

ceo

Le magazine des décideurs

Vivre des valeurs

Quels sont nos repères aujourd'hui? Quels sont les objectifs et les valeurs qui existeront encore demain? Des personnalités marquantes de la place économique suisse – chefs d'entreprise, penseurs, faiseurs de réseaux ou futurs dirigeants – apportent une réponse.



Markus R. Neuhaus,
administrateur délégué, PwC Suisse



Être accessible en permanence détermine notre réceptivité aux stimulations intellectuelles et aux idées tournées vers l'avenir.

Chère lectrice, cher lecteur,

L'été tire à sa fin, de même que la période traditionnelle des vacances. Cette période m'a incité à réfléchir sur la distance sous des aspects variés. Il peut s'agir de déconnexion – mentale et concrète, en appuyant sur le bouton d'arrêt de l'ordinateur et du smartphone – mais aussi de proximité ou d'éloignement, d'ouverture intellectuelle, de curiosité pour des cultures, des mondes et des lieux différents.

Se confronter à l'éloignement, s'intéresser à ce qui est nouveau et étranger sont des attitudes très importantes pour moi. Quitter une proximité familière, prendre congé du quotidien pour un temps et se laisser inspirer par autre chose sont, à mon sens, des éléments indispensables à l'innovation, à l'adaptabilité et à la volonté d'évoluer. C'est pourquoi l'ouverture à la nouveauté, à la recherche de dialogue avec l'autre, aux vacances qui permettent de vivre des choses qui n'arrivent pas le reste de l'année me tient beaucoup à cœur. Bien entendu, cette ouverture ne doit se limiter à la période des vacances – un contact

permanent avec des idées nouvelles et des pistes de réflexion originales conduit toujours à des solutions encore meilleures.

En ce sens, être joignable en permanence dépasse largement l'accessibilité 24/7/365. Il n'est peut-être pas toujours indispensable de garder le smartphone allumé, mais souvent oui. Ne serait-ce que pour rassurer. Toutefois, cette accessibilité permanente détermine également notre réceptivité aux impulsions intellectuelles et aux idées tournées vers l'avenir, car ces stimulations peuvent venir de près comme de loin. C'est ensuite leur association et leur connexion en vue de développer et d'expérimenter des solutions toujours nouvelles – y compris sur soi-même – qui font la différence entre une personne réticente au changement et une autre qui y collabore activement. Face à l'omniprésence des changements, il nous appartient de leur donner notre empreinte, petite ou grande, que ce soit dans le domaine privé ou pour une entreprise toute entière.

Je vous souhaite une lecture intéressante, une bonne reprise après la pause estivale et un automne stimulant, de près ou de loin.

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: 26 000 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



No. 01-10-902282 - www.myclimate.org
© myclimate - The Climate Protection Partnership



Forum joignable/injoignable

«Pouvoir informer les gens est une grande chance pour l'avenir de notre planète», Eric Tveter, CEO upc cablecom. 6



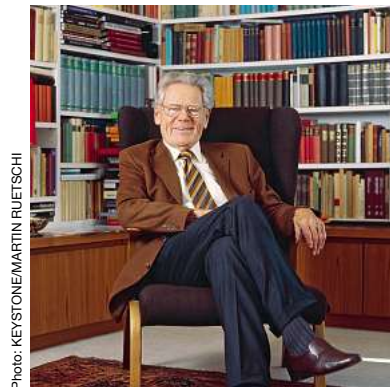
«C'est l'homme qui décide de recourir à la technologie et non l'inverse», Isabelle Welton, CEO IBM Schweiz. 8



«Seule l'expérience de l'inaccessible permet d'atteindre des objectifs ambitieux», Stefan Linder, Peter Stähli, CEO SEF. 10



Quels sont nos repères aujourd'hui? Quels sont les objectifs et les valeurs qui existeront encore demain? Qui sont ceux qui donnent le rythme? Que pensent les managers de la prochaine génération? Des personnalités marquantes de la place économique suisse apportent une réponse. 12



«Pour faire un bon chef d'entreprise, il faut des convictions éthiques dûment ancrées et fondées», Prof. Hans Küng. 14



«Les CFF sont un moteur pour la Suisse, un formidable facteur économique», Andreas Meyer, CEO CFF. 18



«Les valeurs fondamentales sont transparence, authenticité et fiabilité», Peter Baer, président de la caisse d'épargne de Trogen. 24



«Si nous n'avions pas investi, nous aurions été poussés hors du marché», Peter Schildknecht, CEO CPH Chemie + Papier Holding. 40



