditionnelle à la pointe des tendances.



Depuis 2006, Sabine et Oliver Weisbrod, tous deux biologistes diplômés, dirigent conjointement l'entreprise de tissage de la soie Weisbrod-Zürcher AG à Hausen am Albis. Les deux jeunes entrepreneurs ont réussi leur examen de passage en réorganisant l'activité cravates, en net recul. Alors que l'entreprise avait jusque-là fabriqué des tissus pour cravates pour différents fournisseurs, Sabine et Oliver Weisbrod décidèrent de lancer une marque sous leur propre nom et de proposer les cravates sur Internet. Leur idée fut un succès. Il est désormais possible d'acheter d'un clic de souris cravates et foulards Weisbrod, à l'unité ou sur abonnement, ou de se les procurer dans la première boutique Weisbrod, ouverte à Zurich. «D'autres boutiques sont en projet; la marque Weisbrod a encore un vaste potentiel à exploiter, ce nous entendons faire de manière ciblée au cours des prochaines années», explique Oliver Weisbrod.

Développement et lancement de nouveaux produits

Leur formation en sciences naturelles a permis aux deux Weisbrod de proposer des innovations sortant de l'ordinaire. Comme il arrive aux hommes de se salir, ils ont décidé d'intégrer un produit antitache révolutionnaire dans les tissus des cravates au stade de la fabrication. En collaboration avec le Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche (Empa), ils ont pendant deux ans expérimenté le hydrocarbure fluoré et autres molécules. L'objectif était de développer une substance permettant de traiter la soie de façon que les gouttes, quelles que soient leur teinte ou leur consistance, «déperlent» sans laisser de tache. Un brevet a été déposé pour le nouveau produit sous le nom de Cocoontec®. Les Weisbrod ont, avec la Haute école d'art et de design de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW), développé des «textiles interfaces». Il s'agit de tissus autolumineux qui permettent, par exemple, de refaire la décoration de fenêtres et de cloisons de séparation intérieures. «Nous voulons lancer ces texti-

Weisbrod-Zürcher AG, à Hausen am Albis, produit des tissus de qualité pour la confection pour dames, la décoration/l'aménagement intérieur et la fabrication de cravates. L'entreprise compte 120 employés et réalise un chiffre d'affaires de CHF 25 millions par an. Elle vend chaque année plus d'un million de mètres de tissu. 80% de la production sont exportés dans plus de 60 pays.

les lumineux sur le marché en 2010 ou au plus tard en 2011», explique Oliver Weisbrod, qui espère voir les architectes et designers d'intérieur en exploiter les effets créateurs d'ambiance pour leurs clients.

Deux PDG se partageant le travail

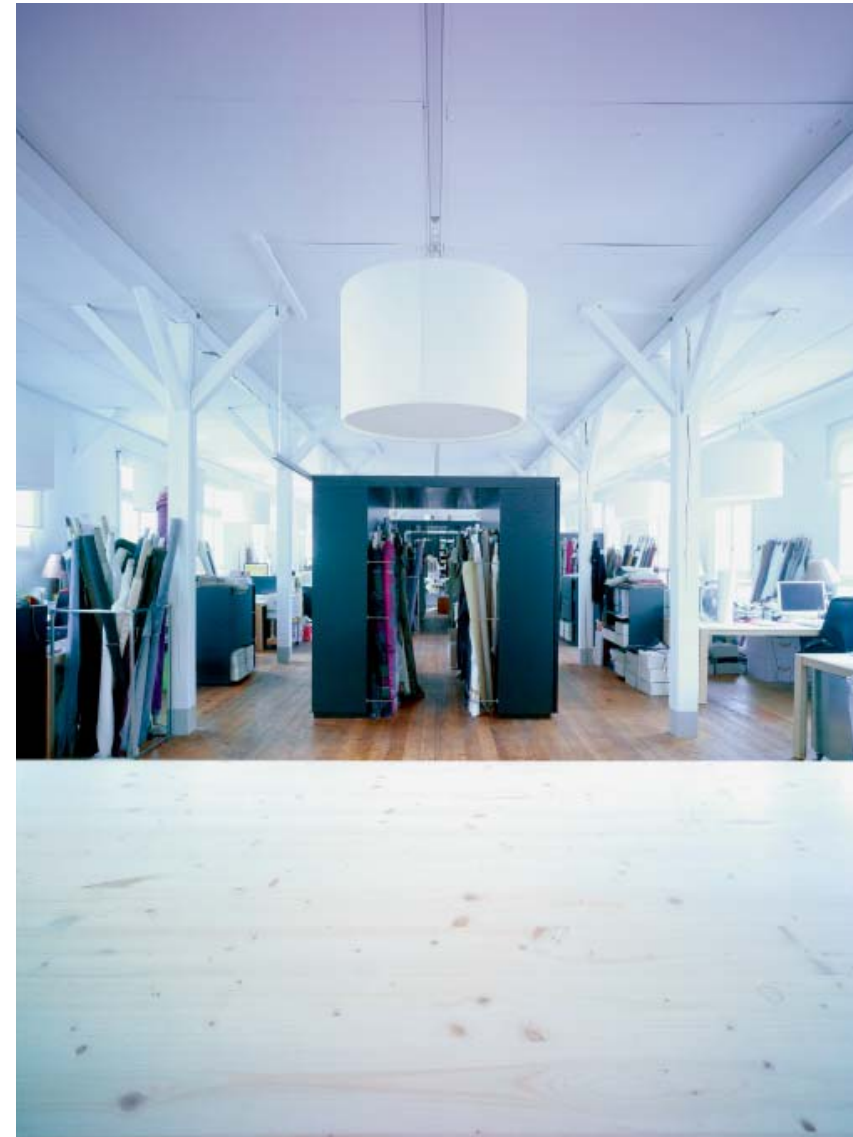
Oliver Weisbrod n'aurait jamais imaginé prendre un jour la succession de son père et représenter la sixième génération à diriger l'entreprise. Après des études de biologie, au cours desquelles il a fait la connaissance de son épouse, il s'est lancé dans des études d'anthropologie. Lorsque Weisbrod-Zürcher AG a prévu de célébrer son 175^{ème} anniversaire en 2000, Sabine et Oliver Weisbrod ont donné un coup de main pour les préparatifs. Ils se sont intéressés à l'histoire de l'entreprise et ont découvert le travail accompli et la passion manifestée par leur père et beau-père. L'étincelle a jailli. Le couple a alors suivi des cours de formation en gestion d'entreprise pour se préparer à devenir PDG. Ronald Weisbrod, à la tête de l'entreprise familiale depuis plus de 30 ans, a tout d'abord accueilli avec scepticisme de telles dispositions successorales; une direction partagée lui paraissait quelque peu risquée. Aujourd'hui, il est convaincu que cette solution était la meilleure.

Sabine et Oliver Weisbrod élaborent ensemble la stratégie de développement et de pérennité de l'entreprise familiale, ce qui implique d'examiner les questions suivantes: comment continuer? Que développer? Où investir? Comment affronter la concurrence d'Extrême-Orient? Leur réponse: «Nous devons être innovants et le rester pour réussir et survivre. Nous devons également agir sur la structure même de l'entreprise: moderniser l'informatique, améliorer les procédures, simplifier l'organisation.»

Une entreprise familiale de tradition

L'entreprise de tissage de la soie Weisbrod est, avec Gessner AG à Wädenswil, l'une des dernières représentantes d'une industrie jadis florissante. De nombreuses entreprises textiles fabriquant des étoffes de soie et de coton ont vu le jour aux 18^{ème} et 19^{ème} siècles dans le district de Knonau, l'Oberland zurichois, le pays glaronnais ou la région bâloise. En 1825, Hans-Jakob Zürcher, âgé de 22 ans, fonda avec 2000 florins son entreprise qui employa bientôt jusqu'à 700 tisserandes et tisserands à domicile, et que mariages, achats, reprises et construction d'ateliers de fabrication firent peu à peu grandir. En 1964, la firme Jakob-Zürcher fut rebaptisée Weisbrod-Zürcher. Trois ans plus tard, Ronald Weisbrod prit en main la destinée de l'entreprise dont il préside aujourd'hui le conseil d'administration.

