

ceo

Le magazine des décideurs.

Dossier valeurs.

Qu'entend-on par valeurs? Comment sont-elles définies et vécues? Des dirigeants de Cartier, de Läderach, de PSP, de la Fondation suisse pour paraplégiques et d'autres entreprises suisses expliquent ce que recouvre pour eux le terme de valeur.



Markus R. Neuhaus,
administrateur délégué, PwC Suisse



«Face aux changements et aux turbulences, il peut être utile de réfléchir aux valeurs fondamentales et de s'en inspirer pour s'orienter.»

L'économie suisse a renoué avec la croissance, les entreprises suisses avec les bonnes affaires et les travailleurs suisses se sentent de nouveau très convoités. Et pourtant, malgré tous les signaux positifs, la Suisse manque d'enthousiasme. Ce qui se passe autour de nous est tout simplement déconcertant, inquiétant et troublant.

D'abord, après la crise économique et financière, certaines économies européennes, dont on ne sait pas très bien si elles sont ou non vraiment au bord de la faillite économique ni dans quelle mesure elles auront une influence sur l'Union monétaire européenne.

Les États arabes ensuite, dont les structures vacillent et qui connaissent les effusions de sang auxquelles conduisent souvent ces bouleversements. La nature aussi, qui, au travers de séismes et de tsunamis, s'invite dans la destinée de nombreuses personnes et nous montre clairement qu'une grande puissance économique telle que le Japon n'en est pas moins vulnérable.

Et enfin, le monde qui, après Fukushima, ne sera plus jamais le même qu'avant, non seulement pour les victimes directes mais pour la planète entière. L'artère vitale qu'est l'approvisionnement en énergie doit être fondamentalement repensée.

Nous vivons une époque exceptionnelle et les facteurs d'incertitude mentionnés, bien que de nature très différente, n'en sont pas moins tous très importants pour l'avenir et l'économie – y compris en Suisse.

Face aux changements et aux turbulences, il peut être utile de réfléchir aux valeurs fondamentales et de s'en inspirer pour s'orienter. Devant les événements en Afrique du Nord, comment ne pas penser que des valeurs humaines trop longtemps bafouées font maintenant leur chemin. La liberté individuelle et les valeurs fondamentales au sens éclairé auquel l'Occident les entend gagnent en importance.

Devons-nous nous interroger sur ce glissement des rapports de force politiques et économiques dans le monde, qui s'accompagne d'un glissement des valeurs – vers des conceptions difficiles à accepter pour nous en raison de notre histoire et de notre culture? Valeurs, conceptions, bien-fondé – qu'y a-t-il de plus difficile à interpréter? Nous avons eu envie de nous pencher sur la pluralité des aspects que ces notions recouvrent et sur les visions qu'elles nous offrent.

Bien sûr, notre sélection est éclectique. Mais il en va de même dans la vie. C'est du moins ce que nous enseigne notre expérience de conseillers. Nous nous sommes intéressés à ce qui a de la valeur pour nos clients. Et parce que nous savons depuis longtemps que projeter ses propres représentations sur autrui est rarement la bonne solution, nous accordons chaque fois beaucoup d'attention à comprendre ce à quoi notre interlocuteur attache de l'importance. Une bonne écoute est nécessaire, poser les bonnes questions aussi. Encore faut-il le faire.

J'espère que vous trouverez dans cette édition des pistes de réflexion ou des visions intéressantes et vous en souhaitez une agréable 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

© 2011 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

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: 24 000 exemplaires

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

Lithographie, impression: ud-print AG, Lucerne. Papier: Claro Bulk mat FSC, sans bois, couché, extra-blanc



Forum proximité/distance

«Trop de proximité avec l'un nuit à la confiance de l'autre», Peter Siegenthaler, président de l'Union des banques cantonales. 6



«Je suis très sincère dans mes relations avec les autres», Anna Gamma, maître zen, directrice de l'Institut Lassalle. 8



«Plus l'objectif est proche, plus le risque de rater son coup est grand», Martin E. Kessler, courtier en assurances, golfeur. 10



Dossier valeurs

Les théoriciens de l'économie ont défini la notion de valeur. Mais que représente une valeur dans la pratique? Comment est-elle vécue?

Dans ce dossier, des personnalités de l'économie suisse expliquent ce à quoi elles accordent de la valeur sur le plan personnel ou dans leur entreprise.

12



«On voit les choses d'un autre œil», Daniel Joggi, président de la Fondation suisse pour paraplégiques. 14



«L'attachement aux racines est l'un des fondements de notre succès», Ralph Siegl, CEO de Confiseur Läderach AG. 18



«Le luxe est l'art d'être unique», Bernard Fornas, PDG et président du conseil d'administration de Cartier International. 42



«L'homme n'a pas besoin de culture, il l'a», Martin Heller, entrepreneur indépendant dans le secteur culturel. 50



«Les relations sont un moyen d'atteindre un objectif», Martin Naville, CEO Swiss-American Chamber of Commerce. 24



«Nous investissons dans la création de plus-value», Luciano Gabriel, CEO PSP Swiss Property SA. 54

Valeur ajoutée

Soins médicaux: le système de santé du futur sera centré sur l'individu. Chacun sera le gestionnaire de son propre profil sanitaire. Les fournisseurs de prestations médicales devront s'habituer à de nouveaux types de relations – avec leurs clients et entre eux. 29

Un marché du travail mondialisé: un déficit en personnel qualifié peut affecter la mise en œuvre de la stratégie de croissance d'une entreprise. Pour éviter d'en arriver là, il est nécessaire de recourir à de nouveaux modes de collaboration auxquels des formes d'organisation efficaces en ressources humaines (RH) peuvent apporter un soutien par-delà les frontières. 32

Maîtriser les conflits: dans les entreprises familiales, les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille se superposent. Pour parvenir à les équilibrer, les entreprises familiales ont besoin non seulement d'une bonne gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) mais aussi d'une solide gouvernance familiale (Family Governance). 36

Max Manuel Vögele: Le président du conseil d'administration de Karl Vögele SA à propos de la planification de la succession et de la gouvernance dans les entreprises familiales. 39

Service: Publications et formation. Abonnements et adresses. 41

Atteindre son objectif

Thomas Brüderlin et Josef Bachmann ont gravi le Kilimandjaro et vécu à cette occasion une expérience différente. 58



Peter Siegenthaler: «Trop de proximité avec l'un nuit à la confiance de l'autre.»

En tant que haut fonctionnaire, j'ai été chargé de trouver des solutions aux problèmes les plus divers, et ce sous quatre Conseils fédéraux. Les deux plus marquants pour moi ont été la crise du secteur aérien et la crise bancaire. La faillite de Swissair a suscité de vives émotions. À l'époque, nombreux sont ceux qui ont été personnellement touchés par cette crise. En plus de problèmes concrets, cette situation a créé beaucoup de liens de proximité.

La proximité ne permet pas nécessairement de trouver plus facilement une solution. À cette période, il fallait constamment jongler entre le point de vue des personnes concernées et la nécessité de garder suffisamment de distance pour définir une ligne de conduite commune. Je me suis rendu compte qu'une grande proximité avec l'une des parties ne facilitait pas l'impartialité nécessaire à l'exercice du rôle de médiateur. Trop de proximité avec l'un nuit à la confiance de l'autre.

Sous une pression extrême, le risque de s'identifier à la mission est par ailleurs très grand. Certaines personnes préfèrent alors abandonner. Une proximité se crée avec ceux qui restent, et il est très difficile à ce moment de dire que l'on arrête là et que l'on prend un nouveau départ. Pourtant, c'est parfois cette âpreté et cette distance qui permettent de trouver une issue favorable.

J'ai vécu la crise financière tout autrement. La Commission des banques, l'Administration des finances et la Banque nationale entretenaient déjà des contacts depuis 2002 pour discuter de l'éventualité d'une crise des grandes banques. Plusieurs hypothèses avaient été envisagées quant à l'impact, aux mesures et aux bases juridiques possibles. Il s'agissait d'une part d'un processus intellectuel et, d'autre part, les débats entre les parties concernées ont instauré une grande confiance qui s'est avérée très importante durant la crise. Lorsque la crise a réellement éclaté, le danger était certes grand, mais avec moins de proximité que lors de la faillite de Swissair. Tout s'est déroulé dans le calme et la distance. Même si certaines des négociations ont eu lieu avec les mêmes personnes que durant la crise du secteur aérien. Ce processus s'est poursuivi dans le débat concernant la problématique «too big to fail». Les parties prenantes se sont attelées à concilier leurs points de vue pour s'engager dans une voie qui soit acceptable pour tout le monde. Pour résoudre un problème, il faut une certaine

proximité entre les parties. Mais si celle-ci est excessive, elle compromet la recherche d'une solution. Ce n'est pas comme en physique, où l'on trouve invariablement une résultante fiable. Lors d'une négociation, l'effet des différentes forces n'est pas mesurable. On écoute, on pondère les intérêts contradictoires et, sur cette base, on tente de trouver une solution.

Bien sûr, on se sent toujours plus proche d'un individu dont on partage les opinions. Mais dans une situation de crise, on apprend à mieux connaître les personnes vis-à-vis desquelles on mettait plus de distance. On constate alors rapidement que la fiabilité et la confiance sont d'une importance capitale dans l'élaboration d'une solution. Il est très difficile de devoir constater que l'une des parties utilise des méthodes déloyales dans l'unique objectif d'arriver à ses fins. Dans mes fonctions de président de l'Union des banques cantonales, je m'occupe également de trouver des dénominateurs communs. Et avec les 24 institutions autonomes, c'est loin d'être une promenade de santé. Ouvrir de nouvelles voies de collaboration est un long parcours semé d'embûches. Encore une fois, il s'agit de définir une ligne de conduite commune à partir des différentes demandes. Chacun doit renoncer à quelque chose pour que tout le monde soit gagnant. —

Entré en 1982 à l'Administration fédérale des finances, l'économiste Peter Siegenthaler a dirigé cette institution de 2000 à 2010. Il a mené à bien divers projets d'importance nationale et assumé, à la demande du Conseil fédéral, la direction opérationnelle des interventions de l'État dans le cadre des crises Swissair et UBS ainsi que la présidence de la commission d'experts chargée d'examiner la question des établissements trop grands pour faire faillite («too big to fail»). Depuis 2010, Peter Siegenthaler est président de l'Union des banques cantonales.

Photo: Helmut Wachter



Anna Gamma:

«Je suis très sincère dans mes relations avec les autres, je m'ouvre à eux et je les laisse s'ouvrir à moi.»

Tout commence par soi-même. La proximité avec autrui dépend avant tout de la relation que l'on entretient avec soi-même. Mais comment créer cette proximité avec sa propre personne? Comment découvrir le sens de notre vie, la singularité qui nous caractérise, les joies que nous ressentons au plus profond de nous-mêmes? Tout simplement en regardant à l'intérieur de soi et en mettant en pratique les propos du célèbre mystique allemand Maître Eckhart: «Pourquoi ne puisez-vous pas dans votre propre bien? Vous portez toute la vérité en vous.» La méditation zen est une méthode simple et efficace pour y parvenir. Cette réflexion commence par le silence. Il est loin d'être évident de rester assis, le dos droit et les jambes croisées, sur un coussin de méditation, immobile et les yeux ouverts. L'exercice à la fois particulier et très simple du zen signifie simplement porter son attention sur sa respiration.

J'ai découvert la pratique et la philosophie zen il y a plus de 30 ans. Depuis lors, je n'ai plus dévié de ce chemin vers soi. Le bouddhisme zen, fondé au VI^e siècle en Chine, ouvre un accès direct à la perception immédiate de l'unité de toute vie.

Des dizaines de milliers de pensées circulent quotidiennement dans notre esprit; elles commentent nos faits et gestes en permanence. Non seulement elles tournent souvent de manière improductive autour de thématiques récurrentes, mais elles rétrécissent aussi notre perception des choses et brouillent notre vision de l'existence.

Le premier objectif du zen consiste donc à ralentir ce flux de pensées. À un stade plus avancé, le zen revêt une forme radicale de rencontre avec soi-même. Si, pour beaucoup d'entre nous, souvent soumis à des contraintes extérieures et ayant peu de temps à se consacrer à soi-même, ce processus peut s'avérer douloureux, il est aussi libérateur et permet de mettre le doigt sur l'essentiel.

Celui qui effectue une retraite à Bad Schönbrunn est à la recherche du sens de la vie et souhaite trouver la vérité de son être. L'expérience du silence permet au participant au cours de découvrir son potentiel unique. De cette introspection naît la force de développer une éthique de la conscience totale. Nous entendons par éthique une culture des valeurs, c'est-à-dire que nous apprenons dans un premier temps à

appréhender la vie sous toutes ses formes avant de juger en connaissance de cause et d'agir en conséquence.

Nous voulons amener les gens qui exercent des responsabilités à s'ouvrir à leur for intérieur et à se poser des questions telles que: qu'est-ce que je considère comme essentiel et comment organiser ma vie en fonction de cela? Notre époque souffre du fait que les individus ont perdu leur confiance fondamentale et leur satisfaction.

Comment maintenir l'équilibre entre proximité et distance dans mes relations avec autrui? Au plus profond de moi-même, je règle mes antennes pour être réceptive aux autres. Je recherche la proximité tout en conservant une distance harmonieuse. Je suis très sincère dans mes relations avec les autres, je m'ouvre à eux et je les laisse s'ouvrir à moi.

La proximité qui en résulte est une forme respectueuse de contact psychologique et spirituel, qui induit également une certaine distance – une distance qui respecte et estime l'autre dans sa propre dignité et singularité. Dans ce sens, proximité et distance ont des liens de gémellité. Le principe n'est pas «ceci ou bien cela», mais plutôt «à la fois ceci et cela». —

Anna Gamma est directrice de l'Institut Lassalle à Bad Schönbrunn depuis 2003. Cette psychologue a lancé, avec les fondateurs Niklaus Brantschen et Pia Gyger, le cursus «ESPRIT & Leadership». Maître zen (sensei), elle est l'auteur de l'ouvrage «Ruhig im Sturm, Zen-Weisheiten für Menschen, die Verantwortung tragen» (Le calme dans la tempête. Pensées zen pour ceux qui assument des responsabilités).

Photo: Andri Pol



Martin E. Kessler:

«Plus l'objectif est proche, plus le risque de rater son coup est grand.»

Maintenir l'équilibre entre proximité et distance est important dans tous les domaines. Dans la vie professionnelle, c'est souvent un exercice de corde raide. En tant que conseillers professionnels en gestion des risques et en assurances, nous aidons nos clients à évaluer les risques et nous négocions pour eux des solutions d'assurance sur mesure. Nos clients sont des entreprises de taille moyenne ou plus grande des secteurs de l'industrie, des services et du commerce, ainsi que les collectivités publiques. Fondamentalement, nous instaurons la confiance en étant proches de nos clients. Cependant, trop de proximité peut aussi être ressenti comme de la flagornerie. Certains clients ont un rapport ambivalent avec les assurances. Ils gardent leurs distances car, pour eux, assurance rime la plupart du temps avec affaire désagréable dont les mots-clefs sont primes coûteuses et dégâts. Mais lorsqu'ils sont victimes d'un sinistre d'une certaine ampleur, ils comptent sur notre soutien immédiat et sur notre proximité.

Il y a beaucoup d'analogies entre le travail et le golf. Le golf est une bonne école de vie. Il nécessite endurance, volonté, concentration, ténacité et forme physique. On y apprend que l'on ne peut pas sans cesse s'améliorer. Il n'existe probablement aucun sport qui exige autant d'humilité. Des parcours exceptionnels sont suivis – même chez les excellents golfeurs – de dégringolades que personne n'est capable d'expliquer. Alors qu'un sprinter sur 100 mètres n'enregistre que des variations de quelques centièmes de seconde d'une course à l'autre, un golfeur peut fort bien, quand il est dans un mauvais jour, devoir frapper 15 coups de plus que la veille. Celui qui joue au golf sait ce que perdre veut dire.

L'aspect «networking» du golf est souvent surestimé. Si vous passez davantage de temps sur le terrain de golf que dans votre bureau, vos résultats professionnels s'en ressentiront. Dans le monde actuel, ce sont la qualité des prestations et le prix qui comptent. Le golf peut cependant favoriser la fidélisation des clients et ouvrir des portes. Jouer donne l'occasion de mieux connaître l'homme qui est derrière le

partenaire de golf que vous côtoyez pendant quatre heures. Par exemple, comment réagit-il lorsqu'il rate complètement un coup? On devient vite plus proches.

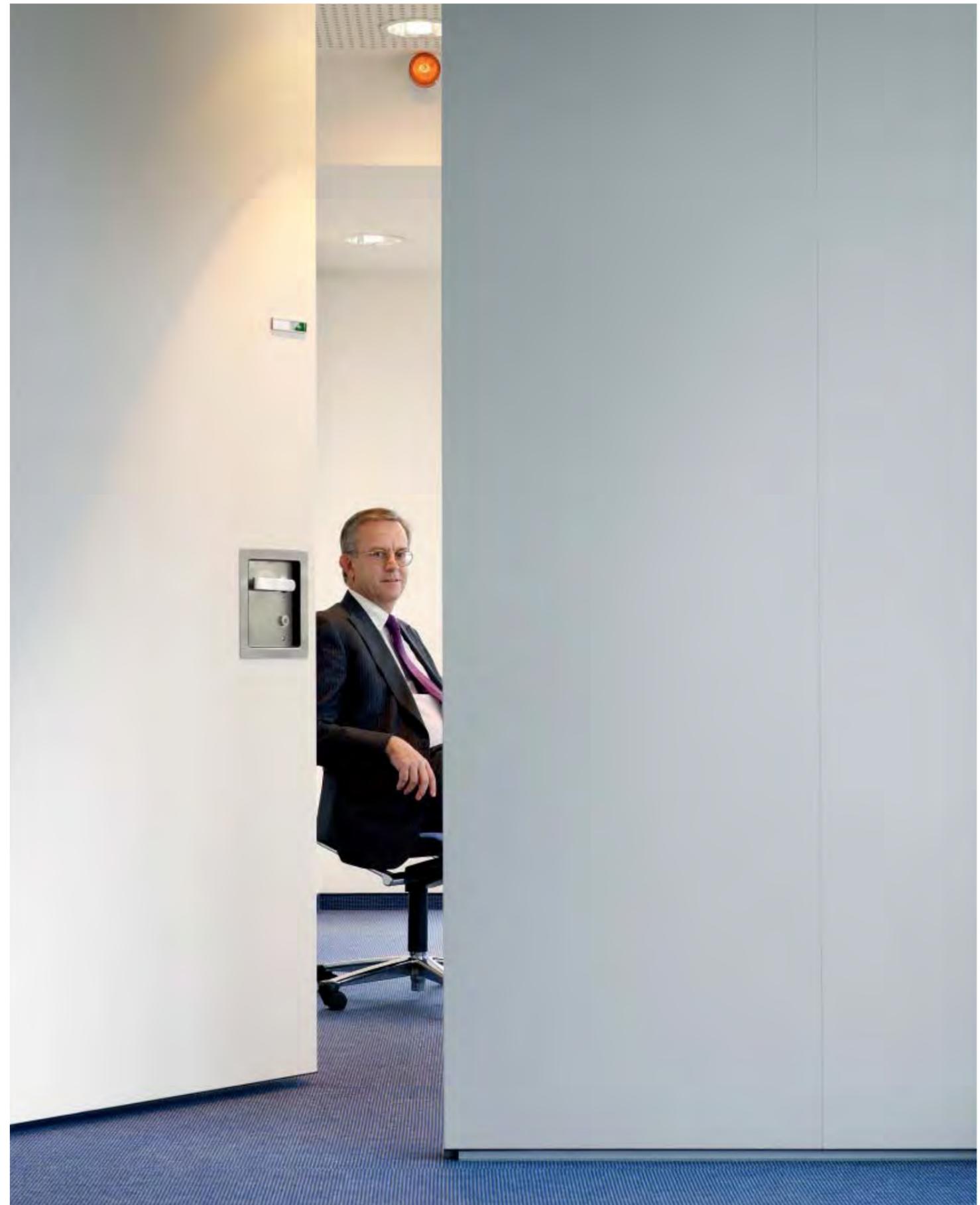
Dans la relation entre proximité et distance, la principale leçon à tirer de la pratique du golf est que pour les coups longs, c'est surtout la direction qui compte, la précision de la distance ne venant qu'ensuite. Pour les coups d'approche, lorsque la distance du trou se situe entre 10 et 75 mètres, il s'agit en revanche d'imprimer avant tout à la frappe la bonne longueur. Sur le green, la direction et la distance précises sont nécessaires. Plus l'objectif est proche, plus le risque de rater son coup est grand.