«Si nous sommes convaincus par un projet, il débouche en général sur un succès», Monika Walser, CEO Freitag. 46



«Une manifestation pour les leaders de la prochaine génération», Toni Schönenberger, Symposium de Stein am Rhein (stars). 52



«Je cherche à identifier ce que veut le marché», Juliana Sutanto, professeure-assistante EPF Zurich, participante invitée, stars. 54



«Ma carrière évolue dans la bonne direction», Simon Teng, COO BT EMEA, participant invité, stars. 55



«Un réseau mondial étendu est essentiel», Badir A. Almusharrek, Émirats arabes unis, orateur, stars. 56



«Prendre conscience des conséquences de ses décisions», Christina Oberli, CICR, participante invitée, stars. 57



«J'aimerais me concentrer davantage sur l'essentiel», Richard Burger, associé PwC participant invité, stars. 58

Valeur ajoutée

Transactions: l'achat et la vente d'entreprises et de parts d'entreprise redeviennent une option pour de nombreuses sociétés. Pour elles, les transactions peuvent être un moyen d'atteindre leurs objectifs de manière plus rapide et plus ciblée. Rien ne s'oppose à une transaction – pour autant qu'elle soit stratégiquement pertinente. 29

SCI: depuis trois ans, les entreprises soumises au contrôle ordinaire doivent disposer d'un système de contrôle interne standardisé. Ces SCI ont souvent été aménagés en toute hâte parallèlement aux processus existants. Pour des raisons de coût et d'efficacité, le temps est venu de développer et de mettre en œuvre une vision de contrôle globale. 32

Négoce de matières premières: la Suisse est l'une des principales plaques tournantes du négoce de matières premières dans le monde. Genève et la Suisse centrale ont vu s'implanter quelques-uns des grands groupes (clusters) du commerce mondial de matières premières. Si elle est indiscutable, l'importance économique de la branche reste difficilement chiffrable. 35

Service: publications et événements. Abonnements et adresses. 38

Photo de couverture: Noë Flum, SBB

Eric Tveter:

«Pouvoir informer les gens est une grande chance pour l'avenir de notre planète»

Être joignable 24 h sur 24, partout dans le monde et 365 jours par an est pour moi un enrichissement personnel et je me sens de ce fait beaucoup moins stressé. La certitude de pouvoir joindre d'autres personnes à tout moment, pour des motifs professionnels ou privés, est tout aussi rassurante.

Les nouvelles technologies de communication ont changé ma vie. Pour moi, comme sans doute pour la plupart des chefs d'entreprise, être joignable est indispensable. Une crise peut surgir très rapidement, et il faut pouvoir être informé et prendre des décisions immédiates, quels que soient l'endroit dans le monde où l'on se trouve et l'heure qu'il est. Je n'éteins jamais mon BlackBerry, sauf en avion. Cela ne signifie pas pour autant que je passe mon temps à téléphoner ou à envoyer des e-mails. Être joignable est une question d'organisation. J'ai des collaborateurs capables d'évaluer l'importance d'un message, ainsi que des adjoints compétents. Mais si l'on a besoin de moi, je suis là. Cette certitude me procure calme et tranquillité.

J'appartiens à la génération qui a vécu l'évolution fulgurante de la transmission des informations, du télex à l'ordinateur en passant par le fax. J'ai reçu mon premier pager en 1988. Une invention géniale, à l'époque! Je me rappelle aussi très bien les premiers ordinateurs portables: ils étaient de la taille d'une valise et assez lourds, mais soulaient beaucoup le travail car on pouvait les prendre avec soi pour travailler à la maison. Globalement, les nouvelles technologies nous ont offert la possibilité d'accroître la qualité et l'efficacité de notre travail. Nous communiquons de façon plus efficace, plus concise et plus claire parce que nous pouvons dialoguer directement et personnellement par e-mail ou par SMS. Les vidéoconférences acquièrent elles aussi de plus en plus d'importance.

J'ai passé près de la moitié de ma vie professionnelle en Europe. Malgré des différences culturelles entre l'Europe et les États-Unis, nous avons plus de points communs que de choses qui nous séparent. Ici comme là-bas, les mêmes valeurs prédominent. Les gens apprécient que l'on communique ouvertement et que l'on se respecte. En Europe, le «work-life balance» est peut-être un peu meilleur qu'aux États-Unis.