En rendant visite aux Weisbrod sur le site de l'entreprise, qui regroupe en bordure de Hausen am Albis maisons à colombages historiques et bâtiments de production, et en découvrant la passion avec laquelle ils s'investissent dans l'entreprise familiale,



L'objectif était de développer une substance permettant de traiter la soie de façon que les gouttes, quelles que soient leur teinte et leur consistance, «déperlent» sans laisser de tache.

Sabine Weisbrod-Steiner et Oliver Weisbrod ont suivi des cours de formation continue en «gestion globale» et «direction d'entreprise» après leurs études de biologie. En 2006, ils ont repris la direction opérationnelle de Weisbrod-Zürcher AG en se partageant le travail. Le couple a trois enfants (8, 5 et 3 ans) et vit à Hausen am Albis.

on aurait espéré pour eux que la crise économique épargne cet idyllique coin champêtre. Hélas, elle a également frappé l'industrie suisse du textile: en 2008, le chiffre d'affaires de la branche – CHF 4,19 milliards – a diminué de 3,2% et un recul encore plus important menace pour 2009. Les pays à bas salaires tels que la Chine, le Vietnam, Taiwan ou la Corée tirent profit de la crise. L'entreprise Weisbrod-Zürcher a introduit le chômage partiel et espère ainsi pouvoir éviter des licenciements. Oliver Weisbrod affirme: «Cela pourrait mieux marcher, nous devons nous battre.»

Un million de mètres de textile chaque année

Weisbrod-Zürcher AG regroupe actuellement trois départements textiles et une boutique de tissus. Le département tissus d'ameublement représente 44% du chiffre d'affaires, le département vêtements pour dames 36%, les cravates 13% et la boutique de tissus 7%. La clientèle vient de plus de 60 pays, et Weisbrod possède des représentations dans 25. Environ 120 employés de 10 nationalités travaillent pour la maison. Le parc de machines comprend 65 machines Jacquard et ratières d'armure modernes qui permettent de tisser chaque année environ un million de mètres de textile. Les investissements annuels sont de l'ordre de CHF 1 million. L'entreprise cherche maintenant à maintenir l'équilibre entre tradition et modernité. D'un côté, elle cultive son image de maison traditionnelle sur des segments classiques, comme les vêtements pour dames ou les tissus d'ameublement; de l'autre, elle souhaite se faire un nom en étant à l'origine de tendances: «Se contenter de proposer des produits de qualité ne suffit plus depuis longtemps», déclare Oliver Weisbrod. À cela s'ajoute la volonté inébranlable de ne pas se contenter de conserver ce qui a été réalisé depuis 184 ans, mais de créer et de développer des nouveautés en permanence. «Être innovant», déclare Oliver Weisbrod, «c'est notre pain quotidien.» //

«L'orientation naît de la communication sociale»,

déclare le professeur Gerhard Schmidtchen, ancien titulaire de la chaire de psychologie sociale à l'Université de Zurich. Selon lui, les entreprises qui favorisent le potentiel humain de leurs collaborateurs ont davantage de succès.

Professeur Schmidtchen, qu'est-ce que l'orientation?

L'orientation est la recherche d'un point fixe dans une direction donnée. Ce point, autrefois, était situé à l'est, en direction de l'Orient. La doctrine chrétienne venait de là-bas – Jésus ayant proclamé: «N'ayez pas peur.» Ne pas avoir peur, c'était complètement nouveau pour les hommes en ce temps-là, car leur monde était rempli de démons et de craintes. C'est de l'Orient qu'est venue la Lumière, d'où le mot «orientation».

Et aujourd'hui?

On observe à peu près la même chose, mais de façon un peu plus moderne. Les gens ont une boussole interne; ils veulent optimiser leur vie. Pour cela, il leur faut répondre à certaines questions: où suis-je? Qui suis-je? Où sont les autres? Qui sont les autres? Ces questions leur permettent

Gerhard Schmidtchen, Dr phil. D theol. h. c. a été, jusqu'à son départ en retraite, professeur de psychologie sociale et de sociologie à l'Université de Zurich. Il a ensuite enseigné, en tant que professeur invité, à l'Université de Leipzig. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et publications, dont un livre intitulé «Die Dummheit der Informationsgesellschaft – Sozialpsychologie der Orientierung» (La bêtise de la société d'information – Psychologie sociale de l'orientation), paru en 2002.

de s'orienter – par la proximité, l'éloignement, la sympathie, l'antipathie. Les questions centrales sont les mêmes qu'autrefois: en qui puis-je avoir confiance? La psychologie utilise la notion du moi, indissociable de son rapport avec l'autre.

De quel genre de rapport s'agit-il?

Les compétences, quel que soit leur type, sont évaluées et récompensées. En définitive, le moi n'est rien d'autre que la somme des attentes: reconnaissance, amour, rémunération matérielle, statut social. On peut réaliser quelque chose et recevoir quelque chose en échange. C'est au bénéfice possible que se mesure notre rapport avec l'autre. Et il en découle une manifestation de la volonté: c'est cela que je veux.

Qui sont ces autres? Qui est responsable de la réalisation des attentes? Les entreprises, l'État?

L'environnement, aujourd'hui, fait front à l'individu dans de nombreux domaines sous forme organisée. Les organisations – à savoir les institutions politiques, l'appareil législatif et ses limites, les familles, les écoles, les églises, les universités, les entreprises commerciales, etc. – participent à l'orientation de l'individu. On ne peut se construire un moi stable si ces organisations sont confuses ou peu fiables.

Cela signifie-t-il que l'humain doit pouvoir se fier à son environnement pour pouvoir être productif?

Dans la conception sociocritique, l'épanouissement du moi est discutable, parce que le moi peut agir sous l'emprise d'une volonté étrangère, installée très tôt. Notamment dans les systèmes totalitaires tels que la mafia. Ceux-ci offrent un haut degré de fiabilité pour tous ceux qui respectent leurs règles. Dans l'exemple de la mafia, le tueur serait le moi manipulé. À l'opposé, on trouve l'idéal du moi autonome, de celui qui affirme: «Je pense, donc je suis.» C'est dans cette différence que résident les sources de changement, les sources de conflits avec l'organisation.

Quel est le niveau de fiabilité dont les personnes pensantes ont besoin aujourd'hui, dans leur vie professionnelle normale?

La diffusion du savoir par l'Internet et les autres médias – mais aussi par les organisations mêmes – a conduit l'individu à travailler avec des fragments du savoir. Même penser n'est plus une garantie d'indépendance. Plus personne, aujourd'hui, ne participe à toutes les étapes de la création d'un

produit. La plupart des supérieurs hiérarchiques «gèrent», donc organisent le travail; ils n'ont plus la capacité d'effectuer les tâches mieux que leurs subordonnés, comme autrefois dans les entreprises artisanales. Dans le contexte actuel, il est primordial, pour l'individu, de savoir que le travail qu'il effectue aujourd'hui doit être fait pendant un moment. Lorsqu'il n'a pas cette certitude, il se demande: «Que fais-je ici? Suis-je toujours moi?»

En période d'incertitude, l'identification des collaborateurs avec leur entreprise diminue-t-elle?

Susciter une identification est considéré comme le plus grand art dans la gestion du personnel. Ce désir d'identification de la part du management suggère au collaborateur: si tu chantes la chanson de ton employeur, tu n'as pas à avoir peur de perdre ton emploi. Cette forme d'identification est un mécanisme de peur qui n'a rien à faire dans une société libre.

Pouvez-vous expliquer cela plus en détail?

On ne peut pas exiger de ses collaborateurs une fidélité irrationnelle lorsque la direction de l'entreprise est elle-même infidèle. Surtout quand on sait qu'à la première occasion elle licenciera. On génère ainsi un profond scepticisme vis-à-vis de l'économie – ainsi qu'un désarroi et une perte d'orientation au sein de l'entreprise.