Une concentration maximale est requise, que ce soit pour le coup de départ ou pour le jeu court: partout sur le green, le toucher de balle est aussi important que la technique. Un coup réussit lorsque la balle est frappée de plein fer et vole dans la direction voulue.

Bien que jouant au golf depuis l'école, je dois m'entraîner régulièrement pour conserver mon niveau. Sinon, je ne prends aucun plaisir. C'est comme dans mon métier: la concurrence est grande. Il faut constamment rester dans le jeu, au sens littéral du terme. —

Martin E. Kessler est Managing Partner chez le courtier en assurances Kessler & Co AG, une entreprise familiale qui emploie 240 collaborateurs et compte un bon tiers des 100 premières entreprises suisses parmi ses clients. Ce passionné de golf (handicap 4,1) est président d'honneur de l'Association Suisse de Golf ASG.

Photo: Cédric Widmer



Dossier valeurs

«Les valeurs structurent la façon dont nous percevons, ressentons et désirons ce qui nous entoure; elles font office de critères d'orientation dans le choix des objets que nous acquérons ou des actes que nous posons. Une distinction doit être établie entre les valeurs qui découlent de la fonction de la chose jugée en vue d'un objectif supérieur et les valeurs qui constituent l'objectif en elles-mêmes.» Ces phrases sont tirées d'une définition de la notion de valeur dans un lexique d'économie. Mais que représente une valeur dans la pratique? Comment est-elle vécue? Dans ce dossier, des personnalités de l'économie suisse expliquent ce à quoi elles accordent de la valeur sur le plan personnel et dans leur entreprise.

Textes:
Corinne Amacher, René Bortolani,
Iris Kuhn-Spogat, Kaspar Meuli,
Bernhard Raos, Franziska Zydek

Photos: Markus Bertschi

«Les possibilités d'intégration professionnelle des personnes handicapées sont bien meilleures que par le passé.»

Daniel Joggi à propos de la valeur des techniques modernes.

«Nous formons une communauté très soudée.»

Ralph Siegl à propos de la valeur de la solidarité

«La demande d'immeubles augmente.»

Luciano Gabriel à propos de la valeur foncière

«Les dirigeants sont, dans le fond, très isolés. Nous leur offrons un cadre dans lequel ils se retrouvent entre pairs.»

Martin Naville à propos de la valeur des CEO Luncheons

«Des possibilités exceptionnelles d'apprendre sur le monde.»

Martin Heller à propos de la valeur de la culture

«Une belle pièce peut coûter un million, ou même dix, mais on obtient une véritable contre-valeur. C'est de l'argent placé en toute sécurité.»

Bernard Fornas à propos de la valeur de la haute joaillerie



La Fondation suisse pour paraplégiques a pour but la réhabilitation complète des para- et tétraplégiques et offre un réseau de prestations exhaustif pour paralysés médullaires.

«On voit les choses d'un autre œil»

Tout le monde peut se réaliser, quelle que soit la gravité de son handicap physique ou la difficulté de sa situation, déclare Daniel Joggi, président de la Fondation suisse pour paraplégiques et lui-même tétraplégique.



Au programme du dernier jour du camp de ski figure un test d'évaluation. On demande aux participants de réaliser un saut. Daniel Joggi, qui a dirigé le camp et préparé le petit tremplin à l'aide d'une pelle, est le premier à se lancer. Il se présente sans problème devant l'obstacle, mais perd le contrôle de ses skis pendant le saut. Joggi retombe lourdement et se brise plusieurs vertèbres cervicales, avec comme conséquence une paralysie médullaire qui atteint non seulement les jambes, mais aussi une partie des bras et des mains. Ses doigts n'ont plus aucune mobilité. Cet accident s'est produit le 30 décembre 1977.

33 ans plus tard, Daniel Joggi est assis dans un fauteuil roulant à son bureau de la Fondation suisse pour paraplégiques à Nottwil. C'est un homme mince et grisonnant au regard doux. La poignée de main est molle, presque une caresse. Autour des poignets, il porte des manchettes de cuir qui lui assurent une meilleure prise et lui permettent de mieux manœuvrer son fauteuil roulant.

Monsieur Joggi, vous demande-t-on encore souvent de raconter l'histoire de votre accident?

Plus aussi souvent qu'au début. Juste avant l'accident, j'avais obtenu mon diplôme d'agronome à l'EPF Zurich et j'avais déjà rédigé ma thèse. J'ai ensuite décroché mon premier emploi à Nyon. Mais j'ai grandi à Neuchâtel et, lorsque j'y retournais à l'occasion et que je rencontrais d'anciennes connaissances, je devais évidemment leur raconter toute l'histoire.

Cela vous dérange-t-il que l'on vous questionne sur votre histoire?

Non, je pense que j'ai suffisamment digéré ce qui s'est passé pour pouvoir en parler sereinement. Mais lorsque je raconte mon accident, les émotions remontent encore à la surface.

Comment cet accident a-t-il changé votre vie?

Les premières semaines, on a l'impression que la vie est finie. Ce n'est qu'au fil du temps, après le séjour à l'hôpital et pendant la rééducation, qu'on commence à entrevoir la manière d'utiliser les fonctions demeurées intactes. Bien sûr, il y a beaucoup de choses que l'on ne peut plus faire. Je jouais de la guitare, mais puisque je ne pouvais plus bouger mes doigts, la musique, c'était fini pour moi. Cela m'a beaucoup affecté.

La vie a-t-elle plus de valeur à vos yeux depuis votre accident?

Oui, bien sûr. C'est évident. On voit les choses d'un autre œil, on apprend à apprécier d'autres choses. J'ai également rencontré des tas de gens intéressants, des aides-soignants, des ergothérapeutes ou des physiothérapeutes. Et on m'a témoigné beaucoup de solidarité.

À qui pensez-vous?

Je pense à mes anciens collègues de travail de la station de recherches agronomiques Agroscope de Changins. Ils m'ont rendu visite et ont mis en place un planning hebdomadaire pour se relayer auprès de moi ou venir me chercher. Le directeur est également venu rapidement et m'a assuré qu'un poste serait toujours libre pour moi au sein de la station. Ce fut une grande motivation et cela m'a énormément encouragé.

Quelle est pour vous la valeur de la vie?

La valeur de la vie, c'est...

... d'être en vie?

Oui. Mais pas seulement être en vie, il faut également avoir une certaine utilité. Ne pas être qu'un fardeau. Tout le monde peut se réaliser, quelle que soit la gravité de son handicap physique ou la difficulté de sa situation. Les personnes atteintes de graves paralysies y parviennent même souvent mieux que d'autres moins gravement atteintes.

Quel est votre degré d'autonomie?

Je suis assez gravement paralysé, mais je peux conduire une voiture. Cela me donne une certaine indépendance. Je peux vivre de manière autonome pendant un jour ou deux. Je peux par exemple venir à Nottwil pour deux jours et rentrer à la maison. Mais ensuite, j'ai besoin de l'aide de mon épouse ou de quelqu'un d'autre car il y a beaucoup de choses que je ne peux plus faire moi-même.

De nombreuses personnes atteintes d'un handicap physique affirment mener une vie tout à fait normale. Cela est-il également votre cas?

Oui et non. Il reste une nostalgie qui ne nous quitte jamais: on aimerait pouvoir se lever à nouveau, ne serait-ce que pour une journée. Pouvoir gambader un peu partout et courir.

Depuis 1989, Daniel Joggi est membre du comité central de l'Association suisse des paraplégiques, qu'il a présidé de 2001 à 2009. En 2000, il a été élu au conseil de la Fondation suisse pour paraplégiques (FSP), dont il est le président depuis décembre 2009. Il a remplacé à ce poste le conseiller aux États schwytzois

«Il reste une nostalgie qui ne nous quitte jamais: on aimerait pouvoir se lever à nouveau, ne serait-ce que pour une journée. Pouvoir gambader un peu partout et courir.»

Bruno Frick, qui avait essuyé des critiques après deux ans de fonction. Frick avait remplacé à la tête de la FSP Guido Zäch, le fondateur, médecin-chef et directeur du Centre suisse des paraplégiques de Nottwil. Après cette période de turbulences, le calme est revenu au sein du Groupe des paraplégiques de Nottwil sous la direction de Daniel Joggi, qui bénéficie d'un large soutien interne comme externe.

Monsieur Joggi, en quoi consiste votre mission de président du conseil de la fondation de la FSP?

Quelqu'un m'a décrit un jour comme le DJ du groupe des paraplégiques. Celui qui mixe tout ensemble et veille à ce que les membres des différentes organisations regardent dans la même direction. Le conseil de fondation est responsable de la stratégie générale. Quels sont nos objectifs? Comment pouvons-nous les atteindre? Comment réunir les fonds nécessaires à toutes les activités que nous souhaitons mettre en place pour renforcer notre réseau de prestations?

Plus de la moitié des membres du conseil de fondation sont eux-mêmes handicapés. Cela signifie-t-il qu'une personne handicapée est plus à même de comprendre les problèmes d'une autre personne handicapée ou est-ce un hasard?

Non, ce n'est pas un hasard. Avant ma nomination, trois membres du conseil sur dix se déplaçaient en chaise roulante. Ils sont six aujourd'hui. Un groupe de personnes en fauteuil roulant voulait créer un comité consultatif constitué uniquement de personnes en fauteuil afin de mieux pouvoir rendre compte des problèmes spécifiques qu'elles rencontrent. J'ai préféré les intégrer directement dans le conseil de fondation car

j'aime autant éviter la multiplication des organes subsidiaires. Notre organisation est déjà bien assez complexe comme ça.

En Suisse, 10% de la population souffrent d'un handicap physique ou mental, soit environ 700 000 personnes. Le pays leur vient-il suffisamment en aide?

C'est une question très complexe. Le pays fait beaucoup, mais il pourrait encore les aider davantage. Je ne suis pas sûr que la société soit suffisamment sensibilisée aux problèmes des personnes handicapées. Il faudrait être disposé à organiser la société de manière qu'elle soit meilleure pour tout le monde. Mais pour faire changer les choses, il faut que les deux parties y travaillent.

Les personnes handicapées ont-elles aussi des obligations?

Oui, elles doivent aller vers les autres, être ouvertes et agir. Elles ne peuvent pas se borner à attendre que la société les prenne en charge. Lorsqu'on dit ce genre de choses à une personne handicapée, ce n'est pas toujours bien perçu. Mais elles ont aussi un rôle à jouer dans leur intégration et leur participation à la vie sociale.

Êtes-vous favorable à un quota de personnes handicapées dans les entreprises?

Ces quotas existent dans certains pays, mais cela ne fonctionne pas vraiment. Quels sont les critères à utiliser? Dans de nombreuses entreprises, des personnes handicapées ne sont pas considérées comme telles car elles

boitent juste un peu ou ne bénéficient pas de pension d'invalidité. D'une certaine manière, les quotas contribuent aussi à créer des ghettos: on est considéré comme handicapé jusqu'à un certain niveau, mais pas au-delà.

Sur quoi focalisez-vous vos efforts?

Je pense que chacun possède l'un ou l'autre don. Il faut simplement découvrir ce qui va inciter la personne à se réaliser et dans quel domaine elle pourra être utile et accomplir quelque chose. Ce n'est évidemment pas simple. Je ne pense pas qu'il faille mettre les personnes moins compétitives à l'écart et les abandonner à l'aide sociale pour ensuite venir se plaindre que leur inactivité coûte trop cher.

Est-ce difficile pour un paralysé médullaire de trouver du travail?

C'est évidemment toujours un peu plus compliqué que pour une personne valide. Mais une personne souffrant de paralysie médullaire peut être tout aussi productive. Et grâce aux techniques modernes telles que l'informatique, les possibilités d'intégration professionnelle des personnes handicapées sont bien meilleures que par le passé. À condition toutefois que la personne handicapée se donne la peine de suivre des formations de qualité. Là encore, on attend d'elle qu'elle fournisse un effort.

Que fait le Centre suisse des paraplégiques pour la réinsertion professionnelle de ses patients?

Nous avons développé un excellent réseau d'entreprises les plus diverses. Celui-ci permet à 90% des personnes prises en charge ici d'être réintégrées dans la vie professionnelle. —

Daniel Joggi

préside la Fondation suisse pour paraplégiques depuis décembre 2009. Le conseil de fondation est responsable de la stratégie du Groupe suisse des paraplégiques de Nottwil.* Diplômé en agronomie de l'EPFZ, cet homme de 61 ans est tétraplégique depuis un accident de ski en 1977.

* La Fondation suisse pour paraplégiques a pour but la rééducation complète des para- et tétraplégiques et offre un réseau de prestations exhaustif pour paralysés médullaires: la coordination de services continus de prise en charge dès le lieu de l'accident, les soins médicaux, la rééducation ainsi que le suivi et des consultations à vie. 1,5 million de personnes assurent par leur adhésion à l'Association des bienfaiteurs de la Fondation suisse pour paraplégiques une base financière solide pour les activités de cette œuvre de solidarité.

90%
des personnes prises en charge peuvent être réintégrées dans la vie professionnelle.



La tentation glaronnaise

En rachetant la chaîne de confiserie Merkur et en lançant une marque sous son propre nom, le chocolatier Läderach est entré dans une nouvelle ère. Pour faire découvrir ses valeurs et ses produits, cette entreprise familiale ne vise plus seulement la clientèle d'entreprises, mais aussi les consommateurs privés.



Depuis 2006, l'ancien manager de Nestlé Ralph Siegl occupe le poste de directeur général de l'entreprise familiale Läderach. Il lui incombe notamment d'intégrer la nouvelle génération dans l'entreprise.

Un chiffre
d'affaires
de CHF
120
millions

Läderach

La société Confiseur Läderach AG, dont le siège est à Ennenda dans le canton de Glaris, emploie près de 800 personnes et a réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de CHF 120 millions. L'entreprise exploite des sites de production en Suisse, en Allemagne et en Roumanie. Les produits Läderach fabriqués en Suisse sont commercialisés via les confiseries Merkur rachetées en 2004 et comptant 30 points de vente en Suisse, et dans le monde entier via des partenaires B2B et ses propres magasins. Depuis 2006, l'ancien manager de Nestlé Ralph Siegl occupe le poste de directeur général, le propriétaire de l'entreprise Jürg Läderach étant CEO du groupe et président du conseil d'administration. Diplômé en sciences politiques de l'Université de St-Gall et en économie politique de la London School of Economics, Ralph Siegl a travaillé à l'Office fédéral des affaires économiques extérieures (OFAEE) et a été membre de la direction de Nestlé Australie et de Nestlé Suisse.

Le mobilier a des allures trop rustiques pour un homme tel que Ralph Siegl, un jovial quadragénaire originaire de l'Unterland zurichois. Les murs, le bureau, la table de réunion – tout est en bois massif foncé. «Si je voulais installer ici du mobilier design, ce serait dans la seconde le sujet de discussion numéro un à Ennenda», s'amuse Siegl. Car Ennenda, c'est Läderach. En plus d'être le premier employeur du canton de Glaris, le chocolatier est aussi un point d'ancrage affectif dans cette communauté de vallée.

«L'attachement aux racines est l'un des fondements de notre succès», déclare Ralph Siegl. Ce dernier s'est installé dans le bureau de direction tel qu'il avait été aménagé par le fondateur de l'entreprise, Rudolf Läderach, dans les années 1960 et il n'a pas l'intention d'en remplacer le mobilier. De tels changements s'accorderaient mal avec la famille Läderach qui, en plus de travailler dans ces locaux, y habitait encore récemment. Adeptes de l'éthique de travail protestante, les Läderach ne portent aucun intérêt à la mise en scène.

Faire découvrir les mondes du plaisir

Dans l'histoire de l'entreprise, fondée il y a près de 50 ans, Ralph Siegl est le premier directeur à ne pas appartenir à la famille des propriétaires et il est à peine plus jeune que Jürg Läderach, confiseur de métier, qui exploite et préside l'entreprise en deuxième génération. Diplômé de l'Université de St-Gall et ancien manager chez Nestlé, Siegl apporte des compétences qui complètent idéalement celles de son patron. Le renforcement de la direction s'est avéré nécessaire lorsque Läderach a diversifié ses activités en 2004 en rachetant la chaîne de confiserie Merkur et en lançant une marque de vente au détail. Si la maison Läderach s'était forgée une solide réputation dans le secteur en tant que fournisseur de pâtisseries, de confiseurs, d'hôtels et de restaurants, son nom était jusqu'alors peu connu du grand public. Par cette entrée dans le commerce de détail, l'entreprise souhaitait toucher directement le consommateur final. Pour ce dernier, le chocolat n'est cependant pas qu'une affaire de goût, c'est aussi une question d'émotions. Faire découvrir à l'exigeant public cible urbain les univers de qualité et de plaisir de Läderach est l'une des tâches qui incombent à Siegl. «Si les valeurs de base de l'entreprise doivent être portées par la famille, elles ne doivent pas obligatoirement être communi-

quées par celle-ci», nous confie le directeur. Après sa nomination, les Läderach se sont pour la première fois penchés sur l'élaboration d'un message de marque qui transmette les valeurs fondamentales de l'entreprise telles que la fraîcheur, l'artisanat, le label Suisse et l'individualité. «Le défi consistait à transposer la mentalité artisanale de Läderach dans le mode de vie moderne», ajoute Ralph Siegl.