«Make life and work fun» – équilibrer vie privée et professionnelle afin que les deux soient agréables est le fondement de notre entreprise. Nous fournissons les conditions techniques de communication pour la télévision, Internet, la vidéo, etc. Notre Fiber Power Internet offre une vitesse de 100 mégabits par seconde, cinq fois plus que les produits concurrents. Nous sommes en train de passer du statut de plus grand câblo-opérateur suisse à celui d'une entreprise multimédia moderne et intégrée à orientation internationale. Nous travaillons à des solutions d'avenir de divertissement, d'information et de communication partout et à toute heure.

Mon travail me fascine comme au premier jour. Je suis convaincu que nous contribuons à améliorer le monde. On peut actuellement assister aux changements que les technologies et plate-formes de communication modernes opèrent. Le «printemps arabe» n'aurait pas été possible sans Internet. Pouvoir informer les gens en toute heure et en tout lieu est une grande chance pour l'avenir de notre planète.

Mais de petites expériences personnelles peuvent également nous montrer à quel point il est agréable d'être joignable: très souvent, le soir, mon fils de 17 ans me téléphone depuis les États-Unis. C'est mon réveil téléphonique ici en Europe. Nous pouvons échanger les dernières nouvelles tout en nous voyant et en nous souriant via le petit écran. Ce sont de petits moments de bonheur qui nous rapprochent malgré l'éloignement physique. Et ça, c'est vraiment formidable.

Eric Tveter (52 ans) est CEO d'upc cablecom depuis 2009. Auparavant, l'Américain avait été président de Telewest Global Inc., le câblo-opérateur britannique, et avait également occupé diverses fonctions dirigeantes chez Time Warner Cable, Comcast Corporation et Cablevision Systems Corporation. Il vit avec son épouse dans les environs de Zurich. Leur fils de 17 ans est pensionnaire aux États-Unis et passe ses vacances en Suisse.

Photo: Marc Wetli



Isabelle Welton: «C'est l'homme qui décide de recourir à la technologie et non l'inverse»

À l'ère d'Internet, des iPad et des smartphones, nous ressentons aujourd'hui plus que jamais le besoin et l'obligation d'être joignable en tout lieu et à tout moment. Dialogues en direct, téléphone, e-mail, communautés et réseaux sociaux sont autant d'outils de communication à notre disposition. L'Internet mobile efface de plus en plus les frontières entre sphères privée et professionnelle. La vraie question n'est donc plus de savoir si je suis joignable ou pas, mais d'utiliser à bon escient les différents canaux de communication.

La communication quotidienne chez IBM en est un exemple éclatant. Outre le classique e-mail, les outils de communication modernes mis à la disposition des quelque 400 000 collaborateurs sont aussi nombreux que variés. C'est ainsi qu'ils envoient chaque jour plus de 4 millions de messages instantanés par le biais du système de dialogue en direct Lotus Sametime. Sur la plate-forme de blog interne, ils partagent leurs expériences au travers de 260 000 contributions et organisent leur travail dans des équipes internationales grâce à «Activities», – une plate-forme Web 2.0 dédiée à l'organisation de la collaboration en équipes flexibles. Un système de partage de fichiers, des communautés, des wikis et des blogs font tout autant partie des canaux de communication habituels qu'un réseau social interne dans lequel des équipes et des experts de différents pays peuvent se connecter et échanger.

L'idée est que chaque collaborateur trouve, dans cette diversité, l'outil qui correspond le mieux à ses habitudes de travail. Des études conduites par des experts IBM ont montré que cette approche permet aux employés d'atteindre une efficacité maximale dans leur travail. À ce propos, il est intéressant de noter des différences sensibles entre les Digital Natives et les Digital Immigrants. Alors que les Natives travaillent sur plusieurs tâches en même temps et utilisent les réseaux, dialogues instantanés et plates-formes sociales pour les résoudre, les Immigrants misent plutôt sur l'e-mail et travaillent de manière plus linéaire.