Comment faire, d'après vous, pour entretenir la motivation des collaborateurs, même dans les périodes difficiles?

Ce ne sont pas les collaborateurs qui doivent s'identifier avec l'entreprise, mais l'entreprise qui doit tout faire pour se rendre responsable des besoins professionnels et personnels des collaborateurs. Cette prise de responsabilité permettra de surmonter sans peur la crise actuelle et les suivantes.



On ne peut pas exiger de ses collaborateurs une fidélité irrationnelle lorsque la direction de l'entreprise est elle-même infidèle. Surtout quand on sait qu'à la première occasion elle licenciera.

Que peut-on faire concrètement?

On pourrait, par exemple, arrêter de prêcher la flexibilité et la capacité d'adaptation dans les périodes difficiles. Ce n'est pas crédible. Chacun sait dorénavant que ces qualités sont superflues lorsque les statistiques, sur le marché du travail, prouvent qu'on ne crée pas assez d'emplois. La flexibilité doit être récompensée par un travail nouveau et intéressant, pas par des licenciements. Si l'entreprise prend au sérieux ce qu'on appelle la «culture d'entreprise», elle doit veiller à reconstituer, à long terme, les ressources de ses collaborateurs. Elle en tire d'ailleurs un profit immédiat; des collaborateurs satisfaits et motivés diminuent indirectement le coût salarial: moins d'absences, moins d'erreurs. Les entreprises qui négligent le potentiel humain de leurs collaborateurs sont, au bout du compte, moins productives et elles menacent la société.

Qu'est-ce qui motive aujourd'hui, outre la sécurité de l'emploi?

Dans les années 70, nous avons effectué des sondages dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Les personnes hautement qualifiées voulaient, avant tout, un travail suffisant, la sécurité pour leur famille et une maison individuelle. Aujourd'hui, le dévelop-

pement de la personnalité et l'avancement professionnel arrivent en tête de liste. Environ 80% des personnes interrogées privilégient la question du sens de la vie avant celle du salaire. L'épanouissement de la personnalité est actuellement le thème qui occupe toutes les couches sociales.

Croyez-vous en une réorientation dans le monde du travail, qui consisterait à se détourner du succès financier vers plus de sens dans la vie?

Les organisations, à l'avenir, devront s'interroger sur les conséquences humaines de leurs décisions. Les communautés de production, pour réussir, ne devront plus être de simples regroupements techniques et économiques mais des associations d'individus autonomes. Le management devra non seulement faire preuve de compétence professionnelle mais aussi adhérer à un idéal basé sur les valeurs humaines de la société.

Quelles règles les dirigeants d'entreprises doivent-ils respecter?

Cette orientation naît de la communication sociale. Il est primordial d'éviter le rétrécissement de la pensée au niveau de la haute direction. Il faut, au contraire, penser en grand et chercher le dialogue avec les organisations publiques, les idéologies sociales, les églises, etc. Il faut intégrer les fondements créatifs et sociaux de notre culture dans la pensée entrepreneuriale. Car, qu'elles le veuillent ou non, les entreprises font partie des principales organisations de notre culture, pour le meilleur et pour le pire. Davantage pour le meilleur, espérons-le. //

«Celui qui ne se réinvente pas court
à sa perte.»

Jörg Wolle, PDG de DKSH, le numéro un des prestataires de services pour l'expansion sur les marchés asiatiques, parle de réorientation de l'entreprise, de structures de direction claires et du facteur confiance dans les affaires internationales.



dossier **mutation** nouvelle stratégie

M. Wolle, vous avez fui la RDA pour passer à l'Ouest alors que vous étiez un jeune ingénieur de 31 ans. Depuis, vous pouvez faire ce qui vous était auparavant refusé: voyager. Qu'est-ce que cela vous a appris?

J'ai toujours été très curieux, et je le suis encore. C'est la seule façon d'aller de l'avant. Je suis réellement intéressé par les hommes et ce qui les pousse. Concernant la marche des affaires, je me demande: quels sont les défis et les besoins des autres entreprises? Par quelles prestations de service pourrions-nous les aider aujourd'hui et demain? Comment réagissons-nous face au changement? Ou plus exactement: comment agissons-nous avant d'être contraints de réagir? Ces questions me semblent importantes pour placer une prestation, un produit ou un ensemble complet de services dans les différents pays.

Vous déplacez-vous encore beaucoup?

En temps normal, je suis en déplacement pendant 40 à 50% de mon temps de travail. Je ne suis d'ailleurs pas le seul: mon équipe de direction l'est aussi très souvent. Nous maintenons sciemment les effectifs de la centrale de notre groupe, à Zurich, à un niveau très bas: 18 personnes. Nous avons 22 000 employés dans 35 pays, notamment en Asie. Pour être proches des activités et des marchés, il faut voyager. Il est impossible de se contenter de diriger depuis la centrale.

Comment être réactif et comment le rester?

Dès l'instant où vous devez réagir, vous êtes en position défavorable. Nous essayons toujours de pouvoir agir en étant physiquement proche des marchés, ce qui impose de se déplacer. Nous nous efforçons de prévoir les évolutions qui se produiront chez nos clients et nos fabricants afin d'être en mesure de leur proposer des concepts et des propositions sur mesure d'ores et déjà capables d'anticiper ces défis. C'est pourquoi diriger pour ainsi dire «depuis le marché» est très important pour nous.

Prévoir les évolutions: qu'en est-il concrètement?

Nous avons transcrit l'une de nos valeurs de marque dans la notion de «Proactive Partner». Nous travaillons avec deux types de parte-

naires commerciaux: d'une part, les fabricants dont nous diffusons les produits en Asie, et, d'autre part, les clients auxquels nous proposons ces produits et nos services. Pour le fabricant, nous sommes aussi à l'affût des tendances, nous sommes son instrument sur les marchés, prenant non seulement en charge le marketing, la distribution et le service après-vente pour les produits, mais lui garantissant aussi un retour détaillé des informations en provenance des marchés. Pour nos clients, nous sommes, en quelque sorte, une fenêtre sur le monde. En effet, un détaillant installé en Malaisie ou en Thaïlande ne vient pas en Europe ou en Amérique pour observer les dernières tendances. Il nous demande: quels produits recommandez-vous? Avec quels programmes de marketing pouvons-nous augmenter notre part de marché?

Cela nécessite une relation de confiance particulière.

Absolument. Pour nous, la confiance est une composante essentielle. Ce que nous recherchons, ce sont des collaborateurs capables, d'une part, d'établir une relation de confiance et, d'autre part, de faire naître des initiatives dans l'entreprise elle-même. Des collaborateurs qui n'attendent pas de recevoir des ordres de la centrale, mais suivent leur propre route avec succès. Ce mélange sain d'initiative personnelle et de confiance fait énormément avancer l'entreprise. Maintenir l'équilibre entre ces deux qualités constitue en revanche un défi pour le management: quels contrôles faut-il impérativement mettre en place?

Comment formez-vous vos collaborateurs?

Le plus important est que les supérieurs remplissent une fonction de modèle. Chaque employé, quel que soit son niveau, commence par regarder son chef. Ensuite vient notre «brand», la marque de prestations DKSH. Nous avons consacré beaucoup d'énergie, de temps et d'argent à définir et mettre en place une stratégie de marque claire. Tout au long de ce que nous avons appelé le PDG Branding Roadshow, j'ai moi-même présenté la stratégie de marque à nos collaborateurs de tous les pays, je leur ai expliqué le nouveau positionnement de DKSH, ce que nous souhaitons représenter et dans quel sens l'entreprise doit évoluer. Je me suis ainsi adressé personnellement à plus de 3500 employés, leur montrant ce que signifie être Brand Ambassador pour DKSH. La Fantree Academy, notre centre de formation interne pour cadres et jeunes talents, est un autre pilier majeur de notre stratégie de formation.

Les deux entreprises familiales qui ont fusionné pour former DKSH existent depuis 150 ans. Quelle en a été l'évolution tout au long de ces années?