L'accent sur la fraîcheur

Parallèlement à ces considérations, l'entreprise a lancé le concept du chocolat frais. «Beaucoup de consommateurs n'imaginaient pas que la fraîcheur puisse également être un critère dans le domaine du chocolat», explique R. Siegl. Une tablette de chocolat industrielle n'est généralement commercialisée que trois mois après sa fabrication et peut en principe être conservée pendant plus d'un an. En revanche, le chocolat frais de Läderach arrive dans les rayons quelques jours seulement après sa fabrication et doit être consommé dans les six semaines. «C'est pour cela qu'il a plus de saveur!» précise Siegl. «En tant que confiseur traditionnel et professionnel, nous pouvons profiter de nos circuits de distribution courts et de nos recettes fraîches pour offrir aux consommateurs une véritable valeur ajoutée en matière de fraîcheur par rapport aux grands producteurs industriels et, partant, pour nous démarquer nettement sur le marché.»

Pour donner vie à ce concept «fraîcheur», Läderach a inauguré début 2008 ses premières confiseries de démonstration dans le magasin principal de Merkur de la Bahnhofstrasse à Zurich, ainsi que dans celui de la Spitalgasse à Berne. Ces ateliers de production «live» côtoient les vitrines de vente qui regorgent de tentations sucrées, dont 24 sortes de chocolat frais. En plein essor depuis lors, ce dernier est même exporté par avion jusqu'à Tokyo, entre autres destinations. Que ce soit au Japon, à Taïwan, en Corée du Sud, au Moyen-Orient, aux États-Unis ou en Allemagne, Läderach continue à développer les activités de la marque et les ventes B2B. Selon Siegl, d'autres magasins verront le jour sous la forme de «centres de compétences pour la culture du chocolat suisse», dans lesquels trois quarts de l'assortiment se composeront de produits Läderach. Cette nouvelle orientation stratégique est facilitée par le fait que l'entreprise glaronnaise n'est pas une inconnue dans les pays d'exportation. Läderach ayant réalisé ses premières activités à l'étranger dès 1981, elle y dispose de partenaires commerciaux et y a acquis une longue expérience.



Les quelque 2500 produits Läderach sont fabriqués de façon largement artisanale; seuls les processus ont été standardisés au fil du temps.



La voie de l'expansion est empruntée avec prudence. Rien ne doit être forcé; les plans trimestriels ne font pas partie de la panoplie d'instruments de l'entreprise familiale.



Les valeurs fondamentales pré-gnantes et éprouvées par la tradition telles que l'amabilité, la bienséance et le respect du travail en équipe ont été définies et des lignes directrices élaborées sur cette base.



La voie de l'expansion n'en est pas moins empruntée avec prudence. Rien ne doit être forcé; les plans trimestriels ne font pas partie de la panoplie d'instruments de l'entreprise familiale. À Ennenda, on ne compte pas en mois, mais en années ou en décennies. Les projets reposent autant sur l'intuition que sur un business plan financier. «Lorsqu'une idée rencontre un sol fertile et qu'elle débouche sur du concret, tant mieux; dans le cas contraire, une autre occasion se présentera plus tard. L'important pour nous est de garantir la capacité financière et opérationnelle», tel est le credo de l'entreprise selon Ralph Siegl. En 1994, Läderach a voulu s'implanter à Paris et y a ouvert un magasin de vente au détail idéalement situé. Le projet s'est révélé trop ambitieux et a été interrompu après trois ans. Dix ans plus tard, la reprise de Merkur n'en a été que plus réussie: les ventes aux particuliers connaissent une croissance à deux chiffres.

L'approche organique s'étend à toute la structure de l'entreprise. Aujourd'hui encore, les quelque 2500 produits Läderach sont fabriqués de façon largement artisanale; seuls les processus ont été standardisés au fil du temps. Dans l'usine d'Ennenda, les chaudrons en cuivre ne sont pas seulement décoratifs, on les utilise bel et bien. Les œufs sont battus à la main, les lapins de Pâques sont peints, les noisettes sont grillées et caramélisées sur place. De nombreux employés travaillent depuis des dizaines d'années dans l'entreprise; on vient récemment de fêter un jubilé de 43 ans. «Nous formons une communauté très soudée», explique Siegl, «les collaborateurs s'engagent à fond pour l'entreprise.» Lorsque la demande a reculé à l'été 2009, Läderach a refusé de recourir au chômage partiel – ce qui lui a permis de compter en 2010, lorsque la production en plusieurs équipes a repris, sur l'«engagement total» de ses collaborateurs.

Lorsque Siegl est arrivé dans l'entreprise il y a cinq ans, 170 personnes travaillaient au siège d'Ennenda. Il y en a aujourd'hui plus de 250.

Les confiseurs chevronnés ont été de plus en plus confrontés à de jeunes professionnels venus de l'extérieur, un processus qu'il a d'abord fallu maîtriser. Afin de faciliter l'intégration des anciens et des nouveaux, des cours de management ont été organisés pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise. «Nous devons trouver de nouvelles méthodes pour établir un dialogue qui, auparavant, coulait de source», déclare Siegl. Des séminaires ont permis de définir ensemble les valeurs fondamentales pré-gnantes et éprouvées par la tradition telles que l'amabilité, la bienséance et le respect du travail en équipe, et d'élaborer sur cette base des lignes directrices. Celles-ci sont placardées – comme une recette de friandises au chocolat – sur les murs des bâtiments et régissent également les relations avec les partenaires commerciaux.

Contrôler la chaîne de création de valeur

À Bilten, dans le canton de Glaris, Läderach fait construire une usine de fabrication de chocolat de couverture. «C'est l'investissement le plus important de l'histoire de l'entreprise», nous confie Ralph Siegl. Ce projet découle du souhait d'une plus grande indépendance vis-à-vis des grands fournisseurs. Le nouveau slogan s'intitule «De la fève de cacao au comptoir du magasin» et devrait garantir la qualité tout au long de la chaîne de création de valeur et soutenir la marque à long terme. «En fabriquant nous-mêmes le chocolat de couverture, nous pourrions associer les fournisseurs de matières premières au processus de production et imposer des normes sociales et écologiques.»

Un modèle est déjà en place: deux Suisses expatriés au Brésil ont établi à Bahia, au cœur de la forêt tropicale, une plantation dont le cacao biologique est transformé en chocolat de couverture pour Läderach. Les Glaronnais l'utilisent pour créer un assortiment spécial composé de carrés extrafins, de truffes et de chocolat frais. Que le caractère durable de ce magicien du palais ne soit déclaré nulle part n'est pas un oubli, mais une décision bien réfléchie: «Nous n'avons pas besoin de certificat pour attester de notre savoir-vivre dans nos rapports avec les gens et l'environnement», expliquent à l'unisson le directeur général Ralph Siegl et le patron Jürg Läderach. «Chez nous, cela va de soi.» —

Fondée en
1962

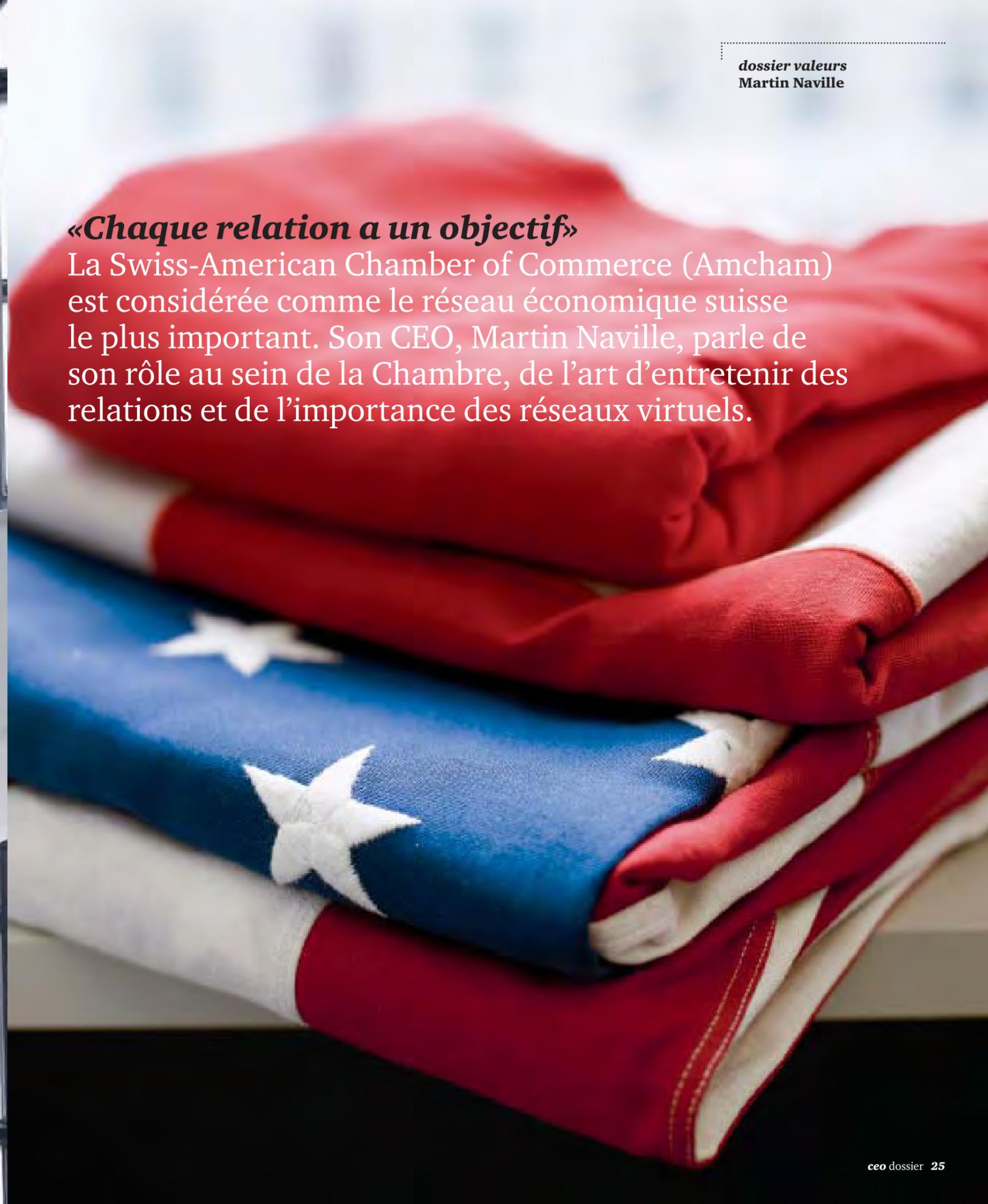
Planification de la succession

Dans l'entreprise familiale Läderach, la passation de pouvoir de la deuxième à la troisième génération est préparée de longue date. L'actuel propriétaire, Jürg Läderach, est l'un des quatre descendants de Rudolf Läderach, qui a fondé l'entreprise en 1962. Les six enfants de Jürg Läderach sont déjà associés en partie à l'exploitation de l'entreprise familiale: le fils aîné étudie à l'Université de St-Gall et effectue différents stages dans l'entreprise, un autre fils est confiseur et travaille au sein du service de développement et l'une de ses filles effectue un apprentissage dans l'entreprise. En attendant que les enfants soient à même d'assumer la responsabilité opérationnelle, Ralph Siegl a été nommé directeur général. Il lui incombe notamment d'intégrer la nouvelle génération dans l'entreprise.



«**Chaque relation a un objectif**»

La Swiss-American Chamber of Commerce (Amcham) est considérée comme le réseau économique suisse le plus important. Son CEO, Martin Naville, parle de son rôle au sein de la Chambre, de l'art d'entretenir des relations et de l'importance des réseaux virtuels.



2500
membres

Amcham

Avec plus de 2500 membres, la Swiss-American Chamber of Commerce (Amcham) fait partie des réseaux d'affaires les plus importants du pays. Sa caractéristique est le haut niveau hiérarchique de ses membres: les dirigeants des groupes s'engagent personnellement dans l'organisation. Le Comité, présidé par Michael Mack, CEO de Syngenta, compte 40 CEO ou responsables européens des plus grandes entreprises suisses et américaines. Outre l'entretien des relations économiques et la mise à disposition d'informations et de services pour ses membres, la Chambre de commerce est devenue l'un des principaux forums pour débattre de thèmes d'actualité. Le secrétariat zurichois, qui compte sept collaborateurs, est dirigé par Martin Naville.

Monsieur Naville, 40 CEO et responsables européens d'entreprises d'envergure font partie du Comité de l'Amcham. Quelle est la nature de vos relations avec les membres de la Chambre?

Les relations permettent d'ouvrir des portes et constituent donc un moyen d'atteindre un objectif. Je peux envoyer un message aux membres et je sais qu'ils le liront. Je trouve extrêmement important de toujours avoir une porte ouverte. Je peux ainsi entamer le dialogue avec la plupart des membres lorsque le thème s'y prête.

Quand est-ce le cas?

Lorsqu'il sert notre cause, à savoir la promotion des relations économiques helvético-américaines et des conditions d'implantation des entreprises internationales en Suisse.

Cela semble très rationnel.

C'est effectivement le cas. Chaque relation a un objectif, et elle doit être utilisée exclusivement dans ce but. Si votre dentiste veut vous vendre une voiture, il abuse de la relation qu'il a avec vous. De même, je ne peux pas me mettre soudainement à collecter de l'argent pour l'Afrique au sein du Comité. Tant que j'entretiens une relation objective et efficace, elle reste ouverte; si ce n'est plus le cas, elle s'interrompt. Avec des amis, il est possible d'aborder un thème inapproprié; dans les relations commerciales, cela ne passe pas.

Vous n'entretenez pas de relations d'amitié avec des membres de la Chambre?

Il y a différents degrés. Chez certains, le but de la relation est très restrictif; chez d'autres, il est plus large et une amitié peut alors naître. On m'a souvent conseillé, compte tenu de mon réseau de relations, de me mettre à

mon compte et de vendre quelque chose. Bien entendu, cela ne marcherait pas. Mes relations sont celles de la Chambre de commerce, et non les miennes.

En d'autres termes: vos relations dépendent de votre fonction et non de vous en tant qu'individu. N'est-ce pas quelque peu impersonnel?

Non. J'ai de la famille et des amis qui me resteront proches même si je change de job. Auparavant, j'étais conseiller d'entreprise et je sais ce que signifie devoir forcer la porte des antichambres pour vendre quelque chose dont le patron ne veut peut-être absolument pas. Ce que je vends dans ma fonction actuelle fait l'unanimité: la vision d'une relation économique basée sur le partenariat entre la Suisse et les États-Unis et d'un site (la Suisse) idéal pour les entreprises internationales. Je suis toujours le même homme mais, aujourd'hui, j'ai directement accès au CEO.

Les CEO Luncheons que vous organisez sont devenus l'une des plates-formes les plus appréciées pour débattre de thèmes d'actualité. En dehors du thème lui-même, quelle est l'importance de ce genre de réunions pour tisser des réseaux?

L'aspect social de ces événements est précieux car les dirigeants sont, dans le fond, très isolés. Ils sont occupés toute la journée avec des gens qui veulent obtenir quelque chose d'eux: clients, collaborateurs, membres du conseil d'administration, analystes, syndicats, journalistes. Nous leur offrons un cadre dans lequel ils se retrouvent entre pairs.

Le small talk fait-il partie de ce cadre? Si oui, quel est l'art du small talk?

J'aimerais bien le connaître. Il est ennuyeux de parler de la pluie et du beau temps. Une question professionnelle, l'intérêt pour l'entreprise, les voyages ou le sport sont de bons

sujets pour amorcer une conversation. On essaye d'échanger des connaissances et de trouver un dénominateur commun.

Quelle est, pour vous, la valeur de ce type d'entretiens?

Leur valeur réside dans les «nuggets», dans ces petites parcelles d'information que l'on reçoit et qui peuvent servir à un moment ou à un autre. Souvent, le temps manque pour approfondir un thème, mais il suffit pour apprendre quelques détails intéressants.

Avez-vous un système pour nouer vos relations?

Pas vraiment. Je sélectionne les cartes de visite et je saisis les plus intéressantes dans mon PDA. Je jette les autres. La liste comprend environ 3000 noms. Je ne fais pas partie des gens qui mettent constamment leurs contacts à jour avec de nouvelles informations.

On vous rencontre souvent lors d'événements qui n'ont aucun rapport avec l'Amcham. Comment les choisissez-vous?

Si l'événement m'intéresse et si j'ai du temps, je m'y rends. Les réseaux sont comparables à des liaisons neuronales qui évoluent en permanence. Chaque année, 50% disparaissent et il faut les renouveler. Chez moi, cela se fait essentiellement en participant à des manifestations. C'est ainsi que l'on voit et que l'on entend beaucoup de choses.

Il faut avoir cela dans le sang.

Certainement, mais il faut que cela procure du plaisir! Je ne considère absolument pas cet exercice comme une obligation. Je suis content d'échanger des idées avec mes semblables, d'aborder des thèmes et d'en débattre. Certains rassemblent leurs idées en lisant ou en se promenant, moi j'assiste à des manifestations.

Quelle est l'importance des potins en la matière?

Ils jouent un rôle, mais toujours par rapport à l'objectif. Il s'agit de savoir qui a un nouveau job et non de savoir qui est en train de divorcer. J'évolue dans un environnement d'affaires et je reste à ce niveau.

Vous ne savez donc pas ce qui occupe les gens en privé?

Je sais souvent combien d'enfants a l'un ou à quel endroit habite l'autre; cela fait partie de la carte de visite. Mais les affaires privées ne me concernent pas, et nous n'en parlons pas lors de nos rencontres. Lorsque le thème de la conversation est d'ordre privé, nous restons à un niveau non émotionnel. Nous parlons de bons vins ou de ski, mais non de problèmes relationnels.

Les Suisses sont considérés comme réservés et ne sont donc pas des modèles pour le travail en réseau. Les Américains ont beaucoup plus de facilité à nouer des contacts. Que savent-ils mieux faire?

Les conditions sont différentes: aux États-Unis, on change souvent de lieu de résidence dès l'enfance et on sait donc ce qu'arrivera dans une nouvelle classe ou un nouveau groupe signifie. Les relations sont moins stables et plus perméables que chez nous, en Suisse, où la plupart des gens grandissent au même endroit. Mais même si le premier contact entre Américains est plus ouvert et plus spontané que chez nous, cela ne signifie pas pour autant qu'une amitié naîtra par la suite. Les Suisses ne le comprennent pas toujours.