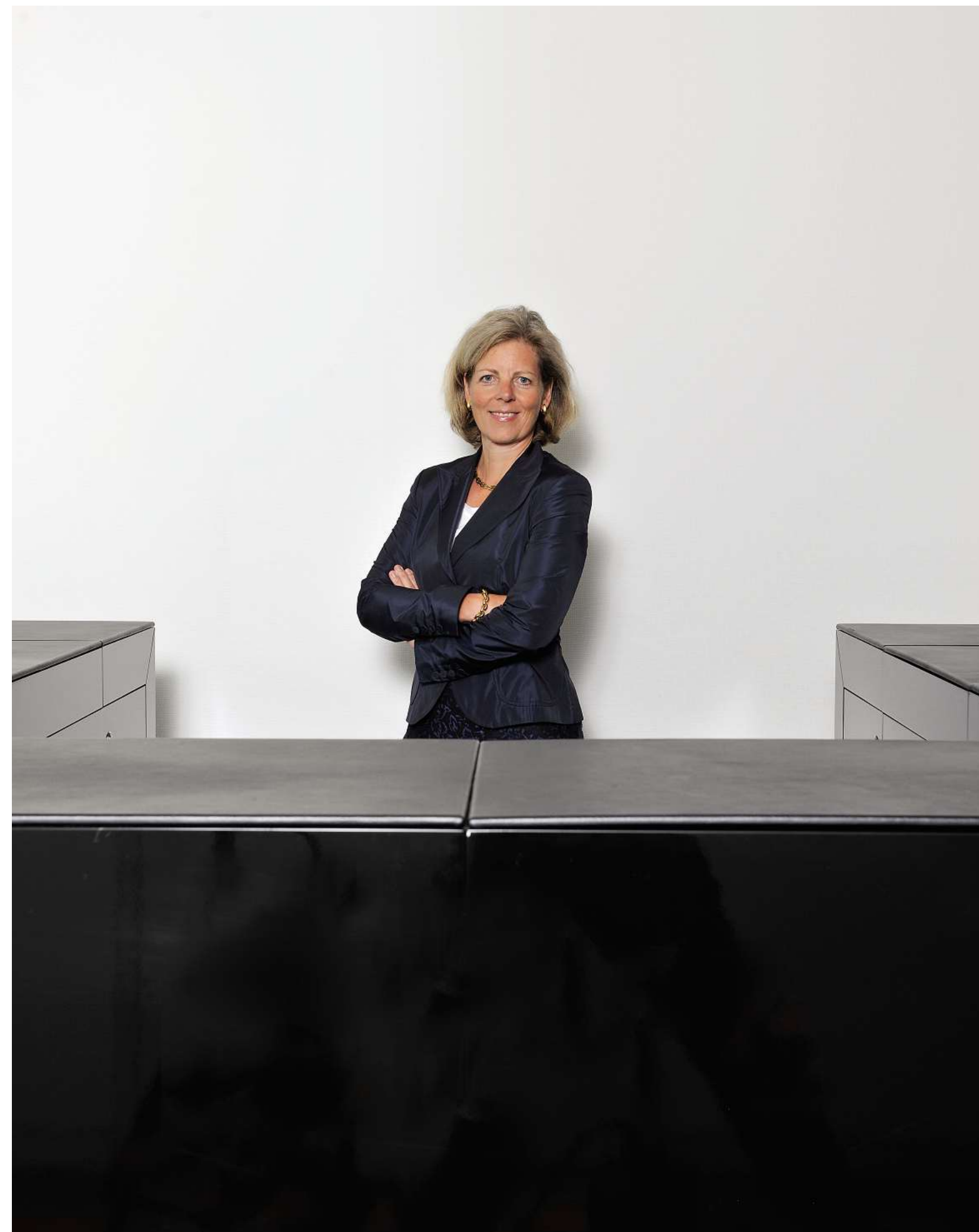
Considérer la différence d'âge comme le seul facteur qui détermine l'attitude du collaborateur serait quelque peu simpliste et ne rendrait pas suffisamment compte de la complexité de la communication

humaine. Il s'agit en effet avant tout de recourir aux formes de communication adéquates dans des situations déterminées. Cela permet de maîtriser la diversité et de ne pas se noyer dans le flot d'informations reçues. L'attention humaine est limitée et la tentative d'être présent en permanence sur tous les canaux conduit, c'est bien connu, plutôt au burn out qu'au succès.

En ma qualité de CEO, j'ai à cœur d'être joignable pour tous les collaborateurs. Lorsque mon agenda le permet, je mets mon statut de dialogue instantané sur «vert». Ce canal me permet aussi d'échanger rapidement avec des experts dans l'entreprise lorsque j'ai besoin d'une réponse rapide à une question. Pour des discussions avec le plus grand nombre possible de collaborateurs, je privilégie le forum intranet. Là, je peux exposer plus en détail une intention et reçois des réactions précieuses. Bien entendu, tout ceci ne remplace pas l'e-mail qui permet un dialogue plus posé avec des collègues et des clients et accorde davantage de temps pour les réponses. Ce rythme permet aussi d'éteindre l'ordinateur et de ranger le smartphone dans un coin. Ces pauses sont importantes pour moi. C'est pourquoi il est bon que chaque appareil dispose d'un bouton d'arrêt. Pourquoi ne devrais-je pas l'utiliser? En fin de compte, c'est l'homme qui décide de recourir à la technologie et non l'inverse.