À l'origine, il y avait même trois entreprises. Wilhelm Heinrich Diethelm, Eduard Anton Keller et Hermann Siber ont émigré vers l'Extrême-Orient indépendamment les uns des autres dans les années 1860: W. H. Diethelm à Singapour, E. A. Keller aux Philippi-

Dans les prochaines décennies, l'Asie sera le marché qui affichera, de loin, les plus forts taux de croissance et constitue donc une zone d'expansion intéressante pour nombre d'entreprises. Il est bien évident que nous continuerons à profiter de cette tendance.

nes et H. Siber au Japon. Ils ont fondé trois maisons de commerce qu'ils ont menées vers le succès. Au fil du temps, la plupart des maisons de commerce ont disparu car elles ne sont pas parvenues à renouveler leur modèle commercial. D'autres, comme Jardines ou Swire, se sont développées en grands conglomérats qui possèdent aujourd'hui compagnies aériennes, banques et biens immobiliers. Certaines sont devenues des fabricants qui réalisent et diffusent leurs propres produits. Et il existe aussi des entreprises comme DKSH qui ont pris tout à fait sciemment la décision de se concentrer exclusivement sur les prestations de service.

Pour ce faire, vous avez dû développer une nouvelle stratégie.

Il fallait réinventer complètement le modèle commercial. Durant l'été 2002, après notre fusion d'où est résultée la principale maison de commerce d'Asie, j'avais déclaré à des journalistes: «La maison de commerce est morte.» Ils m'ont regardé l'air effaré en disant: «Allons donc, vous venez tout juste de fonder la plus grande.» Ils oubliaient que la maison de commerce sous son ancienne forme, lorsqu'on achetait bon marché pour vendre cher, n'existe plus. De maison de commerce, nous sommes d'abord devenus entreprise de marketing, de diffusion et de distribution extrêmement spécialisée et sommes aujourd'hui l'un des principaux prestataires pour toutes les questions d'expansion du marché vers l'Asie. Avec nos Market Expansion Services, nous avons créé un nouveau segment, voire un nouveau secteur d'activité.

Quelle est la qualité nécessaire d'une bonne stratégie?

Il est primordial de définir une structure de direction très claire, être capable de diriger et vouloir le faire. Il faut également être capable de traverser des périodes difficiles et de prendre des décisions énergiques.

Depuis la fusion, vous avez augmenté le chiffre d'affaires de 80% pour atteindre CHF 8,4 milliards, embauché 8500 employés supplémentaires et augmenté les bénéfices de 160%. Où voyez-vous encore des possibilités d'expansion?

Dès que les entreprises, quelle que soit leur taille, ont pris la décision stratégique de s'étendre en Asie, nous les soutenons et les accompagnons activement pour réussir leur entrée sur des marchés étrangers, nous mettons à leur disposition nos connaissances du marché, nos conseils et notre expérience, nos relations sur place et des prestations logistiques complètes. Nous accompagnons les entreprises qui souhaitent exporter vers l'Asie pour augmenter leurs parts de marché ou y acheter des matières premières. Nous les aidons à entrer sur le marché et à s'étendre. Dans les prochaines décennies, l'Asie sera le marché qui affichera,

de loin, les plus forts taux de croissance; elle constitue donc une zone d'expansion intéressante pour nombre d'entreprises. Il est bien évident que nous continuerons à profiter de cette tendance.

Comment faire pour que sept années de vaches grasses ne soient pas suivies de sept années de vaches maigres?

En fait, nous avons établi un nouveau record chaque année en termes de chiffre d'affaires et de bénéfice. Il existe toujours un risque de voir certains collaborateurs perdre le sens des réalités. Mon credo: on ne devrait jamais se reposer sur ses lauriers, mais se remettre sans cesse en question et se fixer de nouveaux défis.

Vous avez fait partie du conseil d'administration de l'UBS jusqu'à l'année dernière et avez vécu la crise financière de très près. Quelles leçons en avez-vous tirées en tant que manager?

«Never take anything for granted», c'est-à-dire ne jamais rien considérer comme garanti, mais se remettre constamment en question en tant que personne et en tant qu'entreprise. C'est ce que nous faisons ici, chez DKSH. Pour cela, il n'y a pas en soi besoin d'une crise, mais le fait d'avoir personnellement maîtrisé plus d'une situation difficile est utile.

Vous étiez dans une situation analogue en 2000.

À l'époque, lorsque je suis devenu PDG de SiberHegner, l'entreprise était en mauvaise posture. Le conseil d'administration m'a non seulement fait confiance pour créer le turnaround, mais aussi, pratiquement, pour définir et appliquer un nouveau modèle commercial. J'y suis parvenu. Les cadres qui faisaient alors partie de mon équipe et sont encore dans l'entreprise n'oublieront jamais combien les négociations avec les banques sont difficiles lorsque la couverture des capitaux propres est devenue si mince que la survie peut ne tenir qu'à une réunion et qu'il faut user de toute sa force de persuasion pour éviter de se faire couper les vivres.

Vous avez maintenant 52 ans. Où serez-vous dans dix ans?

J'aime bien faire évoluer les choses et j'aime surtout les mener à leur terme. Et tant que cela procure du plaisir et que la marge de manœuvre reste suffisamment confortable, il n'est pas nécessaire de réfléchir à des changements personnels. //

DKSH aide d'autres entreprises à étendre leurs activités à de nouveaux marchés ou à des marchés existants en Asie. En 2008, DKSH, qui emploie plus de 22 000 collaborateurs dans 35 pays, a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 8,4 milliards. L'entreprise dispose de 440 succursales en Asie et de 20 autres en Europe et en Amérique du Nord et du Sud.

«Nous sommes en plein renouveau»,

affirme Gian A. Rossi, membre de la direction de la banque Julius Bär et PDG des secteurs Suisse alémanique, Europe centrale et Europe du Nord.

M. Rossi, qu'est-ce qu'une bonne journée pour vous?

La journée est bonne quand je suis bien préparé et que je sais ce qui m'attend. J'ai pour principe de consacrer les deux tiers de mon temps de travail aux clients et aux collaborateurs. Si, en plus, j'arrive à trouver du temps pour m'occuper des affaires en suspens, lire des articles spécialisés et analyser les événements politiques et les marchés, alors la journée est très réussie.

La finance est une branche secouée. Comment parvenez-vous à garder une vue d'ensemble?

L'un de mes points forts est de parvenir à conserver mon calme, même en période agitée.

D'où tenez-vous cette stabilité de caractère?

Les premières années de ma vie ont eu une influence décisive sur ma personnalité. J'ai passé mon enfance à l'étranger, d'abord au Venezuela, puis en Iran. Dans ces pays, j'ai appris à distinguer l'essentiel de l'accessoire. En outre, je m'efforce de trouver suffisamment de temps libre pour ma famille et mes loisirs. Ainsi, j'entretiens ma forme et ma flexibilité.

Vous travaillez dans le secteur bancaire depuis plus de 20 ans et avez vécu des périodes houleuses. Qu'en est-il actuellement?

Pour faire face aux changements et conserver sa réactivité, un individu ou une entreprise doit avoir suffisamment de réserves – et ce à tous les niveaux, qu'ils soient psychiques, structurels ou financiers. En période de crise, il faut distinguer les réactions de panique face à des bouleversements des crises existentielles, qui mettent en jeu notre destin personnel ou notre emploi.

Comment vivez-vous la crise actuelle?

Nous sommes en plein renouveau! La gestion de fortune va s'étendre mondialement. Chaque individu doit penser à prendre en charge sa propre prévoyance vieillesse car l'État manque de moyens. La nécessité de prévoir sa retraite suffisamment tôt augmente avec l'espérance de vie.

Gian A. Rossi a débuté sa carrière en 1988 auprès du Credit Suisse Private Banking, avant d'entrer chez Julius Bär en 2006. Il est PDG pour la Suisse alémanique, l'Europe centrale et l'Europe du Nord ainsi que membre de la direction.

Le groupe Julius Bär est dans une phase de réorientation.

À l'automne dernier, il s'est séparé de la société de gestion d'actifs GAM, acquise il y a quatre ans. Comment expliquez-vous à vos clients et collaborateurs ces changements?