Quel rôle jouent les réseaux sociaux comme Facebook et d'autres dans vos contacts?

Un rôle limité. Je suis sur plusieurs plates-formes que j'utilise essentiellement pour rechercher des contacts. Le courrier électronique et le téléphone sont les solutions les plus simples de communication directe.

Le nombre de contacts augmente de façon vertigineuse avec les réseaux virtuels. Dans le même temps, ces contacts deviennent plus fugitifs. Quelle influence cela a-t-il sur l'entretien des relations?

Les réseaux virtuels permettent de cultiver un cercle de relations extérieures que l'on pourrait difficilement entretenir autrement. Il est possible d'être un peu en contact avec davantage de gens. Mais les véritables rapports ont encore lieu en direct. Déjà, au moment de l'invention du téléphone, on prédisait la fin des relations personnelles, mais il ne s'est rien produit de tel. Vous continuez à dîner le samedi soir avec les personnes qui vous sont importantes. —

«Les véritables rapports ont toujours lieu en direct.»

Martin Naville

Martin Naville, juriste, a pris la direction de la Swiss-American Chamber of Commerce à l'automne 2004. Il avait auparavant travaillé pendant 16 ans pour la société de conseil d'entreprises The Boston Consulting Group (BCG) à Munich, Zurich et New York, en tant que spécialiste en gestion de patrimoine et en télécommunications. Il est président du conseil d'administration du Zoo de Zurich et membre du conseil d'administration de Swissquote et de Lombard. De plus, il est membre du Rotary Club, du Savoy Club, de la corporation Zur Meisen et du comité «Weltoffenes Zürich». Il est marié et père de deux fils.

«Ce que je vends: la vision d'une relation économique basée sur le partenariat entre la Suisse et les États-Unis.»

ceo 1/2011

Valeur ajoutée

Soins médicaux Redéfinition du système de santé	Page 29
Un marché du travail mondialisé Stratégie RH et gestion des talents: une affaire de chef	Page 32
Maîtriser les conflits Gouvernance et entreprises familiales	Page 36
Max Manuel Vögele Assurer la pérennité de l'entreprise	Page 39
Service Publications et formation	Page 41

Clive Bellingham,
Life Sciences



Soins médicaux

La redéfinition du système de santé: une chance pour l'esprit d'entreprise

Le système de santé du futur sera centré sur l'individu. Chacun sera le gestionnaire de son propre profil sanitaire. Les fournisseurs de prestations médicales devront s'habituer à de nouveaux types de relations – avec leurs clients et entre eux.

Le système de santé est malade. Le financement des soins médicaux est à l'ordre du jour des politiques dans tous les pays industrialisés. La crise financière a fait prendre l'ascenseur aux dettes publiques, amplifiant ainsi encore l'urgence d'une réforme du système de santé. En 2008, les dépenses de santé dans les pays de l'OCDE représentaient en moyenne 9% du produit intérieur brut (PIB). En Suisse, leur part était même de 10,8% – tendance en hausse: l'Institut de recherche conjoncturelle (KOF, Konjunkturforschungsstelle) de l'EPFZ table sur une part de 11,5% pour 2009 et 2010. Le système de santé n'est pas seulement financièrement atteint. Il souffre aussi d'hypertension due aux attentes qui se concurrencent. Le public aspire à un accès simple et rapide au système, à une qualité élevée des

soins médicaux, à une attention personnalisée dans les cabinets et les hôpitaux, à une information immédiate sur le déroulement de la maladie et de la guérison et, parallèlement, à des coûts bas. Autant de revendications que le modèle actuel ne peut satisfaire.

Des campagnes de prévention contestables

Qu'entend-on exactement par système de santé? Et qui sont les acteurs du marché? Le secteur de la santé est extrêmement large et protéiforme. Du fait de son caractère essentiellement public, il est fortement réglementé et marqué par une sensibilité sociale exacerbée. Il s'agit en effet d'un secteur qui vise un bien très particulier: la vie. Les différents acteurs du marché peuvent bien suivre des intérêts contradictoires et fixer des priorités différentes, mais une chose les lie: la volonté d'avoir des soins médicaux de qualité, le souhait de maintenir la vie. Il est d'usage de distinguer désormais trois groupes d'acteurs du marché. En anglais, on parle des trois P:

- les «payers», c'est-à-dire ceux qui financent le système de santé. Il s'agit des États, des caisses maladie et de leurs assurés, des contribuables et des patients;
- les «providers» ou prestataires, tels que les hôpitaux, les médecins et les pharmacies;
- le secteur «pharmaceutique» au sens large, c'est-à-dire étendu aux entreprises de biotechnologie et de technique médicale.

Les instituts universitaires pour la recherche médicale constituent d'autres acteurs du marché, tout comme les interfaces existantes – qui depuis peu se développent de manière accrue – avec l'industrie alimentaire et le secteur de la remise en forme. L'importance de ces acteurs de niche augmente parallèlement à la conscience plus aiguë en faveur d'un mode de vie plus sain. Cela sonne bien: prévention de la santé par le biais de l'alimentation et de l'activité physique. En réalité, seule une mince couche sociale, privilégiée par sa formation et son revenu, manifeste la volonté d'organiser son mode de vie en conséquence et est en

USD
65,3
milliards pour
la recherche et le
développement

25
agrément

Contraste entre dépenses et succès par an

Aux États-Unis, les investissements de l'industrie pharmaceutique ont atteint en 2009 le montant record de USD 65,3 milliard. Au cours de la même année, seules 25 nouvelles entités moléculaires et préparations biologiques ont été autorisées.

mesure de le faire. Les campagnes de prévention menées à grands frais par les gouvernements, les pouvoirs publics et les caisses maladie rencontrent peu d'écho auprès de larges cercles de la population. Pourtant, diverses études le révèlent clairement: le système de santé du futur attendra de chaque patient qu'il assume une responsabilité plus grande face à sa santé.

Un facteur gris efficace

Deux évolutions majeures rendent indispensable une réforme du système de santé: l'allongement de l'espérance de vie et l'augmentation des maladies chroniques. Le facteur démographique est un moteur de coût déterminant, et ce, pour deux raisons: comme pour le système de rente, de moins en moins de jeunes assurés sains assument les coûts de soin des personnes plus âgées dont les revenus et donc la participation au système de santé tendent à diminuer. Quatre cinquièmes des plus de 75 ans prennent au moins un médicament prescrit. Ce que l'on appelle le facteur gris augmentera de plus en plus les coûts des soins médicaux. Mais l'augmentation des maladies chroniques incurables est sans doute encore plus grave. Les soins à vie de malades chroniques entraînent une explosion des coûts de la santé.

Pression des coûts contre pression des attentes

Alors que l'on pourrait penser que la hausse de la demande promet un avenir prospère au secteur pharmaceutique, cette affirmation ne se vérifiera cependant pas dans la pratique. En effet, la hausse des prix, dont la plus grande partie ne concerne pas la recherche mais la phase ultérieure du développement des médicaments, touche le secteur de la santé dans son ensemble et principalement les entreprises pharmaceutiques. En tant qu'entreprises d'envergure mondiale, les groupes pharmaceutiques se heurtent aux limites des systèmes de santé nationaux. Une préparation autorisée par l'autorité sanitaire des États-Unis, la FDA, peut être commercialisée sur le marché américain, le plus important du monde, mais pas dans d'autres pays. Dans l'UE, la plupart des médicaments ne relèvent pas du principe «Cassis de Dijon» car la santé publique prévaut sur l'abolition des barrières commerciales techniques. La nécessité de procédures d'agrément est indiscutable, mais l'éclatement des divers marchés nationaux entraîne un gaspillage de précieuses ressources. Nul doute que, si les entreprises pharmaceutiques investissaient les

fonds nécessaires à la chasse aux agréments dans les laboratoires de recherche fondamentale, les patients en tireraient davantage profit. C'est précisément le point d'achoppement entre la pression des coûts et la pression des attentes: les patients veulent des médicaments efficaces et sûrs, tout de suite. Les procédures et les prescriptions réglementaires reflètent cet intérêt – mais au détriment de la vitesse. La sécurité en matière de médicaments est cependant une illusion. Les effets secondaires peuvent être réduits mais pas éliminés. De plus, il n'est pas possible d'inclure dans les tests cliniques les effets secondaires dus à des facteurs exogènes, comme la prise d'autres préparations. Enfin, certains patients sont sciemment disposés à supporter des effets secondaires pour autant que le médicament atténue leur principale souffrance.

Le patient, détenteur de la solution

Les raisons justifiant le besoin accru de moyens pour la recherche médicale sont diverses. L'une d'elles est que les maladies rares nécessitent elles aussi davantage de fonds. Une autre réside dans le besoin de différenciation de la recherche en fonction des groupes de patients. Tous les organismes ne réagissent pas de la même manière aux médicaments. Les scientifiques

répartissent donc les patients en populations affichant des profils génétiques, comportementaux et socioéconomiques similaires. Les processus thérapeutiques et diagnostiques sont regroupés dans ce but. Cette approche est un pas important vers un traitement médical «orienté client», c'est-à-dire qui prend davantage en compte les besoins spécifiques du patient. Pour de nombreux spécialistes, cette personnalisation du système de santé est très prometteuse. La clé de la réussite se trouve dans la disposition des payeurs, des prestataires et des entreprises pharmaceutiques à réexaminer le partage des rôles.

Les patients: ils devront à l'avenir jouer un rôle plus actif. Cela passe aussi par la gestion du profil de santé propre à chacun, notamment en matière de prévention des maladies par l'alimentation et le mode de vie. Les attentes envers chaque patient augmenteront avec ce nouveau rôle: il devra respecter son profil de risque, s'en tenir, en cas de maladie, strictement à la prescription (aspect aujourd'hui fortement sous-estimé) et rester en contact avec les médecins et les cliniques par le biais de moyens de communication interactifs tels qu'Internet. On pourrait également imaginer un financement individuel, comparable à celui des caisses de pension: chaque citoyen aurait un compte de santé individuel qu'il alimenterait pendant la période où il touche un revenu et au moyen duquel il pourrait couvrir ses coûts de santé personnels durant sa vieillesse. Ce modèle reviendrait bien sûr à briser un tabou, car cela sonnerait le glas du financement solidaire. Des formes mixtes de financement pourraient aussi être imaginées.

Régulateurs et gouvernements:

les États doivent se livrer à un exercice d'équilibre entre les exigences sociales, la situation

du marché et le contrôle des coûts de santé. Aujourd'hui, des partenariats et des coopérations entre l'État et l'économie privée visant à créer une chaîne de soins efficiente et transparente dans le secteur de la santé doivent être développés. Et c'est précisément en raison du grand nombre de facettes que recouvre ce secteur qu'un regard global sur le système est nécessaire. Le franchissement des frontières nationales, voire régionales, doit être facilité pour permettre des coopérations efficaces. Alors que la recherche industrielle et la recherche universitaire se font à l'échelle mondiale, le système de santé relève toujours du domaine national. Prenons l'exemple des hôpitaux: l'hôpital demeure le symbole d'un système de santé à ancrage régional. Pourtant, les hôpitaux d'aujourd'hui ne sont plus aptes à traiter l'arrivée massive de souffrances chroniques. La tendance est à la spécialisation. Les coûts et les capacités ne permettent pas à chaque hôpital de pouvoir traiter toutes les maladies.

Le secteur pharmaceutique:

le secteur est confronté à une diminution galopante des marges. Aux États-Unis, les investissements de l'industrie pharmaceutique dans les activités de recherche et développement ont atteint, en 2009, le montant record de USD 65,3 milliards. Par rapport à cette dépense, le taux de percée réussie de nouveaux médicaments est pour le moins modeste: au cours de la même année, la FDA n'a autorisé que 25 nouvelles entités moléculaires (New Molecular Entities) et préparations biologiques (Biologics). Les chiffres illustrent une double réalité: d'une part, l'industrie pharmaceutique tire la plus grande partie de ses revenus de produits qui sont depuis un certain temps sur le marché et sont donc susceptibles de perdre la protection que leur assure le brevet. De l'autre, l'écart entre les dépenses de R&D et les nouvelles autorisations souligne que les

procédures d'agrément – eu égard à l'objectif de sécurité mentionné en introduction – deviennent toujours plus sévères. Mais les chiffres indiquent également que les entreprises pharmaceutiques pourraient suivre des voies plus efficaces dans la recherche. L'échange de données de base est manifestement un domaine qui offre des opportunités de collaboration.

Dans le système de santé du futur, la communication et la technologie de l'information joueront un rôle-clé. Le patient se transformera en client de mieux en mieux informé. Dans le domaine de la santé comme dans tous les autres secteurs, il est nécessaire de segmenter la clientèle, de connaître ses préférences et de lui offrir les produits et les services qu'elle attend. Les moyens informatiques offrent une plate-forme d'éducation et d'information en matière de santé. Ils ouvrent en outre des possibilités de télétraitement, notamment dans le contrôle de la prise de médicaments ou dans la surveillance du processus de guérison à domicile. Des entrepreneurs créatifs sauront tirer profit de la dynamique du changement dans le système de santé.

clive.bellingham@ch.pwc.com

Conclusion

Une meilleure communication entre les médecins, les hôpitaux et le secteur pharmaceutique en matière de diagnostics et de traitements aide à trouver des solutions sur mesure pour différentes populations de patients et pourrait même accélérer le développement de nouvelles préparations. En cette époque de rapide mutation, ce qui vaut pour d'autres secteurs s'applique également à celui de la santé: les investissements dans des points d'accès virtuels, dans des réseaux et dans la télémédecine pourraient se révéler plus adéquats que ceux dans la pierre et le béton.



Charles Donkor et Stefan Linde,
Human Resource Consulting

Un marché du travail mondialisé

Planification stratégique du personnel et gestion des talents: une affaire de chef

Un déficit en personnel qualifié peut affecter la mise en œuvre de la stratégie de croissance d'une entreprise. Pour éviter d'en arriver là, il est nécessaire de recourir à de nouveaux modes de collaboration auxquels des formes d'organisation efficaces en ressources humaines (RH) peuvent apporter un soutien par-delà les frontières.

La «course aux talents» annoncée il y a plus de dix ans n'a vu que très peu de vainqueurs. C'est ce qui ressort de la dernière Annual Global CEO Survey, une enquête conduite par PwC auprès de quelque 1200 CEO dans 70 pays. La question des talents est en tête de liste dans l'agenda des chefs d'entreprise. 56% des CEO voient dans le déficit en talents un risque commercial significatif. La pénurie de personnel concerne essentiellement les marchés de croissance. Il n'est donc pas étonnant que plus de la moitié des CEO prévoient de nouvelles embauches pour 2011 et que plus de 80% d'entre eux (92% en Asie) aient l'intention de réorga-

niser la gestion des talents dans leur entreprise. Mais pour se démarquer durablement, il faudra faire preuve de créativité et d'innovation.

La fin des vieux modèles
De nombreuses entreprises dans les pays développés, et un nombre croissant dans les marchés émergents, se trouvent confrontées à un défi majeur: du fait de l'évolution démographique, le nombre des départs de collaborateurs âgés dépasse celui des jeunes collaborateurs enga-

gés. Les anciens, dont le savoir résulte de longues années d'expérience, l'emportent très souvent avec eux sans qu'il soit préalablement suffisamment documenté au sein de l'entreprise. À la longue, ce type d'évolution peut affaiblir la productivité d'économies entières. C'est pourquoi les entreprises devraient tout mettre en œuvre pour conserver leurs collaborateurs expérimentés le plus longtemps possible et veiller à garantir un transfert de savoir actif au sein de l'entreprise. Les nouvelles technologies (wikis, webcasts, etc.) ont ici un rôle important à jouer, tout comme les collaborateurs retraités qui peuvent intervenir en tant que consultants.

La jeune génération qui arrive dans la vie active – la génération Y des 18–30 ans – a d'autres systèmes de valeurs que les générations précédentes. Durabilité et engagement social comptent pour beaucoup dans le choix de l'employeur. Les jeunes collaborateurs accordent également une valeur élevée à l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Si réussite et reconnaissance dans le métier sont indiscutablement

Les CEO planifient de nouvelles stratégies RH

14th Annual Global CEO Survey de PwC:

PwC interroge depuis 14 ans des CEO dans le monde entier sur ce qu'ils pensent de la situation économique. La dernière Annual Global CEO Survey révèle les stratégies de croissance adoptées par les chefs d'entreprise après la crise économique et financière. Plus de 1200 CEO ont été interrogés dans 70 pays. L'enquête montre des résultats optimistes: les CEO ont pratiquement retrouvé leur niveau de confiance d'avant la crise. Ils concentrent leur stratégie de croissance sur l'innovation et la gestion des talents.

Les résultats de l'Annual Global CEO Survey font également ressortir ce qui ne fait pas partie du planning des entreprises:

71% des dirigeants interrogés n'envisagent pas de délocaliser des activités vers des pays disposant d'un plus grand réservoir de talents. Plus de la moitié des CEO n'ont pas l'intention de créer des incitations spécifiques pour les jeunes employés. Ils ne voient pas davantage la nécessité de prendre des mesures particulières pour fidéliser les femmes ou les collaborateurs plus âgés.

Les principaux résultats concernant la gestion des ressources humaines sont les suivants:

- les CEO sont convaincus que leurs stratégies RH ne sont plus appropriées. 83% envisagent de les modifier;
- les CEO voient un risque de déficit en bons collaborateurs en cas de reprise durable. Ils sont inquiets à l'idée que les capacités dans leur entreprise pourraient ne plus répondre correctement aux exigences. 66% craignent qu'une pénurie de talents freine la croissance;
- plus de la moitié des CEO prévoient d'envoyer davantage de collaborateurs à l'étranger où ils assument un rôle important dans la formation des employés régionaux. Les comportements en matière de mobilité sont appelés à changer fortement: de nombreuses personnes bien formées dans les pays émergents recherchent des possibilités de carrière en dehors de leur pays d'origine. Les entreprises entendent tirer parti de ce potentiel;
- les CEO recourent à des plans pour accroître l'engagement de leurs collaborateurs et leur propension à rester dans l'entreprise. 65% des CEO interrogés élaborent de nouveaux modèles non financiers de promotion de carrière.

La «chaîne d'approvisionnement en talents» mérite le même professionnalisme que celui apporté par les entreprises dans d'autres domaines de la création de valeur. Les CEO visionnaires en sont conscients, comme en témoigne l'Annual Global CEO Survey. Ils mettent tout en œuvre pour transformer leur gestion des talents en véritable avantage concurrentiel.



Attirer des talents
De quelles compétences avons-nous besoin et comment les gagner?

Optimiser les talents
Comment former les collaborateurs pour les affecter au mieux?

Programme
Comment optimiser les processus de travail?

importantes, nombreux sont ceux qui souhaitent préserver en parallèle un espace pour leurs projets personnels, le sport, les voyages, leur style de vie. Ainsi que des études l'attestent, ce sont surtout les jeunes collaborateurs qualifiés qui déclarent ne souhaiter rester que deux ou trois ans auprès d'un même employeur. Pour attirer et retenir les talents, les entreprises sont contraintes de répondre aux aspirations individuelles. Le marché du travail devient de plus en plus un marché des employés – une évolution déjà observable dans certains secteurs (p. ex. le private banking). À l'avenir, si elles veulent gagner en souplesse et en innovation, les entreprises ne devront pas seulement introduire des hiérarchies de gestion plus plates, mais aussi appliquer des modèles d'affaires novateurs et agir au sein de réseaux ouverts et très ramifiés (Ecosystems ou Open Innovation Networks). Cette situation peut entraîner un changement fondamental de la manière dont les collaborateurs et les dirigeants coopèrent. Les entreprises florissantes se démarqueront toujours plus par une gestion collaborative dans laquelle le chef devient un coach, un véritable entraîneur. Les plates-formes de collaboration (réseaux sociaux) deviennent partie intégrante de la gestion du savoir et de la conduite d'équipes, ce qui soulève de nouvelles questions: comment, par exemple, mesurer la performance des collaborateurs dans des réseaux ouverts? Comment créer des incitations efficaces et judicieuses? Comment une entreprise peut-elle encourager l'innovation grâce à de nouveaux modèles de travail? Une autre tendance se manifeste: l'individualisation au travail. Aujourd'hui, les collaborateurs se satisfont de moins en moins des programmes RH standard (p. ex. dans la planification de leur carrière). Ils revendiquent un suivi personnalisé et la possibilité de choisir. Désormais, ce n'est plus le collaborateur qui s'adapte aux programmes du personnel, mais les programmes qui doivent répondre à ses exigences. Bon nombre d'entreprises ont cependant investi par le passé beaucoup de temps et d'argent dans la standardisation de processus. De

ce fait, elles sont tenues de restreindre la marge d'action individuelle pour des raisons de conformité et de risque. Dans ce champ de tension, entre individualisation et standardisation, il faut donc être actif et créatif.

Repenser et redéfinir les RH

Quelle est la bonne dose de diversification de l'effectif? Répondre à cette question est une tâche-clé pour la direction de l'entreprise – en particulier dans un environnement basé sur le savoir. Un effectif est optimal lorsque:

- l'entreprise peut agir avec souplesse et réagir rapidement aux nouvelles conditions du marché;
- l'effectif réunit toutes les qualifications importantes pour l'entreprise;
- les collaborateurs s'identifient à l'entreprise et ont envie de se montrer performants.

Le fait de disposer au bon moment d'un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés et d'un réseau de partenaires ayant des bonnes qualifications et un

système de valeurs adéquat est un facteur de succès décisif pour l'entreprise. C'est pourquoi la stratégie RH doit être solidement intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. L'horizon en matière de stratégie et de planification des talents doit donc concorder avec celui de la planification stratégique dans son ensemble et porter sur une durée de trois à cinq ans. La segmentation adéquate de l'effectif est également un élément essentiel de la gestion du personnel. Tous les collaborateurs ne sont pas impliqués au même titre dans le succès de l'entreprise, tous n'ont pas les mêmes besoins et tous ne réagissent pas de manière identique aux programmes RH (p. ex. systèmes d'incitation). La planification stratégique du personnel, liée à une segmentation intelligente, est donc le fondement d'une bonne stratégie des talents. Pour la mettre en œuvre, la gestion des RH joue un rôle central.

Bien accompagner les transformations

Pour pouvoir mener à bien la stratégie RH et la gestion des talents dans le sens décrit ci-dessus, les entreprises ont besoin de départements RH organisés en conséquence. Ces derniers ne doivent pas se heurter aux frontières du pays ou d'un secteur mais, en fonction de l'orientation de l'entreprise, être en mesure d'agir au niveau international. Les transformations au sein des RH jouent ici un rôle central: les rôles au sein de l'entreprise doivent être répartis entre rôles stratégiques (Centers of Exper-

tise), administratifs (Shared Services) et consultatifs (Business Partner). Ces remaniements nécessitent une planification clairvoyante et entraînent des adaptations profondes de l'organisation, des processus, de la technologie de l'information, et surtout des méthodes de travail. Une nouvelle répartition des compétences et des secteurs de responsabilité ainsi qu'un remodelage des structures de pouvoirs sont inévitables. De telles modifications impliquent une évolution des mentalités tant au sein des départements RH que chez les responsables des différentes lignes de service et devraient être accompagnées de mesures strictes de gestion des changements.

Toute gestion des changements a pour objectif suprême de garantir durablement le succès du projet. Les relations entre l'entreprise et les différents collaborateurs changent avec chaque nouveauté. Le succès de transformations complexes – dans les RH ou dans d'autres secteurs de l'entreprise – dépend en grande partie de l'implication active des collaborateurs dans le processus de changement, lequel offre la possibilité d'aborder en amont les incertitudes, les craintes et les oppositions et de les éviter à long terme. En matière de gestion des changements, les approches de type purement top-down sont vouées à l'échec. La direction de l'entreprise doit communiquer les changements suffisamment tôt et informer les collaborateurs en toute transparence et de manière ouverte sur les objectifs poursuivis sans occulter les aspects éventuellement perçus comme négatifs. Dans certaines circonstances, il peut être judicieux de recourir à un sponsor qui s'engage pour le

projet, et en renforce ainsi la crédibilité. Lorsqu'ils induisent des innovations durables, il est particulièrement important que les projets complexes soient accompagnés d'une gestion efficace des changements. De nombreux outils et méthodes sont désormais capables de tenir compte des besoins des collaborateurs concernés. Il peut s'agir d'une communication claire, de coaching ou d'une formation complète. Il est souvent difficile d'estimer correctement la charge que représente la gestion des changements dans les projets. L'expérience montre que la gestion des changements et la communication représentent 10 à 15% de l'ensemble des coûts d'un projet. Une valeur indicative dont il faut tenir compte dans les calculs. L'accompagnement du changement garantit la réussite de la transformation des RH qui, à son tour, est une condition de la croissance. Le chef d'entreprise est mis à contribution aux trois niveaux.

charles.donkor@ch.pwc.com
stefan.linde@ch.pwc.com

Pour plus d'informations:

- www.pwc.ch/hrs
- 14th Annual Global CEO Survey 2011 www.pwc.ch/ceosurvey
- Étude PwC «Managing People in a Changing World», 2010
- Étude PwC «Managing tomorrow's people. The future of work to 2020», 2007 www.pwc.ch/publications

Conclusion

«Les collaborateurs sont notre principale ressource»: une phrase que l'on retrouve dans d'innombrables rapports d'entreprise. On dirait une formule toute faite, et pourtant elle est vraie. Mais pour atteindre son effet, elle doit être nuancée et expliquée, faute de quoi elle prend rapidement une tonalité négative. Dans un monde du travail basé sur le savoir, la réussite de l'entreprise dépend essentiellement des collaborateurs. La «course aux talents» souvent citée a démarré et s'accélérera encore sous la poussée de l'évolution démographique et de l'individualisation du marché du travail. La gestion des RH devient de plus en plus une affaire de chef.



Peter Schmid et
Marcel Widrig,
Entreprises familiales

Maîtriser les conflits

La gouvernance accroît la capacité d'action des entreprises familiales

Dans les entreprises familiales, les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille se superposent. Pour parvenir à les équilibrer, les entreprises familiales ont besoin non seulement d'une bonne gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) mais aussi d'une solide gouvernance familiale (Family Governance).

Plus des trois quarts des entreprises familiales suisses ne disposent pas de mécanisme de gestion de conflit institutionnalisé. Elles sont ainsi moins bien préparées aux litiges que les entreprises familiales d'autres pays – même si ces dernières affichent aussi la plupart du temps des déficits notables en matière de maîtrise systématique des conflits. C'est ce que révèle la dernière enquête réalisée par PwC auprès d'entreprises familiales dans le monde entier. Plus de 1600 entreprises ont été interrogées dans 35 pays, dont 108 en Allemagne, 21 en Autriche et 52 en Suisse (région DACH).

Il est important, pour une entreprise, de disposer de règles institutionnalisées pour éviter et régler les litiges. Il s'agit surtout

de principes, de méthodes et de préceptes servant à sa gestion et à son contrôle. En d'autres termes, de gouvernance. Généralement, on parle d'exigence de «Good Governance» à propos de grandes entreprises cotées. Rien d'étonnant donc à ce que soit apparue l'idée de renforcer les droits des actionnaires et d'éviter les conflits entre les propriétaires et la direction de l'entreprise. La Corporate Governance préserve les «Checks and Balances». Elle définit les responsabilités et limite les luttes de pouvoir.

Corporate Governance et Family Governance

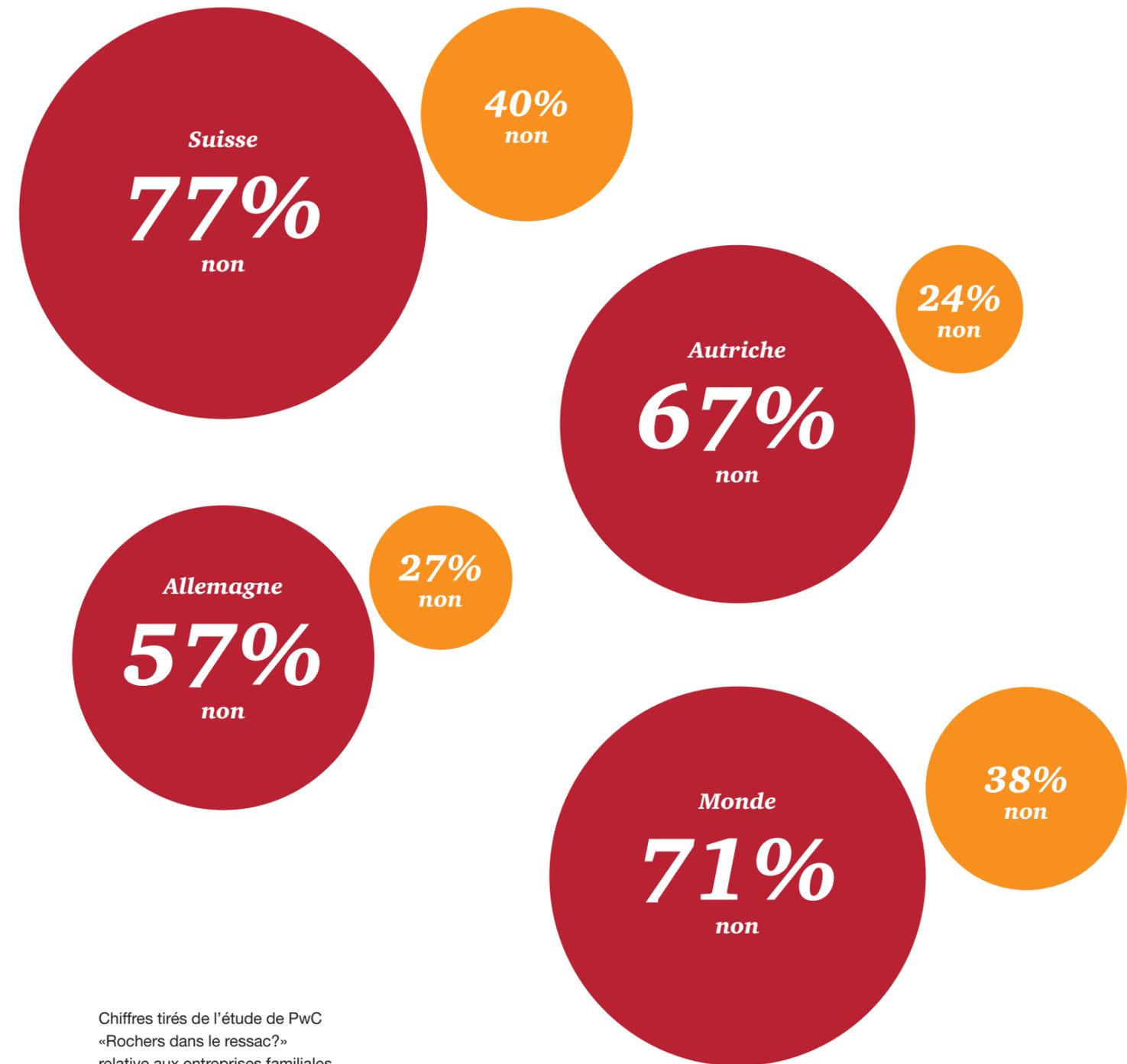
Dans les entreprises familiales, il s'agit moins de limiter le pouvoir du management que l'influence de la famille, laquelle ne doit pas restreindre la capacité d'agir de l'entreprise. Les entreprises familiales fonctionnent selon des mécanismes différents de ceux

d'autres types d'entreprises. Mais toutes ont un dénominateur commun: le nécessaire équilibre entre les luttes de pouvoir. L'équilibre des pouvoirs, les fameux «Checks and Balances», revêt même deux aspects importants dans les entreprises familiales: il requiert à la fois une Corporate Governance et une Family Governance.

La question des intérêts dans les entreprises contrôlées par des familles reflète de multiples aspects car les affaires de l'entreprise et les intérêts familiaux sont étroitement imbriqués, tout comme les considérations rationnelles et les aspects émotionnels s'interpénètrent. Une entreprise familiale est bien plus qu'un investissement, elle constitue un trésor de famille. On y cultive une tradition par-delà les générations; on y noue des relations avec les collaborateurs, souvent depuis l'enfance. Pensée dynastique et lien émotionnel fusionnent. Un tel environnement nécessite des règles de gouvernance.

Existe-t-il dans l'entreprise un processus institutionnalisé de résolution des conflits en cas de divergences entre les actionnaires de la famille?

Existe-t-il des dispositions en matière de succession ou de transition relatives au décès ou à l'absence prolongée de décideurs importants de l'entreprise?



Chiffres tirés de l'étude de PwC «Rochers dans le ressac?» relative aux entreprises familiales 2010/11.
www.pwc.ch/kmu

Une bonne charte d'entreprise qui, notons-le, comprend aussi une charte familiale, accroît l'objectivité dans le processus décisionnel. Elle permet, du moins jusqu'à un certain point, de dissocier les intérêts de l'entreprise de ceux de la famille. Cela facilite l'activité opérationnelle et délimite clairement les rôles, notamment entre la direction et les organes de surveillance. Mais les règles de gouvernance sont particulièrement importantes dans les décisions qui posent les jalons pour l'avenir.

Davantage d'objectivité dans la prise de décision

La planification de la succession constitue un bon exemple. Qu'en est-il de la prochaine génération? L'expérience montre que les parents ont tendance à sur- ou à sous-estimer les actes et les talents de leurs enfants. De son côté, la jeune génération voit des possibilités de travail attrayantes en dehors de l'entreprise familiale. Un code de gouvernance fixe ainsi de manière objective plutôt que subjective les processus de sélection des successeurs potentiels, par exemple en prévoyant une évaluation professionnelle. Pour de nombreuses entreprises familiales, la succession est un problème brûlant: 40% des entreprises interrogées en Allemagne, en Autriche et en Suisse qui changeront de propriétaire dans les cinq ans à venir prévoient une transmission à un autre membre de la famille. L'évaluation requiert également des règles. S'il est vrai que les entreprises familiales ne sont pas tenues de se soumettre régulièrement à une évaluation, elles doivent le faire dans des situations exceptionnelles: en cas d'augmentation de capital ainsi qu'en cas de transaction ou, justement, de changement de proprié-

taire – indépendamment du fait que la succession intervienne au sein de la famille ou non. Une valeur d'entreprise établie objectivement renforce la position de négociation, témoigne du professionnalisme et évite les conflits familiaux. Il est d'autant plus nécessaire que le prix soit fixé de manière indépendante que la plupart des propriétaires surestiment nettement la valeur de leur entreprise. Dans cette optique aussi, des règles de gouvernance claires désamorceront les aspects émotionnels.

L'étude soulève une question intéressante: combien d'entreprises disposent de liquidités suffisantes pour reprendre provisoirement les parts d'un membre de la famille qui quitte brusquement l'entreprise? Alors que la moitié environ des entreprises familiales interrogées dans le monde sont à même de le faire, elles ne sont que 29% en Suisse. Ce faible taux s'explique essentiellement par le fait que les entreprises suisses interrogées thésaurisent souvent leurs bénéfices, les réinvestissent et affichent ainsi un degré élevé de financement propre. Cela pousse la valeur de l'entreprise vers le haut sans pour autant que la liquidité augmente automatiquement dans les mêmes proportions. Toutefois, accumuler des réserves de liquidités supplémentaires pour répondre à des scénarios d'urgence, comme le rachat rapide des parts d'un actionnaire de la famille, n'est stratégiquement pas judicieux. Inversement, si certains membres de la famille sont désireux de vendre leurs parts, ils auront de la difficulté à trouver un acheteur. Qui voudrait en effet investir, par exemple en rachetant 15% des parts d'une entreprise familiale chère, et n'obtenir en contrepartie aucun droit de codécision? En revanche, si un membre dissident de la famille hérite et obtient ainsi une part du capital et un droit de vote, de bonnes règles de gouver-

nance seront indispensables pour limiter l'influence d'un tel «trublion».

La stratégie: une occasion de conflits

Dans les entreprises familiales, les divergences d'opinion ne surviennent que rarement au sujet des rémunérations et autres indemnités des membres de la famille. Les conflits naissent plutôt des questions stratégiques. 31% des entreprises interrogées dans la région DACH voient un motif de dissensions dans la définition de la stratégie. Les conflits ont pour origine deux sources différentes: d'une part, ceux entre membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise et ont des conceptions divergentes de l'orientation stratégique; d'autre part, ceux entre les membres de la famille actifs et les membres qui vivent de distributions régulières de dividendes. Ainsi, des investissements élevés dans de nouveaux marchés pourraient par exemple s'avérer judicieux pour l'entreprise mais ils diminueraient l'assise financière de certains membres de la famille. Des structures claires en matière de décision et de définition des compétences peuvent éviter les dissensions quant à l'orientation stratégique.

peter.schmid@ch.pwc.com
marcel.widrig@ch.pwc.com

Conclusion

Les entreprises familiales sont, à juste titre, considérées comme l'épine dorsale de l'économie. En Allemagne, en Autriche et en Suisse, elles génèrent plus de la moitié de la performance économique et fournissent six emplois sur dix. Des règles claires, tant de Corporate Governance que de Family Governance, renforcent ce secteur économique important.

Assurer la pérennité de l'entreprise

Max Manuel Vögele, directeur général et président du conseil d'administration de Karl Vögele SA, sur la planification de la succession et la gouvernance dans les entreprises familiales.