Certaines situations exigent de se réorienter. Il faut alors agir. Nous n'avons jamais craint les changements et les avons toujours communiqués clairement à nos clients, collaborateurs et investisseurs. Il est important pour nous de les mettre au courant de nos intentions et d'avoir leur appui.

Quels changements cette séparation a-t-elle engendrés?

Pas grand-chose en ce qui concerne l'image que nous nous faisons de nous-mêmes. Mais il va de soi que, n'ayant plus qu'un domaine à gérer, notre modèle économique est aujourd'hui plus facile à expliquer et à mettre en pratique.

Pourquoi est-il si important de se focaliser?

De nombreuses banques n'ont pas encore compris que l'époque du «me too» est révolue et que pour réussir de nos jours, il est impératif de se positionner clairement. Pour moi, ce n'est pas la taille d'une banque qui fait son attrait mais sa spécialisation. Il est important que nous nous concentrons sur la gestion de fortune et la planification patrimoniale, car cela nous permet d'adapter très précisément nos services et nos produits aux besoins des clients privés. Nous voulons axer toutes nos actions sur ces activités.

On a longtemps pensé que le secteur couvert par GAM, à savoir les clients institutionnels, et le secteur de la clientèle privée pourraient profiter l'un de l'autre. Pourquoi n'est-ce plus le cas tout à coup?

La crise nous a montré que la clientèle privée n'a pas les mêmes besoins que les clients institutionnels. Ses placements sont cycliques et dépendent des différentes phases de la vie. Lorsque, par exemple, les clients se retirent de la vie active, ils éprouvent souvent le besoin de minimiser les risques ou de compenser leur perte de revenus par des revenus d'intérêts constants.

La séparation a réduit la taille de l'entreprise; les activités de private banking lui permettent cependant de s'étendre. Quelles sont vos nouvelles priorités?

Avec quelque CHF 150 milliards de fortune gérée, nous sommes le leader des banques privées de Suisse et la demande de services d'une banque privée indépendante est toujours très forte. La reprise des anciennes banques privées d'UBS, il y a quatre ans, nous a permis de renforcer, pour la première fois, notre présence hors de la ville de Zurich et nous sommes également présents depuis lors à Genève, Lugano, Berne et Bâle. Disposer d'une

Les clients européens éprouvent encore fortement le besoin d'être conseillés en Suisse. Mais nous voulons exporter davantage les atouts du «Swiss made».

présence locale est aussi un atout essentiel pour nos activités globales de services bancaires. Nous avons ouvert des succursales sur des sites de villégiature tels que St-Moritz, Verbier et Crans-Montana afin d'intensifier nos activités avec la clientèle internationale.

Ces noms de lieux sonnent très bien, mais que vous apportent des filiales dans des villes comme Kreuzlingen, où une succursale sera ouverte prochainement?

Nous voulons nous rapprocher des clients dans les cantons de Saint-Gall et de Thurgovie, qui font beaucoup pour la promotion de leur région. Ils attirent les entreprises et les particuliers de Suisse et de l'étranger par une politique fiscale axée sur la durabilité et de bons réseaux de communication. Nous leur proposons aujourd'hui tout un éventail de prestations, allant plus loin que le simple conseil en matière de placement: hypothèques, solutions de prévoyance, etc. Nous disposons de la masse critique pour pouvoir y développer ce type d'activités, avec tous les spécialistes nécessaires.

Est prévue également une avancée vers le sud de l'Allemagne, avec l'ouverture d'une succursale à Munich. Est-ce le débat sur le secret bancaire qui vous incite à vous occuper de plus en plus des clients étrangers dans leur pays d'origine?

Les clients européens éprouvent encore fortement le besoin d'être conseillés en Suisse. Mais nous voulons exporter davantage les atouts du «Swiss made» et profiter de cette ouverture que nous avons sur l'univers des placements pour la composition des portefeuilles. Nous voulons cultiver cette force.

Julius Bär reprend en Suisse les activités du groupe ING, spécialisé dans les services financiers et les assurances. La transaction porte sur CHF 520 millions, avec un apport de CHF 15 milliards de fortune gérée. Comment cette acquisition en Suisse s'intègre-t-elle dans la stratégie d'expansion du groupe?

Cette transaction s'accorde avec nos critères stratégiques et financiers. Nous avons exploité les conditions actuelles du marché et reprenons une banque rentable de grande qualité et connue pour ses performances. Nous renforçons ainsi nos activités en Suisse francophone et sur des marchés européens choisis et augmentons fortement notre volume commercial en Europe centrale, en Europe de l'Est, en Russie et sur d'autres marchés en croissance. Il en résulte un nouveau tremplin pour une nouvelle expansion.

Quel est le planning pour l'intégration d'ING Suisse?

Différents processus d'intégration sont prévus: entre autres, changement d'image de la banque ING, fusion des unités commerciales

locales des deux entreprises en Suisse et transfert des activités de la banque ING à Monaco et à Jersey vers les unités commerciales de Julius Bär. Non seulement ING Suisse correspond très bien au type de clientèle et à l'engagement clients de Julius Bär, mais sa culture d'entreprise est également conforme à la nôtre. Dans ce contexte, et étant donné nos succès passés en matière d'intégration, nous sommes impatients de collaborer avec nos nouveaux collègues et de voir le processus d'intégration se dérouler sans heurt jusqu'à son terme, fin 2010.

La consolidation du secteur bancaire se poursuit. D'autres reprises sont-elles prévues et, si oui, quelles sont vos priorités?

Nous voulons continuer à jouer un rôle actif dans la consolidation du secteur bancaire, mais pas à n'importe quel prix. Qualité, prix et marque de nos futures acquisitions doivent convenir à Julius Bär. Mais le nombre d'objets de qualité est limité. Nous observons et évaluons en permanence les marchés, en particulier en Suisse, en Europe et en Asie.


Où en sont les projets d'extension de la banque Julius Bär en Asie?

L'Asie connaît actuellement la plus forte dynamique du monde, et nous voulons y établir notre deuxième marché intérieur. Pour la première fois dans l'histoire de notre banque, un membre de la direction, M. Thomas Meier, est en poste à Singapour; c'est une véritable profession de foi envers cette région en plein essor.

Quel est pour vous le plus grand défi?

Outre la difficulté de trouver des salariés qualifiés et performants, les technologies de l'information représentent l'un des plus grands défis à long terme. Nos systèmes informatiques doivent être en permanence à la pointe de la modernité afin de satisfaire aux exigences réglementaires et aux besoins des clients, notamment des plus jeunes, qui ont grandi avec Internet. Nous analysons actuellement les besoins d'investissement pour chaque pays. //

Fin octobre 2009, le groupe Julius Bär gérait au total CHF 234 milliards de fortune de sa clientèle; il emploie plus de 3000 collaborateurs dans plus de 20 pays, sur une quarantaine de sites.



«Les gens sont de plus en plus «accros»
aux marques.»

Pour quelques centaines de millions, un village complet – l'Alpenrhein Village Outlet – a vu le jour à Landquart, dans les Grisons. On peut y acheter des articles portant des griffes renommées avec des rabais allant jusqu'à 70%. Un investissement dans la tendance à dénicher les bonnes affaires.



«C'est à deux minutes», répond Bernd Hasse lorsqu'on lui demande pourquoi, malgré ses bagages, il n'a pas pris un taxi à la gare au lieu de venir à pied. Arrivé devant le portail de l'Alpenrhein Village Outlet, à Landquart, il regarde autour de lui et dit: «Avec ces montagnes partout, on a l'impression d'être en vacances.» Pourtant, Bernd Hasse n'est pas en vacances dans les Grisons, il est là pour affaires. PDG de ING Real Estate Germany, il est venu de Francfort pour se faire une idée sur place. Il est visiblement fier de ce qu'il voit. Il y a plus de deux ans et demi, lorsqu'il a acheté ce terrain de 90 000 mètres carrés entre l'autoroute A13 et la gare de Landquart, il n'y avait ici qu'une friche déserte. Et maintenant, c'est un Factory Outlet Center comme il n'en existe pas d'autre en Suisse qui se dresse devant lui. En effet, les magasins ne sont pas hébergés sous un seul toit, mais dans des maisons construites les unes à côté des autres, le long d'une «rue de village» de 650 mètres de long. Ici, un banc invite à s'attarder, là, c'est un restaurant ou une terrasse de café: un parcours qui incite vraiment à la flânerie.