Fondée en 1960, Karl Vögele SA puise ses origines dans la cordonnerie ouverte en 1922 à Uznach par le maître cordonnier Karl Vögele. Elle est restée dans la famille depuis cette date. Avec 400 filiales et un chiffre d'affaires de CHF 380 millions, Vögele est devenue l'un des leaders du marché de la chaussure en Suisse et en Autriche. Outre Vögele Shoes, le groupe possède aussi Bingo Discount Chaussures et MAX Shoes, destinée à une clientèle plus tendance. Cette année, l'entreprise a centralisé toute sa logistique à Uznach SG, renforçant ainsi son attachement au lieu d'implantation Suisse, en dépit du fait que toujours plus de chaussures seront exportées d'Uznach vers l'espace européen. Max Manuel Vögele, petit-fils du fondateur, est directeur général et délégué du conseil d'administration de Karl Vögele SA depuis 1987. Cette année, il a succédé à son père, Max Vögele, à la tête du conseil d'administration.

Monsieur Vögele, quand votre famille a-t-elle commencé à planifier la succession?

La relève s'est faite progressivement chez nous. Voici 15 ans déjà que j'assume la direction opérationnelle de Karl Vögele SA. Mon père se retire désormais et je reprends également la présidence du conseil d'administration. Mais

il faut savoir que j'ai quatre frères et sœurs. Il nous a donc fallu non seulement planifier le passage d'une génération à la suivante, mais aussi trouver une solution satisfaisante au sein de la fratrie.

Comment y êtes-vous effectivement parvenus?

Une holding détient tous les biens de la famille. Karl Vögele SA en constitue une partie substantielle. Il existe également des

participations et des immeubles. Il était dès lors important de régler les compétences et les responsabilités au sein de la holding. La famille respecte toutefois un principe fondamental: les fonctions opérationnelles dans Karl Vögele SA ne sont jamais confiées à plusieurs membres de la famille à la fois. Mon père a toujours respecté ce

«Un actionnaire familial doit être prêt à des sacrifices pour préserver les intérêts de la famille.»

principe, conscient du fait que toute autre construction est susceptible de générer des conflits.

Comment avez-vous été choisi parmi vos frères et sœurs?

De manière très traditionnelle: je suis l'aîné. Pas de nomination en fonction des compétences donc, mais plutôt une sorte d'héritage. Toutefois, mon père m'a toujours laissé suffisamment de liberté pour décider. Depuis l'enfance, il nous a tous impliqués et responsabilisés et, de ce fait, nous nous sommes vite identifiés à l'entreprise. Par ailleurs, en nous cédant des parts très tôt, notre père a encore renforcé ce sentiment d'identification.

Cela a-t-il contribué à prévenir les conflits sur l'orientation stratégique?

Là aussi, la famille dispose de règles strictes: l'attribution univoque des compétences et des tâches. Chez nous, les différentes participations dans la holding ne s'imbriquent pas les unes dans les autres. Mes frères et sœurs ne siègent pas au conseil d'administration de Karl Vögele SA, pas plus que je ne siège au conseil d'administration d'une autre filiale de la holding. Chez nous, l'entreprise est toujours au premier plan, et ce n'est pas une formule creuse. Concrètement, cela signifie que les investissements doivent être payés à partir du propre cash-flow et que nous avons un objectif clair en matière de dividendes. Il n'a jamais été question pour nous d'optimiser

les dividendes, mais toujours d'optimiser la structure de l'entreprise.

Est-ce un avantage de ne pas être tributaire du marché des capitaux?

C'est l'avantage décisif d'une entreprise familiale. On est moins exposé à la pression au rendement. Pour nous, l'essentiel est de bien positionner l'entreprise à moyen et à long terme. Nous savons qu'un actionnaire familial doit être prêt à des sacrifices pour préserver les intérêts de l'entreprise.

Quels sont les principes de gouvernance dans votre entreprise et dans votre famille?

Nous n'avons pas de règles de gouvernance en tant que telles. La gouvernance repose sur différents éléments tels que la charte et les directives de gestion. Nous avons également, depuis de nombreuses années, une convention d'actionnaires qui régit notamment la politique en matière de dividendes et les liens entre les actionnaires. J'ajouterais toutefois que, lorsque mon père se sera retiré et que nous aurons modifié les rapports de participation, nous introduirons une gouvernance familiale. C'est important car, bien que nous nous affrontions souvent, il règne chez nous une bonne entente que nous voulons et devons préserver.

La structure du management va-t-elle aussi changer?

Oui, elle sera plus professionnelle. Jusqu'ici, nous organisons plusieurs fois par an des rencontres de famille au cours desquelles nous nous informons en toute transparence sur les différentes affaires. C'était une

bonne chose. Nous avons ainsi développé nos connaissances et une compréhension mutuelle. Mais ce type de conseil de famille est une véritable institution patronale. Désormais, le conseil d'administration de Karl Vögele SA se professionnalise et j'y serai vraisemblablement accompagné de deux membres externes qui nous apporteront un savoir-faire supplémentaire dans notre branche et dans le domaine financier. Nous aspirons à un équilibre des pouvoirs entre l'assemblée générale, c'est-à-dire l'actionnariat, le conseil d'administration et la direction.

Qui prend les décisions stratégiques?

Fondamentalement, c'est moi. Toutefois, nous avons une stratégie d'entreprise et une stratégie de propriétaires qui prévaut lorsqu'il s'agit de décisions aussi importantes que le fait de se retirer d'un marché. Afin d'être armés pour le futur, nous adaptons les compétences à la nouvelle donne dans une convention d'actionnaires. Cette dernière définira clairement qui décide, quand et sur quoi.

Comment fixez-vous les rémunérations?

Cette tâche incombe au conseil d'administration, à une exception près: mon salaire, qui est fixé par l'assemblée générale.

Qu'est-ce qui vous séduit dans le fait de diriger une entreprise familiale?

J'ai été élevé en vertu du principe que l'entreprise doit survivre à une génération pour passer à la suivante. Mais j'ai aussi vécu la

difficulté de planifier à long terme. Le marché change. Ce que nous avons prévu il y a dix ans s'est finalement passé tout à fait autrement. Vouloir à tout prix conserver une entreprise en mains familiales ne devrait pas être une décision irrévocable. Il faut se libérer de cette exigence sur le plan émotionnel. Il ne s'agit pas simplement, pour la famille, de posséder une entreprise, mais de trouver le meilleur moyen d'en assurer la pérennité. En effet, nous ne parlons pas seulement de la famille, mais aussi de plus de 2500 collaborateurs. Le fait de réfléchir à ce type de question est typique d'une entreprise familiale.

Vous imaginez-vous pouvoir vendre l'entreprise?

Tout est fonction de moment et d'opportunité. Si, un jour, une meilleure occasion se présente, nous serions ouverts. L'important est de pouvoir faire progresser encore l'entreprise. Si une autre structure de propriété pouvait lui donner l'élan d'une fusée, nous ne ferions pas de résistance à tout prix. Pour moi, diriger une entreprise familiale n'est pas un sacerdoce. Et je suis convaincu que le modèle de l'entreprise familiale n'est pas encore dépassé.

Publications et formation



L'E7 devant le G7: l'avenir de l'économie mondiale

Sous l'effet de la crise financière mondiale, le déplacement de la puissance économique vers les pays émergents s'accélère. Les économies en plein essor de l'E7 dépasseront les pays développés du G7. La Chine et l'Inde joueront le rôle de locomotives. D'ici 2050, ces pays détrôneront les États-Unis et formeront la plus grande puissance économique. Tels sont quelques-uns des résultats de l'étude «The World in 2050» conduite par PwC.

Vous pouvez télécharger cette étude en anglais au format PDF sous www.pwc.ch/publications.

Academy de PwC: des connaissances et des contacts de qualité

L'Academy regroupe toutes les possibilités de formation offertes par PwC à ses collaborateurs ainsi qu'aux cadres du monde de l'économie. Son offre se concentre sur des thèmes liés aux compétences-clés de PwC (présentation des comptes, fiscalité, droit, gestion d'entreprise), importants pour la pratique professionnelle et la carrière des dirigeants. Les animateurs et conférenciers disposent tous d'une expérience pratique dans le domaine enseigné ainsi que de solides compétences pédagogiques, dont bénéficient directement les participants. L'Academy offre à la fois la possibilité d'élargir les connaissances professionnelles et l'opportunité de glaner de nouvelles idées et de nouer des contacts intéressants. www.pwc.ch/academy.



Marché suisse de l'énergie: attentes des clients

Les entreprises d'approvisionnement en électricité portent un jugement trop optimiste sur la satisfaction de leurs clients. Les principales divergences se situent au niveau des prix, de la flexibilité et des offres particulières pour les clients. L'étude «Marché suisse de l'énergie en 2011» analyse les réponses de 118 dirigeants du marché suisse de l'énergie et, pour la première fois, confronte les opinions des fournisseurs d'électricité à celles de leurs gros clients.

Vous pouvez télécharger cette étude au format PDF sous www.pwc.ch/publications.



Croissance économique: les CEO voient du potentiel

Après deux ans de récession, les CEO retrouvent presque leur confiance d'avant la crise quant à la croissance économique. Tel est le principal résultat de la 14th Annual Global CEO Survey de PwC. Selon l'étude, 88% des CEO interrogés ont une vision positive de l'évolution économique. 51% d'entre eux envisagent de nouvelles embauches. Pour deux tiers des CEO, les freins à la croissance sont le manque de collaborateurs qualifiés, les augmentations d'impôts et les coupes dans les dépenses publiques. À leur avis, la Chine est le marché qui présente le plus fort potentiel. Toutefois, les marchés toujours volatils et imprévisibles demeurent le plus grand facteur d'insécurité pour trois quarts des CEO interrogés.

Vous pouvez télécharger cette étude en anglais au format PDF sous www.pwc.ch/ceosurvey.

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

Service lecteurs: Pour plus d'informations, les auteurs des thèmes techniques sont à votre disposition pour un entretien (l'adresse e-mail est toujours indiquée). Vous trouverez une liste complète de nos publications sous www.pwc.ch. Commande de publications PwC et abonnements ou changements d'adresse: sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 058 792 20 52.



**«Le luxe est l'art
d'être unique»**

Bernard Fornas, PDG de Cartier, évoque la différence entre l'éphémère et l'intemporel. Et les placements qui traversent les époques et leurs crises.



«The jeweller of kings and king of jewellers»

Bernard Fornas

Le Français Bernard Fornas est PDG et président du conseil d'administration de Cartier International; il siège également au conseil d'administration du groupe Richemont, spécialisé dans les articles de luxe, dont Cartier fait partie. Après avoir obtenu un MBA à la Kellogg School of Management, à Chicago, B. Fornas a débuté sa carrière chez Procter & Gamble. Il a ensuite travaillé chez International Gold Corporation et chez le parfumeur Guerlain. En 1994, il est devenu directeur général du marketing de Cartier, avant d'accéder au poste suprême en 2002, après un intermède dans l'entreprise d'horlogerie genevoise Baume et Mercier.

Un temple du luxe et des valeurs durables: Cartier, Rue de la Paix à Paris. C'est au-dessus du magasin, derrière de nombreux sas de sécurité, que se trouve l'atelier dans lequel sont fabriqués les bijoux. Nous avons eu le privilège d'accompagner les joailliers et de les regarder travailler – cf. pages suivantes.

«De nombreux clients ont acheté un beau bijou chez nous dans l'intention de diversifier leur portefeuille de placements.»

Monsieur Fornas, nombreuses sont les marques qui font rêver, pourquoi les clients achètent-ils justement chez Cartier?

Ils choisissent Cartier car ils savent que nous sommes une maison sérieuse, que nous livrons des produits de qualité et que nous sommes admirés dans le monde entier pour notre créativité. Parce que chez nous, ils échangent leur argent contre de vraies valeurs! Ce sont tous ces éléments qui, réunis, font que les gens viennent chez nous, et plus encore en période de crise. Ces dernières années, nous avons constaté une nouvelle fois que les entreprises crédibles et disposant d'une forte légitimité sont privilégiées en période d'instabilité. Sans crédibilité, sans héritage ni passé, une entreprise est condamnée à perdre des parts de marché.

Cela signifie-t-il que vous avez gagné des clients pendant la crise?

De nombreux clients ont acheté un beau bijou chez nous dans l'intention de diversifier leur portefeuille de placements. Peut-être avaient-ils perdu de l'argent avec des actions et se sont-ils dit: eh bien, offrons-nous plutôt une belle pièce Cartier. Cela peut coûter un million, ou même dix, mais l'on obtient une véritable contre-valeur. C'est de l'argent placé en toute sécurité.

Les bijoux sont-ils véritablement un investissement à long terme? N'est-ce pas une question de goût du moment?

Au cours des ventes aux enchères de Christie's, de Sotheby's ou de Phillips, les anciennes créations Cartier atteignent aujourd'hui des prix astronomiques. Ce sont en effet des pièces uniques d'un haut niveau de qualité et de créativité, des œuvres d'art. Et elles n'existent qu'en exemplaire unique.

Vous parlez de la haute joaillerie. À quel prix commence ce segment?

C'est une question de définition. Chez nous, c'est EUR 200 000. Cela représente beaucoup d'argent. Mais chez Cartier, vous pouvez également acheter un très beau collier pour EUR 20 millions.

Peut-on aujourd'hui gagner de l'argent avec la haute joaillerie ou est-ce plutôt comme dans la haute couture, où c'est en définitive la vente de parfums qui génère les bénéfices?

Notre activité n'a rien à voir avec la haute couture! La mode est éphémère alors que montres et bijoux sont faits pour l'éternité. Votre costume et le mien vont aller au rebut dans deux ou trois ans. Mais ma montre ira à mon fils, à ma fille, à mon amie, à qui sais-je encore. Il faut savoir distinguer l'éphémère de l'intemporel car cela détermine la manière dont l'on conçoit, développe et fabrique un produit. Lorsque l'on fait quelque chose pour l'éternité, on doit exclure tout compromis. C'est ce que nous faisons. Il ne faut jamais confondre des produits éphémères comme la mode ou le parfum avec des choses faites pour l'éternité.

Mais Cartier vend aussi des parfums...

Nous vendons des parfums pour que personne d'autre ne le fasse sous notre nom. Nous avons décidé de le faire pour protéger notre marque contre les faussaires et les plagiaires.

Faites-vous l'essentiel de votre chiffre d'affaires avec les bijoux et les montres?

Oui, bien sûr. Nous avons créé parfums et foulards plus par nécessité que par passion. Ces produits, qui ne représentent pour nous qu'une activité très réduite, nous ont permis de protéger les droits sur notre nom pour l'ensemble du secteur des cosmétiques et du textile.

Cartier vend des produits de luxe depuis plus de 150 ans. Quelles valeurs le luxe véhicule-t-il aujourd'hui?

Chaque individu a sa conception personnelle du luxe. Mais le véritable luxe, le luxe ultime, ce sont des choses qu'une seule personne peut détenir. Un bijou spécial qui a été conçu et

fabriqué pour vous personnellement n'appartiendra jamais véritablement à un autre individu au monde, si riche soit-il. Le vrai luxe est l'art d'être unique.

N'y a-t-il pas une certaine vantardise dans le luxe? Les gens achètent-ils une montre Cartier pour l'exhiber?

Oui, certainement. Dans certains pays, comme la Chine ou les anciennes républiques soviétiques, les gens souhaitent montrer leur réussite sociale. Ils achètent alors pour leur épouse un bijou ou une montre Cartier comme symbole de leur succès. Dans d'autres pays, on achète aussi des produits Cartier, mais dans une démarche moins ostentatoire. La chose intéressante est que nous réunissons tous les aspects: le côté bling-bling (regardez, j'ai réussi!) et le côté plutôt discret (j'ai de l'argent et j'admire le savoir-faire artisanal).

Un équilibre entre exigences et attentes...

C'est justement ce qui importe. Chez Cartier, ces facettes se complètent et ne s'opposent pas nécessairement. C'est une alchimie grandiose et assez exceptionnelle.

Cette combinaison de valeurs est-elle gérable?

Nous gérons cela en parfaite connaissance de cause. Pour y parvenir, il convient d'être très prudent dans tout ce que l'on fait. Il faut constamment mettre son savoir-faire et sa culture à l'épreuve. C'est pourquoi, par exemple, nous entretenons notre exceptionnelle collection de 1700 pièces de haute joaillerie et l'exposons dans des musées du monde entier. Au musée du palais de la Cité interdite, à Pékin, un demi-million de personnes ont vu la collection Cartier. Cela contribue à mettre en évidence l'importante créativité dont Cartier a toujours fait preuve.

Cette attitude n'est-elle pas quelque peu tournée vers le passé?

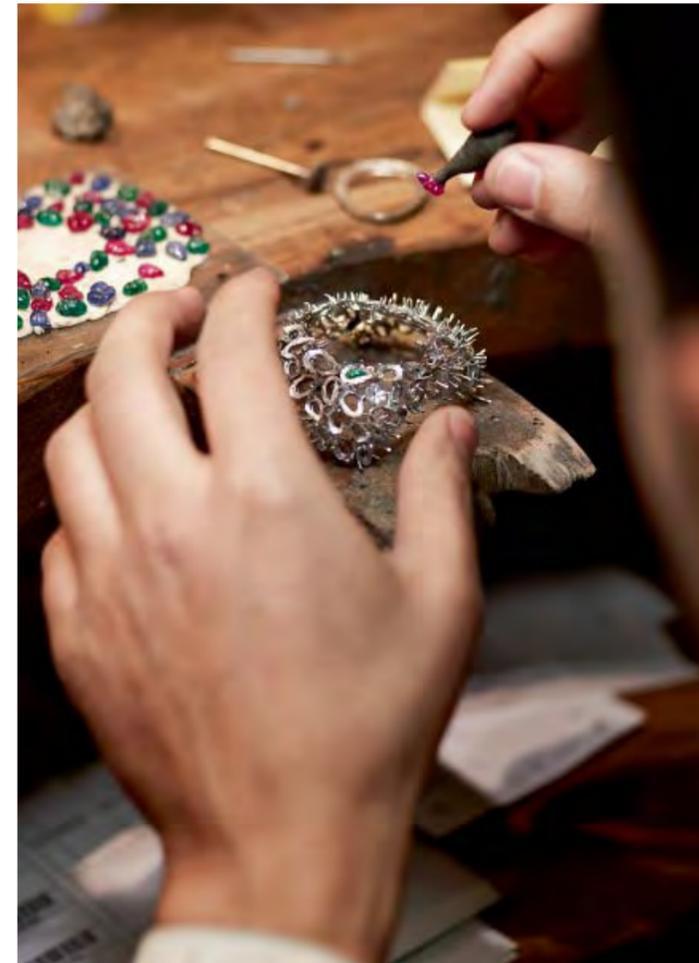
La grande tradition et le fantastique savoir-faire artisanal ne constituent pour nous qu'un seul aspect des choses! Il y a aussi notre engagement en faveur de l'art contemporain. Nous avons créé la fondation Cartier à Paris il y a déjà 27 ans. Depuis lors, les jeunes talents les plus marquants de notre époque y ont exposé. D'autres entreprises sont justement en train de découvrir l'existence de l'art contemporain, avec des arrière-pensées commerciales. Je ne peux qu'en rire. Avec notre fondation, nous n'avons jamais rien voulu faire d'autre qu'encourager de jeunes artistes. Et nous continuerons à le faire.

Éloge de la singularité

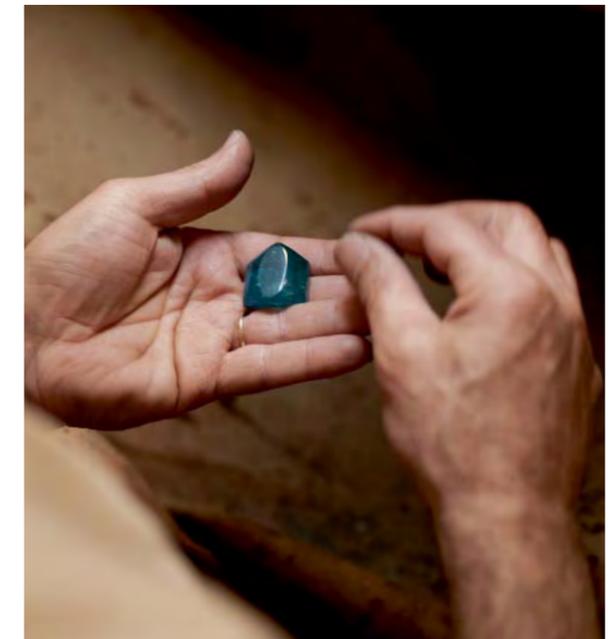
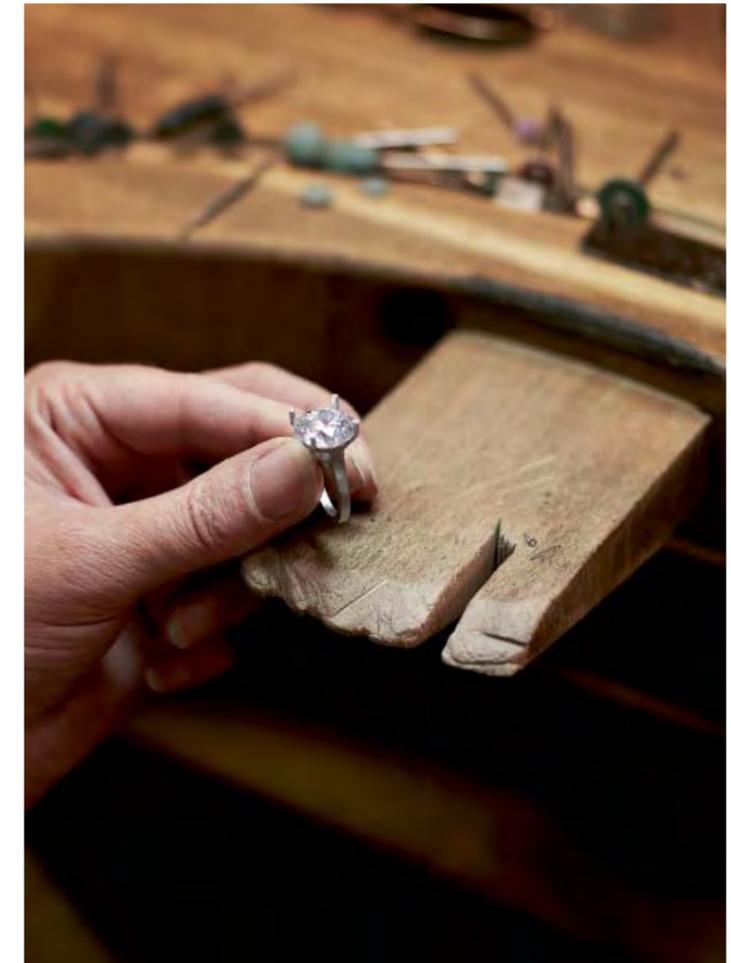
Un nom, une histoire, un succès – Cartier est le leader mondial incontesté de la haute joaillerie. Ce n'est pas un hasard. Voilà plus de 164 ans que l'entreprise mise sans compromis sur le style et la qualité.

Le luxe peut aussi être une question de politique. Bernard Fornas, PDG de Cartier, était en tout cas parfaitement conscient de la portée politique de ses paroles lorsqu'il déclarait en 2008 dans une interview télévisée que son entreprise n'achèterait plus aucun rubis birman, cette pierre précieuse légendaire, tant que la situation des droits de l'homme ne changerait pas en Birmanie. Deux semaines plus tard, les autres grands joailliers lui emboîtaient le pas et s'associaient au boycott. Quelques années auparavant déjà, Cartier avait été à l'origine de la création du RJC (Responsible Jewellery Council), une association internationale qui défend les valeurs éthiques et mène campagne, entre autres, contre les diamants de la guerre et le travail des enfants. «En tant que leader mondial, nous avons un devoir d'exemplarité», explique Bernard Fornas à propos de cet engagement. «Tout le monde a les yeux rivés sur nous.»

Les faits et gestes de Cartier suscitent en effet une attention considérable. L'entreprise, dont le siège social se situe à Genève, est le plus grand acheteur de diamants du monde. Cartier est le numéro un incontesté sur le marché de la joaillerie et figure parmi les principaux fabricants d'autres produits de luxe: des montres aux briquets et lunettes en passant par les articles d'écriture et de maro-



Précision et coup d'œil: utilisant des outils plus que centenaires pour certains, des joailliers hautement spécialisés travaillent en compagnie de polisseurs et de sertisseurs. Chaque pièce est fabriquée dans un maximum de calme et de concentration – exclusivement à la main.



Un produit Cartier doit toujours être reconnaissable entre tous. Ses caractéristiques: tout simplement «très Cartier!».



Dans l'atelier d'horlogerie, des photos accrochées au mur offrent un aperçu des modèles uniques de montres-bijoux dont le prix n'est pas abordé.



Xavier Gargat a travaillé pour de nombreux professionnels réputés de la bijouterie implantés Place Vendôme à Paris. Il est le directeur de l'atelier Cartier depuis douze ans. «Ce que nous faisons ici est unique au monde», dit-il.

quinerie. Membre du groupe Richemont depuis 1997, Cartier réalise environ la moitié du chiffre d'affaires de ce dernier. Les résultats sont d'ailleurs excellents: au cours des neuf premiers mois de 2010, le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 33% pour s'établir à EUR 2,1 milliards. Cartier doit son succès à un parfait mélange d'innovation et de tradition. Étroitement liée à l'histoire personnelle de divas du grand écran et de têtes couronnées, l'histoire de l'entreprise est célébrée avec faste. À titre d'exemple, la bague de fiançailles que le Prince Rainier de Monaco a passée au doigt de Grace Kelly – une bague en platine surmontée d'un diamant taille émeraude de 10,47 carats – provenait évidemment de chez Cartier. Mais en termes de relations publiques, c'est le Roi Edouard VII d'Angleterre qui a eu le plus d'impact pour Cartier, en proclamant le fournisseur de la Cour «jeweler of kings and king of jewellers» («joaillier

des rois, roi des joailliers»). Un slogan fréquemment et volontiers cité.

Le segment de prix le plus élevé

L'entreprise de joaillerie a été fondée en 1847 par Louis-François Cartier, mais ce sont surtout ses petits-fils Louis, Pierre et Jacques qui, au début du XX^e siècle, ont fait de Cartier l'une des marques les plus prestigieuses du monde. En quête d'inspiration, ils ont sillonné l'Inde, la Russie et le golfe Persique et ouvert des magasins aux épicentres du luxe et du style: rue de la Paix à Paris, Bond Street à Londres et 5th Avenue à New York. Aujourd'hui encore, Cartier fabrique toujours en vertu des principes à l'origine de la réputation de la marque: en réalisant de somptueux bijoux artisanaux qui se situent dans le segment de prix le plus élevé. Les montres constituent le deuxième pilier de l'entreprise. Cartier a été l'un des premiers horlogers à fabriquer des montres-bracelets à la fin du XIX^e siècle. Ce segment a fortement gagné en importance sous l'actuel PDG Bernard Fornas

– les montres sont façonnées dans une usine flambant neuve à La Chaux-de-Fonds. Les modèles phares sont toutefois des montres-bijoux fabriquées en séries très limitées, serties de centaines de diamants et vendues au prix d'une limousine de luxe, ou des pièces uniques dont le prix n'est pas rendu public.

Jusqu'à 10 000 heures de travail

C'est dans l'atelier de la rue de la Paix à Paris que sont fabriquées sur commande toutes les pièces uniques ainsi que les collections spéciales Cartier. Soixante collaborateurs hautement spécialisés, dont quarante joailliers et un horloger, travaillent autour d'un patio, derrière de nombreux sas de sécurité, dans un maximum de calme et de concentration. Jusqu'à 10 000 heures de travail sont investies ici dans la fabrication de bijoux complexes. «C'est unique au monde», précise Xavier Gargat, directeur de l'atelier Cartier depuis douze ans. Chaque pièce – de la bague diamant aux montres-bijoux raffinées, en passant par des colliers sophistiqués – est

confectionnée au prix d'un travail manuel coûteux. Les exigences sont particulièrement élevées pour les motifs animaliers tridimensionnels, sertis de centaines de brillants et de pierres précieuses de tailles diverses, typiques du style Cartier. Ils sont le fruit d'une tradition et d'une technique anciennes et requièrent l'utilisation d'outils ayant pour certains plus d'un siècle. L'une après l'autre, chaque pierre est manipulée, adaptée et fixée au moyen d'éléments métalliques microscopiques. Dix à quinze ans d'expérience sont nécessaires à un joaillier artistiquement ambiteux pour maîtriser ces travaux de précision. Stylistiquement, les pierres précieuses donnent aux bijoux une élégance intemporelle qui renvoie manifestement aux formes de l'art déco. «Un article Cartier», comme le veulent les exigences internes, «traverse les décennies sans prendre une ride.» Mais surtout, un produit Cartier doit toujours avoir

un style reconnaissable entre tous. Ses caractéristiques: tout simplement «très Cartier!». Le patron veille personnellement à ce que Cartier ne s'écarte jamais de cet idéal de qualité et de style. «Nous fabriquons chaque année des milliers de nouveaux produits; tous reçoivent mon consentement écrit», déclare Bernard Fornas. «D'abord lors de la conception, puis en tant que prototype ou produit fini.» B. Fornas se réserve deux heures par semaine pour expertiser les nouveaux designs et bijoux. Il s'assure ainsi que chaque objet commercialisé possède la «touche Cartier» et perpétue «l'héritage Cartier». Il est déjà arrivé que des articles soient renvoyés à l'atelier parisien pour y être remaniés – en dépit des milliers d'heures nécessaires à leur fabrication. Pourquoi appartient-il au patron d'effectuer cet ultime contrôle de la qualité? Bernard Fornas répond sans hésitation: «Le président doit avoir le dernier mot. Dans tous les cas. Il en va de l'orientation stratégique de l'entreprise.» —



«L'homme n'a pas besoin de culture, il l'a»
La culture offre la possibilité d'apprendre à la fois sur soi et sur le monde, dit Martin Heller. En tant qu'entrepreneur culturel indépendant, il veut émouvoir et enthousiasmer les foules en Suisse comme à l'étranger.

«Il s'agit d'innover et aussi de faire du neuf avec l'existant.»

Monsieur Heller, on peut lire dans la charte de votre entreprise que vous développez des projets culturels les plus divers. Qu'est-ce que la culture?

D'après la célèbre définition donnée par l'Unesco en 1982, à l'occasion d'une conférence mondiale sur la politique culturelle à Mexico, la culture c'est pratiquement tout, c'est-à-dire tout simplement nos conditions de vie. Vient s'y ajouter une conception courante, celle des acteurs du secteur culturel, pour lesquels la culture est tout ce qui relève de l'art au sens le plus large du terme. La notion de culture est donc imprécise, et nous devons vivre avec cette imprécision.

L'homme a-t-il besoin de culture?

Si, par culture, on entend les conditions de vie dans leur acception la plus vaste, c'est-à-dire la manière dont les hommes organisent leur coexistence, la culture est alors simplement déjà présente sous ses différentes formes. L'homme n'a pas besoin de culture, il l'a.

Quelle est la valeur de la culture que vous proposez avec vos projets?

Ce que nous organisons, ce sont des expériences avec des festivals, des expositions ou encore des villes. Nous considérons cela comme l'occasion d'apprendre à la fois sur soi-même et ses propres conditions de vie, sur une époque ou sur ce que les artistes pensaient de leur temps. Bref, la culture offre des possibilités exceptionnelles d'apprendre sur le monde.

Quelle est l'importance de ces expériences?

C'est très variable. J'ai collaboré pendant cinq ans avec la ville de Linz, qui s'était fixé pour objectif de devenir la capitale culturelle de l'Europe en 2009. Ce projet était primordial pour la cité, il a déterminé pendant des années une grande partie de la politique de la ville et de la perception intérieure et extérieure que l'on pouvait en avoir. Il a éveillé d'énormes attentes et permis à de nombreux citoyens de faire des expériences marquantes. Un autre exemple: l'automne dernier, nous avons conçu à Berlin une exposition sur le développement urbain. On peut aller ou non

visiter une exposition. 30 000 personnes sont venues; pour nombre d'entre elles, cette visite laissera un souvenir impérissable.

Les pouvoirs publics investissent beaucoup d'argent dans la culture, par exemple dans les musées ou les théâtres. Subventionner la culture fait-il partie des missions d'un État?

Naturellement, mais l'État doit bien réfléchir pour savoir quelles sont les missions culturelles incontournables pour l'intérêt général. Je pense, par exemple, à la protection des monuments, à la préservation des traditions, qui montreront clairement aux générations suivantes d'où nous venons, ou à l'entretien des musées, qui sont en quelque sorte des archives artistiques. Les justifications rationnelles à l'encouragement de la culture par l'État ne manquent pas. Mais il existe également des justifications idéalistes et politiques: un citoyen cultivé est plus mature qu'un citoyen qui ne s'intéresse pas à la culture.

Un créateur d'événements culturels doit-il être, comme l'est un entrepreneur, responsable d'un succès ou d'un échec?

Je crois qu'il l'est dans tous les cas, de la même façon que chacun est responsable de ce qu'il fait (ou ne fait pas) et doit se demander s'il le fait bien ou non. Personne ne peut se dérober à cette responsabilité. Cependant, à la différence d'un entrepreneur, un acteur culturel ne devrait pas être jugé avant tout en termes d'objectifs économiques. Les véritables bons artistes donnent le meilleur d'eux-mêmes s'ils ont la possibilité de penser et de créer en toute liberté. Dans le domaine de la culture, l'essentiel ne doit pas être de couvrir les coûts, au contraire: dans un pays aussi riche que la Suisse, il doit également y avoir place pour l'expérimental, pour des espaces de liberté et pour des qualités que seuls peuvent offrir l'art et la culture.

Vous travaillez aux interfaces entre politique, économie et culture. Comment la politique et l'économie influent-elles sur vos projets?

Le fait que ces interfaces m'intéressent est principalement dû à mon expérience en tant que directeur artistique d'Expo.02. Lorsque j'ai pris cette fonction en 1999, je me suis retrouvé au beau milieu de la politique et de

l'économie. Nous avons alors un «business plan». La consigne était 10,5 millions de visiteurs – du point de vue des recettes, c'était une obligation. Nous avons rempli notre contrat et avons en outre touché et enthousiasmé les visiteurs. C'est déterminant, et lorsque je dois m'accommoder d'un budget, mener à bien un projet et faire honnêtement les comptes, je ne fais avec cette partie de mon travail que jeter des bases. Il existe par ailleurs un autre aspect: quand politiques et économistes ont leur mot à dire sur des projets culturels, il est de mon devoir, et c'est ma passion, de leur faire toucher du doigt l'aventure de l'invention. Il s'agit d'innover et aussi de faire du neuf avec l'existant.

Comment parvenez-vous à concilier vos propres idées et les intérêts des donneurs d'ordre?

Le meilleur résultat est obtenu lorsque les donneurs d'ordre viennent vers moi parce qu'ils pensent que je peux idéalement concrétiser leurs idées tout en étant autonome. Ensuite, lorsque nous parlons de la commande, je souhaite dans la plupart des cas une formulation qui me laisse la liberté de réaliser une création à ma façon.

Pouvez-vous citer un exemple?

J'ai évoqué plus haut l'exposition berlinoise sur le développement urbain. Au cours des entretiens avec les représentants du donneur d'ordre, le ministère fédéral des transports et de la construction, la question s'est posée de savoir à quoi pourrait ressembler une exposition actuelle sur les villes en Allemagne. «L'objectif est de donner envie de la ville» fut la formulation plutôt inhabituelle sur laquelle nous nous sommes mis d'accord. J'ai ensuite proposé de ne présenter que des maquettes pour cette exposition. Elles ont été exposées dans un hall industriel grandiose, une ancienne centrale électrique de Berlin: c'était fascinant, pour nous comme pour le public! Finalement, nous avons envoyé des photographes dans cet univers de maquettes, pour effectuer une sorte de voyage urbain et un livre impressionnant a ainsi vu le jour en complément de l'exposition.

En tant que directeur du Musée du Design de Zurich et directeur artistique d'Expo.02, vous étiez employé. À présent, vous avez votre propre entreprise. Que pensez-vous de votre rôle de patron de Heller Enterprises?

L'indépendance entraîne à la fois une liberté supplémentaire et une charge supplémentaire. Gérer sa propre petite entreprise constitue bien entendu un défi important. Nombreuses sont les difficultés que l'on ne discerne qu'avec le temps. Après l'Expo, je n'ai pas reçu d'offres d'emploi véritablement convaincantes. Je me suis donc mis à mon compte car, ainsi, je peux subvenir au mieux à mes besoins en termes de risque, de changement et de diversité des occupations.

Vous travaillez à nouveau sur un gros projet à Berlin.

Le château de Berlin doit être reconstruit. Depuis le XV^e siècle, il servait de résidence aux princes électeurs, aux margraves, aux rois et aux empereurs. En 1950, le gouvernement de la RDA a dynamité ce bâtiment pour édifier le Palais de la République. En 2007, le Bundestag allemand et le Land de Berlin ont décidé de reconstruire le château. Les travaux doivent débuter en 2013. Ce nouveau château berlinois sera entièrement dédié à toutes les cultures du monde et j'ai été chargé d'élaborer un concept pour le contenu du vaste espace dédié aux manifestations. Le donneur d'ordre est le ministre d'État allemand de la culture et des médias.

C'est un projet hautement politique sur lequel beaucoup veulent dire leur mot.