Une ambiance typiquement suisse

Les bâtiments à deux étages aux toits de tuiles et aux façades pastel claires, les unes peintes dans le style des Grisons, les autres revêtues de clinker, plaisent à Bernd Hasse. La plupart des maisons sont à arcades, possèdent des volets en bois et sont ornées en été de bacs où fleurissent des géraniums. «Comme partout ici en montagne», explique cet Allemand qui passe ses vacances de ski en Suisse depuis plus de 20 ans. «Pour nous, l'authenticité est très importante.» À l'Alpenrhein Village Outlet, il faut donc aussi dégager des cheminements pour les piétons en hiver et lorsqu'il pleut, les visiteurs doivent avoir un parapluie, «comme dans un vrai village», dit Bernd Hasse.

Un vrai village? Il y a 1200 places de parking, 5 restaurants pouvant accueillir largement plus de 1000 convives, 100 boutiques

A l'Alpenrhein Village Outlet, des fabricants internationaux et suisses d'articles de marque proposent les anciennes collections avec des réductions de prix pouvant atteindre 70%, sept jours par semaine. La gamme est vaste: articles de mode pour femmes et hommes, vêtements de ski et de sport, tenues de loisirs, sous-vêtements, accessoires, articles ménagers et spécialités suisses.

pour une surface de vente totale de 21 000 mètres carrés, et près de 350 nouveaux emplois ont été créés. Un investissement de plusieurs centaines de millions pour l'entreprise de Bernd Hasse, qui a l'intention de revendre le tout un jour. Le modèle commercial fonctionne ainsi: ING Real Estate, fort d'un portefeuille de EUR 107,2 milliards, l'un des plus grands propriétaires mondiaux de biens immobiliers, finance le village et l'exploite jusqu'à ce qu'il devienne rentable. Les murs des maisonnettes longeant la rue du village sont directement loués aux fabricants d'articles de marque pour, dans la mesure du possible, une durée de dix ans. L'aménagement des boutiques et leur décoration incombent aux locataires.

Objectif: toucher une vaste zone de chalandise

Qu'est-ce qui a fait pencher la balance en faveur du choix du site de Landquart? «La situation», explique Bernd Hasse. L'A13, empruntée par presque 14 millions de véhicules chaque année, longe l'un des côtés du village, en direction de l'Engadine et du San Bernardino. De l'autre côté se trouve la gare, où plus de 4 millions de personnes changent de train annuellement. Depuis l'autoroute, il existe un accès direct au Village Outlet, et deux passages souterrains relient la gare à ce nouveau paradis commercial. Bernd Hasse vise aussi les nombreux touristes qui passent chaque année une nuit à proximité de l'Alpenrhein Village, dans un rayon de 30 minutes en voiture, dont ceux qui viennent en vacances à Klosters/Davos, Flims, Arosa et en Engadine. «Nous leur offrons une bonne alternative pour les jours de mauvais temps ou une étape sur le trajet d'aller ou de retour.» Last but not least, Bernd Hasse compte sur les 4 millions de personnes vivant dans un rayon de 90 minutes: «L'expérience montre que c'est le temps consacré à venir dans un Outlet Center.»

Pour attirer à Landquart le plus possible de visiteurs, les offres sont multiples. Un terrain de jeux et un jardin d'enfants pour les petits, un salon pour les chauffeurs de bus, des restaurants pour les affamés et, pour le groupe cible, celui des amateurs de shopping, des articles de marques vendus avec un rabais de 30 à 70%. Des fournisseurs tels que Nike, Bogner, Lacoste, Calvin Klein, Geox, Strenesse, Schlossberg et bien d'autres encore vendent ici, en direct d'usine, les modèles des saisons précédentes ou des marchandises spécialement produites pour leur boutique outlet. «Les outlets sont un nouveau canal de distribution pour les produits de qualité de marques renommées», c'est ainsi que Bernd Hasse décrypte la tendance à chercher les bonnes affaires. «Pour notre village, nous voulions des grandes marques dans les segments de prix moyen et supérieur.»

Exploiter le potentiel de la crise

Planifié en période économique faste, le projet a été réalisé pendant la plus grande crise économique de l'après-guerre. Est-ce bon ou mauvais pour les affaires? «La crise ne nous touche pas beaucoup», déclare Bernd Hasse. «Au niveau européen, les outlets ont moins souffert que d'autres canaux de distribution, certains ont



Construit sur un terrain de 90 000 mètres carrés à Landquart, entre la gare et l'autoroute, cet Outlet Center compte 1200 places de stationnement, 5 restaurants, 100 boutiques occupant une surface de vente totale de 21 000 mètres carrés, le tout le long d'une «rue de village» de 650 mètres.

même vu leur activité augmenter.» Par exemple, le grand Outlet Center Foxtown, à Mendrisio, qui regroupe 160 boutiques, a enregistré une augmentation de presque 20% par rapport à l'année précédente, avec plus de 2,3 millions de visiteurs. «Aujourd'hui, les gens sont de plus en plus «accros» aux marques», explique Bernd Hasse. «S'ils doivent aussi surveiller leur budget, ils atterrissent automatiquement dans un outlet, où ils achètent de toute façon ce qu'ils voulaient acheter.»

Les visiteurs des factory outlets sont l'un des facteurs de réussite, les locataires en sont un autre. Tandis que, pour les consommateurs, les outlets deviennent, dans certains cas, encore plus intéressants grâce à la crise, les grandes marques réfléchissent aujourd'hui à deux fois avant chaque investissement. Une ambiance plutôt tendue règne dans la branche. Cependant, à l'Alpenrhein Village Outlet, l'objectif fixé au début de la construction est atteint: 10 000 mètres carrés de surface au moins devaient être loués au moment de l'ouverture. Cela n'a pas été facile. «Les réticences étaient vraiment grandes», explique Bernd Hasse, «mais pratiquement tous ceux qui ont vu sur place notre projet ont fini par signer un contrat avec nous. Ce village est tout simplement exceptionnel.»