En effet. Entre les attitudes politiques, les intérêts économiques, les attentes du public, c'est un terrain véritablement miné. Pour moi, travailler à ce projet signifie à la fois développer mes propres idées, ce qui pourrait, compte tenu de mes expériences, être bon pour ce type de lieu culturel, et saisir en un clin d'œil ce que d'autres veulent. Le résultat est important. Cela doit être un coup de maître et non une addition de compromis.

Comment abordez-vous ce nouveau projet?

J'ai un principe: au début, j'essaie de prendre le temps de collecter des informations auprès de ceux qui sont directement ou indirectement concernés. À l'automne dernier, je ne savais encore rien du château de Berlin. Mais depuis, j'ai déjà eu au moins 40 entretiens avec des personnes impliquées. En plus des possibilités classiques permettant de s'approprier le sujet et de se faire ses propres idées, le fait d'aller chercher des informations auprès des personnes concernées et de leur demander quels sont leurs souhaits, leurs aspirations et leurs attentes est très important pour moi. —

«L'essentiel ne doit pas être de couvrir les coûts.»

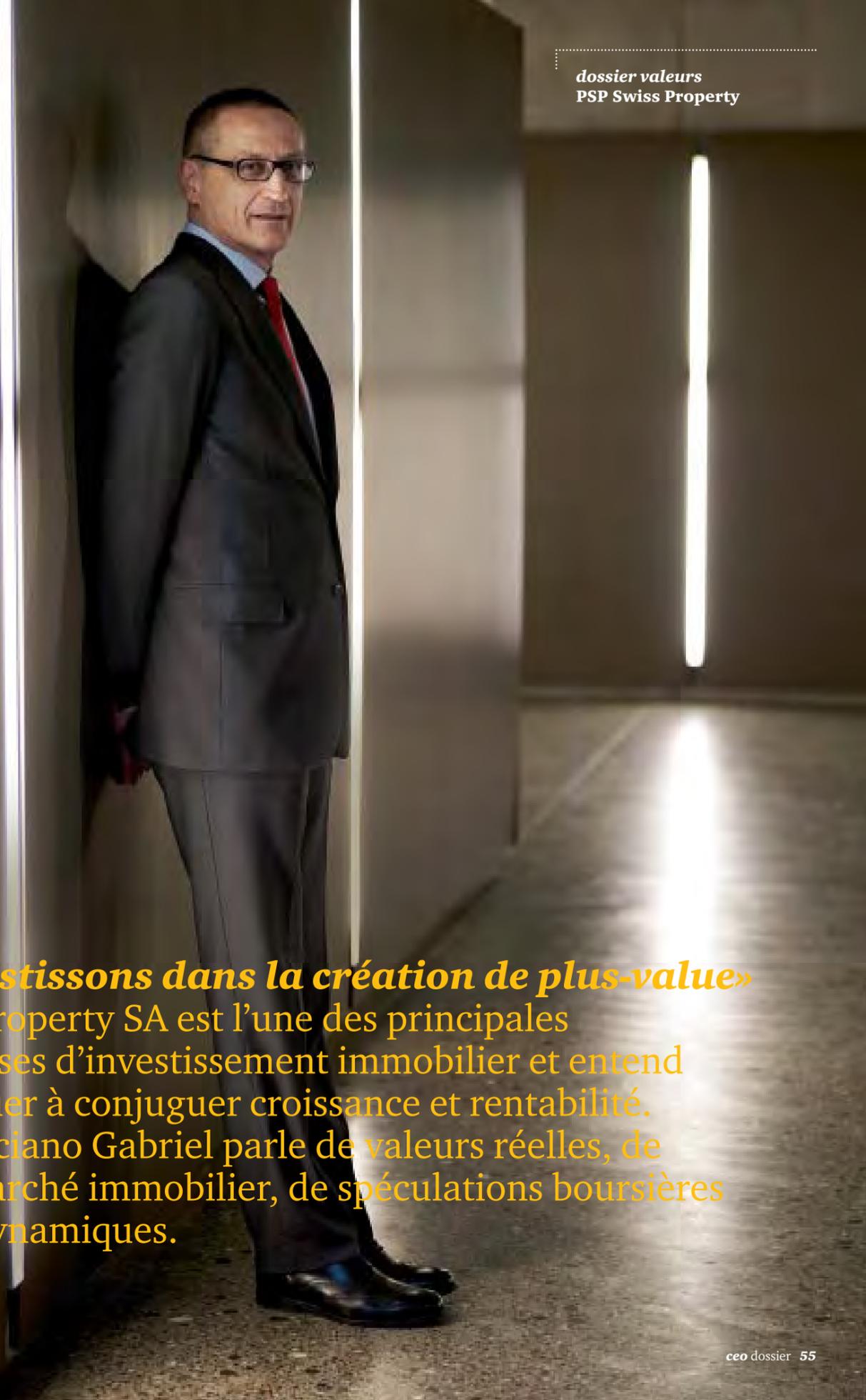
Martin Heller

est le patron de la société Heller Enterprises. Il se considère comme un entrepreneur culturel, réalise des projets culturels, organise des séminaires et écrit pour des revues, des catalogues, des livres. De 1990 à 1998, ce Bâlois âgé de 59 ans a été directeur du Musée du Design de Zurich. Il a acquis une notoriété nationale en tant que directeur artistique d'Expo.02.

«Cela doit être un coup de maître et non une addition de compromis.»



«Nous investissons dans la création de plus-value»
PSP Swiss Property SA est l'une des principales sociétés suisses d'investissement immobilier et entend bien continuer à conjuguer croissance et rentabilité. Son CEO Luciano Gabriel parle de valeurs réelles, de cycles du marché immobilier, de spéculations boursières et de sites dynamiques.



Un portefeuille
immobilier
de CHF
5,4
milliards

Monsieur Gabriel, début 2007, vous avez dit qu'avec des actions immobilières en dépôt, on pouvait bien dormir.

Cela est toujours vrai dans une perspective à long terme. Même si, à partir de mi-2007, personne ne savait ce qui allait vraiment se passer sur les marchés financiers. Je suis resté confiant car les actifs d'une société immobilière sont ses biens-fonds qui, à condition d'être bien gérés, demeurent une réalité même en cas de crise. En Suisse, si vous pensez à long terme, vous faites toujours de bonnes opérations avec l'immobilier.

Pourtant, le cours des actions PSP a baissé de moitié au moment de la crise. N'étiez-vous pas inquiet?

Si, car nous ne savions pas quand la baisse du cours s'arrêterait et à quoi elle pourrait mener dans le pire des cas. Il s'est trouvé quelques acteurs du marché financier pour aggraver le tout en spéculant sur la poursuite de la baisse des cours. Le repli des cours était totalement injustifié.

Comment réagit-on lorsque la valeur boursière d'une société varie de centaines de millions de CHF en quelques semaines?

Le mieux est de ne pas regarder les cours de la bourse tous les jours. Nous devons, comme les autres, vivre avec les fluctuations. Et il existe des mouvements qui ne s'expliquent pas rationnellement. Le titre PSP était massivement sous-évalué, la valeur intrinsèque de l'action étant nettement supérieure au cours de la bourse. L'important est que l'entreprise dispose d'une orientation stratégique optimale, d'une gestion professionnelle et de moteurs de rendement durables. Le cours de la bourse ne s'établit correctement qu'à moyen et long terme, comme le montre la situation actuelle.

Vous devez augmenter la valeur pour vos actionnaires, y compris le bénéficiaire par action. Est-ce un bien ou un mal?

C'est un bien si nous ne perdons jamais de vue cette mission. Nous réfléchissons très précisément à la façon de créer de la plus-value. Si notre objectif avait été la seule croissance, nous aurions acheté de manière plus agressive au cours des dernières années. Mais cela n'est pas payant à long terme. Pour répondre concrètement à votre question: c'est une bonne chose.

Comment êtes-vous devenu patron d'une société d'investissement immobilier?

PSP a vu le jour lorsque la Zurich Compagnie d'Assurances s'est séparée de ses biens immobiliers puis a créé et introduit PSP en bourse en mars 2000. Je travaillais alors dans le secteur Corporate Finance de Zurich Financial Services, où j'étais chargé de préparer cette introduction en bourse. En 2002, je suis passé chez PSP en tant que directeur financier, avant d'être nommé CEO cinq ans plus tard.

PSP est la deuxième société suisse d'investissement immobilier...

Si nous prenons également en considération les fonds immobiliers, nous sommes loin derrière. Le positionnement d'après la taille n'est pas important. Pour nous, ce qui importe, ce sont le bénéfice et la valeur intrinsèque par action. Avec des biens immobiliers d'une valeur supérieure à CHF 5 milliards, PSP est une société cotée en bourse suffisamment grande et elle possède la visibilité nécessaire. Nous n'effectuons que des investissements générateurs de plus-value. Nous voulons croître en externe, mais le prix doit être en rapport. Sinon, nous nous abstenons et nous nous concentrons sur l'optimisation du portefeuille existant.

Les prix de l'immobilier professionnel sont-ils à votre avis trop élevés?

Je ne crois pas qu'il y ait déjà une bulle. Dans certains cas, le prix semble très élevé. Mais qui peut dire exactement quel est le «bon» niveau de prix? Chaque acheteur doit décider lui-même jusqu'où il souhaite aller. Tout le monde a envie d'acheter les mêmes biens immobiliers dans les centres économiques dynamiques.

Une récente étude bancaire fait cependant état d'une stagnation des prix de location de l'immobilier professionnel.

Certes, mais il faut nuancer. Par exemple, le marché de la région zurichoise devra absorber une offre supplémentaire d'environ 250 000 mètres carrés dans les années à venir. Ce ne sont pas les immeubles situés dans le centre ou à proximité qui en souffriront, mais les immeubles mal entretenus situés à la périphérie.

Concrètement: pour le même bureau, l'un bien situé à Zurich et l'autre dans une région moins dynamique, quelles sont les différences de revenu locatif?

À Zurich, un emplacement bien situé se loue de CHF 700 à 900 le mètre carré; à Genève les

prix sont comparables, dépassant même CHF 1000 pour des emplacements particulièrement prisés. Dans des villes connaissant une croissance moindre, les prix de location se situent, souvent depuis des années, autour de CHF 200 à 300. Là, rien ne bouge, bien que les prix de construction y aient aussi augmenté, en raison justement de la faiblesse de la demande de surfaces de bureaux. Il y est même souvent difficile de trouver un nouveau locataire. Il n'y a pas de véritable marché en dehors des centres. Même une baisse de loyer n'attire personne, car l'infrastructure n'est pas optimale.

PSP possède des immeubles commerciaux et de bureaux, mais pas d'immobilier résidentiel. N'avez-vous pas l'intention de vous diversifier sur ce segment?

Non. Nous y voyons peu de potentiel de progression à long terme. L'immobilier commercial nous permet de participer directement à l'essor de l'économie et, par des investissements dans l'amélioration de la qualité, de générer en retour des revenus locatifs supérieurs. L'immobilier commercial est, par nature, dépendant du long terme: comme je l'ai déjà dit, la valeur d'un bien immobilier est fonction de son emplacement et de sa qualité. Nous nous demandons où, dans les 20 ou 30 années à venir, seront créés de nouveaux emplois et où la demande de surfaces de bureaux augmentera. Une telle dynamique existe surtout à Zurich, à Genève et à Bâle. La nouvelle ligne ferroviaire à travers les Alpes (NLFA) pourrait ouvrir de nouvelles perspectives en rapprochant, par exemple, le Tessin des centres de décision.

Votre société s'intéresse exclusivement au marché suisse.

C'est un choix qui restera définitif. Pourquoi un actionnaire devrait-il investir par notre intermédiaire en France, par exemple? Il vaut mieux pour lui passer par une société immobilière française. Nous ne présentons aucun avantage pour les investissements à l'étranger. Les affaires immobilières sont des affaires locales qui nécessitent de bonnes connaissances du système juridique et fiscal ainsi que du marché local.

Pour les sociétés immobilières, le taux de locations vacantes est un indicateur. Pour PSP, il est d'à peine 9%. Vous voulez descendre à 5%. Dans quels délais?

Il nous faudra encore quelques années. Ce taux de 5% correspond au taux structurel de locations vacantes, pratiquement incompre-

sible. Une grande partie de nos locations vacantes se trouvent à Zurich-Ouest, où nous voyons un gros potentiel dans les années à venir. Tout le secteur est pour l'instant un immense chantier, raison pour laquelle beaucoup d'entreprises intéressées hésitent à louer. Il faut patienter encore un peu, mais nous sommes au bon endroit. Dans une Suisse fortement urbanisée, les surfaces commerciales constituent une ressource rare dont la valeur va en augmentant.

Des analystes comparent la différence entre le rendement net des biens immobiliers et le taux d'intérêt moyen du financement extérieur. Pour PSP, elle est actuellement de 1,8%. Cela vous satisfait-il?

Cette comparaison, souvent rencontrée, ne signifie pourtant pas grand-chose. Supposons que le revenu locatif d'un immeuble double. Dans un tel cas, la valeur de ce dernier sur le marché augmenterait en conséquence et le rendement net resterait le même. La comparaison n'a de sens qu'au moment où j'achète un immeuble. Nous maîtrisons notre situation financière.

Avec plus de 50% de capitaux propres, PSP est effectivement dans une situation financière confortable et pourrait se permettre des achats pour quelque CHF 1,5 milliard sans augmentation de capital. N'y a-t-il aucun immeuble dont la reprise serait judicieuse?

Notre marge de manœuvre financière est un avantage. À court terme, je ne vois cependant pas comment nous pourrions nous servir de cette flexibilité. Un faible niveau d'endettement aide aussi à traverser sans problème les cycles inhérents aux activités immobilières.

À quel stade d'un tel cycle situeriez-vous aujourd'hui la Suisse?

Je ne veux pas verser dans l'euphorie, mais notre situation est en général bonne. L'économie suisse a bien surmonté la crise mondiale et en est aujourd'hui sortie renforcée. La demande d'immeubles augmente, grâce aussi à l'immigration en Suisse. Si nous extrapolons le développement économique actuel, nous pouvons nous montrer confiants. Une grave crise économique en Europe aurait certainement aussi des conséquences négatives sur la Suisse. Mais ce n'est pas le scénario que nous imaginons. —

Luciano Gabriel

est CEO et délégué du conseil d'administration de PSP Swiss Property SA depuis 2007. Auparavant, il en avait été le directeur financier pendant quatre ans. L. Gabriel a étudié l'économie politique et l'économie d'entreprise aux Universités de Berne et de Rochester (NY, USA) et soutenu sa thèse à l'Université de Berne. Il a commencé sa carrière professionnelle auprès de l'ancienne Union de Banques Suisses avant d'intégrer Zurich Financial Services. L. Gabriel est membre du comité exécutif de l'European Public Real Estate Association EPRA et du conseil d'administration d'Orascom Development Holding SA.

«Je ne crois pas qu'il y ait déjà une bulle.»

Atteindre ses objectifs Ce qu'il faut pour arriver au sommet.

Qui n'a jamais vu les photos du Kilimandjaro, cette montagne impressionnante au sommet couronné de neige, qui s'élève au-dessus d'une plaine semblant s'étendre à l'infini? Point culminant de l'Afrique avec ses 5895 mètres, le Kilimandjaro est la plus haute montagne isolée du globe et l'un des plus grands volcans éteints du monde. Tous ces détails figurent sur le panneau de bois qui caresse le ciel tout là-haut, sur le pic Uhuru. Librement traduit, Uhuru signifie «sommet de la liberté», un nom qui convient parfaitement à ce lieu – comme le confirme Thomas Brüderlin, auditeur chez PwC, en exprimant ce qu'il a ressenti à être assis là-haut et à voir le soleil se lever à l'équateur. «Une impression grandiose», dit-il.

Thomas Brüderlin et Josef Bachmann, collaborateurs de PwC, sur le Kilimandjaro: «On peut mettre tous les atouts de son côté, mais pour réussir, on a aussi toujours besoin de chance.»

Il n'aurait jamais pensé éprouver de si fortes sensations lorsqu'il a décidé de gravir le Kilimandjaro. «Je venais tout juste d'avoir 40 ans et je souhaitais relever ce défi», explique Brüderlin. Il s'est intensivement préparé pendant six mois, a fait trois randonnées dans le Titlis, gravi à de nombreuses reprises le Sonnenberg («notre montagne maison») dans le Fricktal et couvert de longues distances à la force du mollet. Lorsqu'il a débuté son voyage, il était en pleine forme et plus léger de huit kilos, deux atouts qui se sont révélés précieux pour cette course éprouvante, au cours de laquelle il faut vaincre 1000 mètres de dénivelé quotidiens cinq jours durant. Brüderlin a réussi ce tour de force sans souffrir le martyr: «J'ai vraiment pu en profiter», dit-il, «même de l'assaut final, réputé comme l'étape la plus

difficile et la plus épuisante. J'ai trouvé cela tout simplement incroyable.»

Incroyable, cela l'a également été pour Josef Bachmann, gérant des caisses de pensions de PwC. L'automne dernier, il s'est offert l'ascension du Kilimandjaro pour ses 60 ans. «Je voulais vivre une expérience extrême», explique ce passionné de semi-marathon. Son médecin lui avait certifié qu'il était suffisamment en forme pour monter sur le «toit de l'Afrique». Mais les choses se sont passées autrement: «À 5400 mètres environ, le guide m'a dit de faire demi-tour car je titubais dangereusement», raconte J. Bachmann. «J'ai d'abord refusé; je voulais absolument arriver au sommet. J'ai ensuite accepté de devoir abandonner. Mais avant de pouvoir exprimer ma décision, j'ai été pris d'une sorte d'ivresse de l'altitude.» Ce qui s'est produit par la suite l'a surpris: «J'ai alors ressenti une poussée d'énergie et suis arrivé au sommet sans problème!» Toutefois, la descente – une promenade pour la plupart de ceux qui parviennent en haut – a été une réelle torture; il a dû lutter pas après pas pour arriver en bas. Durant cette randonnée de cinq jours, le plus grand bonheur, pour Thomas Brüderlin, fut d'être assis tout là-haut, et pour Josef Bachmann, de redescendre sain et sauf. Tous deux tirent des conclusions similaires de leur expédition: «On ne maîtrise pas la manière dont l'organisme va réagir», déclare J. Bachmann. «On peut mettre tous les atouts de son côté, mais pour réussir, on a aussi toujours besoin de chance», affirme T. Brüderlin. À la question de savoir ce que leur ascension du Kilimandjaro leur a apporté pour leur travail quotidien chez PwC, tous deux répondent: «La sérénité.» —

Photo: Vera Hartmann



Durant cette randonnée de cinq jours, le plus grand bonheur pour Th. Brüderlin (à gauche) fut d'être assis là-haut et pour J. Bachmann, de redescendre sain et sauf.