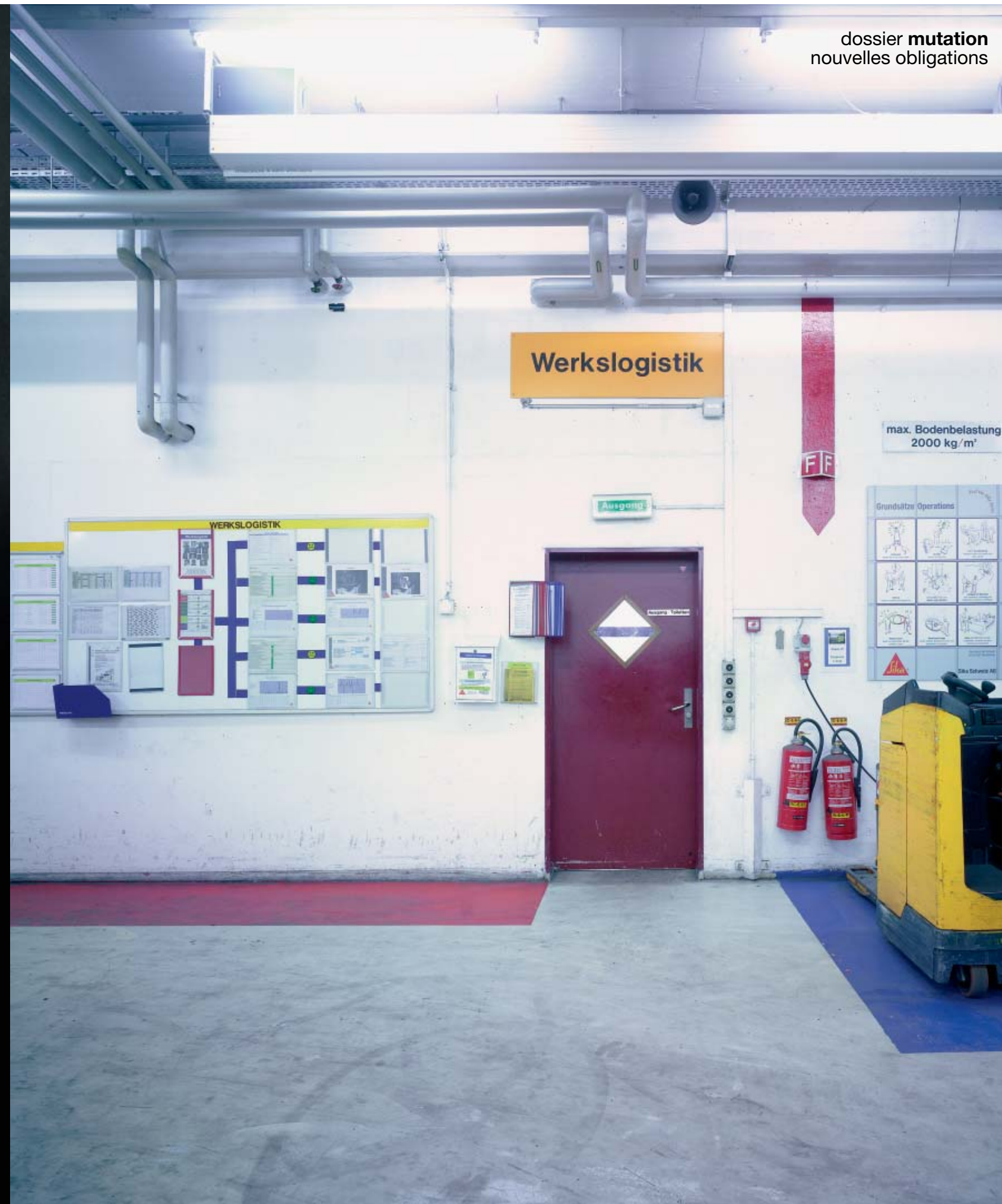
Le tourisme, facteur de réussite

Les autorités locales jugent aussi que l'Alpenrhein Village Outlet est à lui seul une réussite, et elles ont accueilli ce grand projet avec beaucoup de bienveillance. Le maître d'ouvrage allemand s'est également efforcé de ne pas choquer les esprits: tout a été construit au standard Minergie, qui plus est par des entreprises de construction et des artisans locaux. Cependant, peu avant l'inauguration, il y a eu quelques fausses notes à cause des ventes dominicales. Après des négociations intensives, la signature d'une convention collective début octobre 2009 a permis de se mettre d'accord avec tous les syndicats, à l'exception d'Unia, quelques semaines seulement avant le coup d'envoi. «Ce fut un tournant», d'après Bernd Hasse. Le tourisme revêt une importance particulièrement grande dans le concept de l'Alpenrhein Village Outlet. Les ventes dominicales sont donc capitales pour sa réussite. Le village a reçu le feu vert des autorités, justifié par le fait que la région est en fin de compte une zone touristique.

Bernd Hasse regarde sa montre: «Je dois repartir», dit-il. Estime-t-il qu'en plus des chances, il y a également des risques? Existe-t-il un scénario «worst case»? «Sûrement. Il se peut que nous ne réussissions pas à tout louer, que la campagne de marketing ne porte pas ses fruits, que les clients et donc les chiffres d'affaires fassent défaut.» Il tend la main pour prendre congé et se hâte vers son train qui arrive en gare de Landquart. Il l'attrape sans problème – la gare n'est vraiment qu'à deux minutes. //

«Nous voulons apporter notre contribution à un développement durable universel.»

Entretien avec Ernst Bärtschi, PDG de Sika, sur la responsabilité écologique et sociale, la culture de la confiance, et sur les risques de méprise dans le débat sur le développement durable.



M. Bärtschi, il y a dix ans, alors qu'il était encore secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan a initié, lors du Forum économique mondial à Davos, le Pacte mondial qui requiert des grandes entreprises de respecter des directives sur les droits de l'homme, les droits du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Sika vient d'adhérer à ce pacte. Cela signifie-t-il une réorientation pour le groupe?

Chez Sika, nous pratiquons le développement durable depuis longtemps. Ainsi, notre entreprise s'efforce, depuis des décennies, de remplacer les substances dangereuses par des substances qui le sont moins et d'économiser les matières premières. Dans le domaine de la durabilité sociale, les dirigeants de Sika ont renforcé la qualité des rapports avec les collaborateurs.

Pourquoi Sika n'adhère-t-elle que maintenant au Pacte mondial?

Il y a quelques années encore, Sika ne jouissait pas d'une position des plus favorables sur le marché, et elle peinait en matière de rentabilité, de capacité d'action et de vitesse. Aujourd'hui aussi, nous pouvons nous améliorer – mais notre 100^{ème} anniversaire nous offre une occasion d'être plus actifs en matière de développement durable.

Une entreprise de la taille de Sika peut-elle influencer durablement l'environnement?

Chaque individu doit aspirer à un équilibre avec soi-même et son environnement. Cela vaut pour le mode de vie, l'éthique et la durabilité sociale. C'est ce que le philosophe chinois Lao-Tseu revendiquait il y a 2500 ans. Toutefois, ni le Pacte mondial, ni la norme ISO 26 000 ne résoudreont les problèmes de ce monde. Pour cela, il faut des solutions politiques globales. Il est toutefois pertinent que les entrepreneurs sachent ce qu'on attend d'eux en tant que «citoyens du monde».

Comment Sika économise-t-elle l'énergie?

Nos contributions sont substantielles. Notre programme «Roof to Basement», par exemple, tient compte de l'isolation de toute l'en-

Ernst Bärtschi, 58 ans, a étudié la gestion d'entreprise à l'Université de Saint-Gall. Il a débuté sa carrière de manager chez Nestlé. De 1980 à 2001, il a occupé divers postes de direction chez le fabricant d'ascenseurs Schindler. Engagé par Sika AG en 2002, il en est le PDG depuis 2005.

veloppe du bâtiment contre l'humidité, la chaleur, le froid et le bruit. Plus l'énergie sera coûteuse, plus nos technologies seront avantageuses. Mais pour l'humanité, la raréfaction de l'eau constituera, à moyen terme, un problème plus grave que celui de la pénurie de pétrole. Nous nous y préparons. Un exemple: le béton fabriqué avec nos nouveaux adjuvants nécessite aujourd'hui beaucoup moins d'eau qu'avec les anciennes technologies.

En tant qu'entreprise chimique, vous avez dû trouver des substituts au pétrole.

Pour les produits basés sur l'utilisation du pétrole, nous nous efforçons de diminuer en proportion notre consommation de cette matière première. Mais c'est le rôle de la politique de définir des règles de répartition, par exemple par les prix, de manière que le pétrole ne soit utilisé que par ceux qui l'exploitent le mieux. Les efforts des entreprises pour réduire la consommation d'énergie seront ainsi plus efficaces.

Sika profite-t-elle du mouvement pour le développement durable?

C'est notre rôle d'entrepreneur d'observer et d'exploiter l'évolution du marché. En outre, nous voulons contribuer au développement durable mondial, comme on l'attend de nous. Les utopistes plaident pour une réduction de l'activité économique – nous misons sur la recherche de solutions pouvant permettre, malgré l'amenuisement des réserves de matières premières, une vie en équilibre avec l'environnement.

Qu'entreprend Sika dans le domaine de la durabilité sociale?

La durabilité sociale est vécue par des personnes – en ce qui nous concerne par les collaborateurs et les dirigeants de Sika. Ils influent sur le bien-être des autres, sur le lieu de travail et dans le privé. Ils influent sur l'image, positive ou non, de notre entreprise à Tokyo, Chengdu, au Caire, à Bogotà ou à New York. C'est pourquoi nous recherchons des collaborateurs pour lesquels l'intégrité et le développement durable sont un engagement et non une charge ou un objectif intermédiaire prometteur de bonus. Nous avons développé, par exemple, une culture de la confiance, quasiment indépendante des processus de décisions et de contrôles intensifs. Les cadres dirigeants apprécient particulièrement leur marge de manœuvre et prennent des décisions rapides – au risque toutefois que des erreurs soient parfois découvertes ultérieurement.

Cette culture de la confiance peut-elle garantir l'absence de tout pot-de-vin?

Aucune entreprise ne peut «garantir» l'infaillibilité de ses collaborateurs. Tout homme commet des erreurs. Mais, chez nous, les instructions sont claires, et nous exigeons explicitement un échange d'informations, si possible préalable, en cas d'ambiguïté. Ainsi, l'éthique devient une question d'honnêteté et d'intégrité et moins une question de comportement face aux clients et aux fournisseurs.



Nous sommes axés sur la rentabilité, et les décisions concernant la stratégie, les facteurs de succès, le financement, etc. sont prises sur des critères de rentabilité et non pas, en premier lieu, sur des critères de durabilité. Seule une entreprise qui réussit durablement peut conserver un équilibre avec l'environnement.

Sika est une entreprise internationale du secteur de la chimie de spécialités. Elle offre à sa clientèle des solutions pour l'utilisation d'adjuvants de béton haut de gamme, des produits d'étanchéité et des adhésifs, des matériaux d'insonorisation et de renforcement, des sols industriels, des lés d'étanchéité, etc. Représentée par ses filiales dans plus de 70 pays, Sika emploie 12 900 personnes et a réalisé, en 2008, un chiffre d'affaires de CHF 4,6 milliards.

La durabilité sociale n'implique pas seulement le respect des règles d'éthique.

Oui, le principe des parties prenantes veut qu'une entreprise définisse sa position par rapport à tous les partenaires. Sika ne rêve pas d'un monde idéal. Mais nous mettons en place des emplois de qualité, en particulier sur les marchés de croissance, et développons des produits sur presque tous les continents, capables d'améliorer considérablement la qualité de l'habitat. Sika contribue ainsi à la lutte contre la pauvreté et au développement social, en particulier dans les pays du tiers-monde et du quart-monde.

Quelle importance Sika accorde-t-elle à la durabilité?

Cela peut paraître contradictoire: la durabilité est un impératif – et pourtant il y a des objectifs plus importants. Certes, on ne jouit d'aucune crédibilité vis-à-vis de la jeune génération si on ne pratique pas un développement durable écologique et économique. Mais nous avons aussi une responsabilité vis-à-vis des pays pauvres. Le développement durable ne doit donc pas être l'unique objectif d'une entreprise, ce serait une mauvaise priorité. Nous sommes axés sur la rentabilité, et les décisions concernant la stratégie, les facteurs de succès, le financement, etc. sont prises sur des critères de rentabilité et non pas, en premier lieu, sur des critères de durabilité. Seule une entreprise qui réussit durablement peut conserver un équilibre avec l'environnement.

Cela vaut-il aussi pour la durabilité sociale?

Ici, les priorités ne sont pas les mêmes: la franchise, la diligence, le respect et la fiabilité sont des conditions indispensables à la performance et l'aptitude à évoluer au sein de notre entreprise. Voilà mes plus grandes attentes personnelles: l'intégrité et l'engagement sont les piliers d'une société où il vaut la peine de vivre et d'une culture de la confiance qui stimule l'esprit d'entreprise. C'est ce que nous appelons le «Sika Spirit». Même s'il existe depuis des décennies, il doit être reconstruit chaque jour. //

Engagement: Une plate-forme spécifique pour les entrepreneurs et investisseurs sociaux.

Linus Gabrielsson, Senior Consultant chez PwC, et Patrik Elsa, spécialiste bancaire, ont fondé l'association Socential. Celle-ci met en relation des investisseurs et philanthropes avec des entreprises actives dans le domaine social et leurs projets.



Linus Gabrielsson et Patrik Elsa, fondateurs de l'association Socential.
Photo: Vera Hartmann

Tout commence à l'hiver 2008 dans le centre-ville de Zurich. Le conseiller de PwC Linus Gabrielsson et Patrik Elsa y travaillent ensemble dans le cadre d'un projet bancaire international. Tous deux jeunes trentenaires et engagés professionnellement, ils se retrouvent autour d'un verre de vin après le travail et commencent à aborder des sujets personnels. «En période de Noël, on trouve des organisations caritatives aux quatre coins de la

Bahnhofstrasse», explique Linus Gabrielsson. «Nous avons vite réalisé que nous souhaitions tous deux offrir nos connaissances et notre temps pour un projet sérieux de nature altruiste plutôt que de dépenser simplement notre argent.» Au fil du temps, leurs conversations tournent de plus en plus autour de la question suivante: «Comment faire quelque chose d'utile dans le domaine social?» Jusqu'au moment où l'idée d'un engagement actif prend forme. «Nous avons décidé d'analyser le domaine social en utilisant le savoir-faire de nos deux professions. Il est vite apparu qu'il manquait

une plate-forme spécifique où les entreprises présenteraient leurs projets et où les investisseurs et philanthropes potentiels pourraient s'informer sur l'offre existante.»

Transparence et efficacité

Le duo se pose des questions précises: «Dans tous les secteurs, on veille à diffuser une multitude d'informations afin de se démarquer de la concurrence. Quelle est la situation dans le domaine social? En quoi les projets sont-ils comparables? Qu'en est-il de la transparence? Comment l'efficacité est-elle contrôlée?» Afin de ne pas s'égarer dans le dédale des organismes et projets à but caritatif, Gabrielsson et Elsa décident de se concentrer sur les entrepreneurs sociaux: des entreprises qui, par le biais d'idées innovantes, s'attaquent à des problèmes sociaux ou environnementaux avec le souci de devenir financièrement autonomes.

Le 1^{er} janvier 2009, les deux associés entament l'élaboration d'un business plan pour Socential (le nom de l'association est une combinaison des termes anglais Social, Entrepreneur et Potential). Ils peuvent compter dès le départ sur le soutien de PwC – où Gabrielsson ne travaille plus aujourd'hui qu'à 50% comme Senior Consultant, l'autre moitié de son temps étant consacrée à la start-up qui bénéficie de l'appui et du financement de PwC. Patrik Elsa a quant à lui démissionné de son poste pour se consacrer à 100% à Socential. Une version pilote de la plate-forme dédiée à l'entrepreneuriat social vient d'être lancée en ligne; la prochaine étape consistera à doter l'association de ses propres bureaux. «Un modèle d'entreprise innovant peut être plus efficace qu'une approche exclusivement tributaire des dons», déclare Linus Gabrielsson. «C'est vrai pour Socential comme pour tous les entrepreneurs sociaux qui veulent s'établir avec sérieux et professionnalisme.» //

Pour de plus amples informations, consulter les sites www.socential.org et www.socential.net

Les entreprises familiales sont-elles meilleures que les autres?

Maire Walsh, PricewaterhouseCoopers Zoug



L'avenir des entreprises familiales ne dépend pas uniquement de l'évolution de la situation économique. Certains facteurs internes comme l'orientation et la planification stratégiques, l'internationalisation, les investissements ou la gestion de la succession jouent eux aussi un rôle décisif. En tant que partenaire privilégié des PME dans le domaine de l'audit et du conseil, PricewaterhouseCoopers vous aide à répondre avec certitude aux questions qui se posent dans ce contexte. Afin que les valeurs de votre famille engendrent des profits durables. Quelle est la question qui vous interpelle?

www.pwc.ch/pme

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ceo* sens des réalités/enthousiasme



Claude Nobs:
«J'ai des origines
modestes; elles ont
laissé des traces.»

06



Monique Bourquin:
«Je ne me laisse pas
griser par le succès
ni démoraliser par les
échecs.»

08



Frank Brinken:
«Le patron qui reste
dans sa tour d'ivoire ne
voit plus le sol.»

10