Après avoir occupé diverses postes d'encadrement chez IBM, Isabelle Welton a pris la tête d'IBM Suisse en janvier 2010. Auparavant, elle avait travaillé pour Zurich Financial Services ainsi qu'à la Citibank. Originnaire de Baden, Isabelle Welton a fait des études de droit à l'Université de Zurich. Elle est mariée et mère de deux enfants.

Photo: Andri Pol



Stefan Linder et Peter Stähli: «Seule l'expérience de l'inaccessible permet d'atteindre des objectifs ambitieux»

Comme nous travaillons ensemble depuis 13 ans déjà, nous nous comprenons à demi-mot. Lorsque nous nous donnons rendez-vous, nous savons où nous retrouver et qui emporte quoi. Nous sommes joignables l'un pour l'autre 24 h sur 24, mais ne nous appelons tard le soir que s'il y a véritablement urgence. Nous sommes également joignables pour nos enfants. Ils peuvent nous téléphoner à tout moment et ne s'en privent pas. Nos iPhones sont toujours branchés en mode silencieux et nous rappelons dès que nous avons un moment.

Pendant un rendez-vous, laisser les ordinateurs portables fermés et mettre les téléphones mobiles en mode silencieux est une question de politesse; pourtant, il y a toujours des gens qui envoient des SMS pendant une réunion. C'est tout à fait courant dans les milieux informatiques, où l'on répond même à des e-mails au beau milieu d'une conversation.

Les smartphones sont l'outil idéal pour travailler efficacement. Dans notre profession justement, où entretenir ses réseaux de relations est capital, ils sont tout simplement indispensables. Mais il faut veiller à ne pas devenir esclave de ce moyen de communication et se fixer des seuils de qualité. Mieux vaut écrire moins de messages, mais ceux-ci doivent être réfléchis, clairement formulés et envoyés au bon moment.

Vérifier qu'un message important est bien arrivé avant de terminer notre journée fait partie de notre métier. De nombreux conférenciers que nous souhaitons inviter à nos événements vivent dans d'autres fuseaux horaires; nous devons donc pouvoir réagir à tout moment. Beaucoup de ces personnalités fortement sollicitées sont aujourd'hui difficilement joignables hors de leur cercle habituel. L'art consiste à les joindre malgré tout. Il faut pour cela de la créativité et de l'opiniâtreté.

Par exemple, nous avons tenté d'inviter Richard Branson en vain pendant sept ans, avant qu'il ne finisse par venir à Thoune en 2009. Nous

sommes allés avec lui à la Jungfrau où nous avons vécu ensemble un moment émotionnel fort. Nous avons aussi emmené le prix Nobel d'économie Paul Krugman, présent au SEF l'an dernier, dans le Kiental, et dégusté avec lui une fondue à la cabane des Amis de la nature, sur la Griesalp. De tels personnages ne boudent pas leur plaisir face à ce genre de surprises. La plus grande difficulté vient de leur entourage. Leurs collaborateurs veulent être informés à l'avance de chaque détail et tout garder sous contrôle.

Si nous consacrons beaucoup de temps à entretenir nos réseaux, qui nous aident à nouer de nouveaux contacts, nous n'en devons pas moins nous adresser directement aux personnes qui nous intéressent, par exemple lors d'un événement. Nous avons alors une minuscule fenêtre de temps, quelques secondes, pour intervenir. Parfois, cela réussit. Mais parfois, on parcourt en vain la moitié du globe, on se fait éconduire ou l'on se heurte aux gardes du corps. Il faut apprendre à digérer de tels échecs. Mais au fond, nous le savons, seule l'expérience de l'inaccessible permet d'atteindre des objectifs ambitieux.

Stefan Linder et Peter Stähli sont les fondateurs et CEO du Swiss Economic Forum (SEF) qui, après s'être tenu à Thoune, a maintenant lieu à Interlaken. Les deux associés ont également créé le Swiss Climate Forum et le Swiss Innovation Forum.

Photo: Markus Bertschi



Dossier

Vivre des valeurs

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

Photos: Noë Flum

Toute société définit ses propres objectifs et valeurs susceptibles de s'adapter voire de changer radicalement au fil du temps. Quels sont nos repères aujourd'hui? Qui sont ceux qui donnent le rythme? Quel avenir nous réservent les systèmes de valeurs que nous avons adoptés en tant qu'individus et société? Les visions collectives et individuelles que nous avons de ce qui est souhaitable et de ce à quoi on peut aspirer sont une importante force de progrès pour toute la société, ainsi que pour l'économie. Souvent, des valeurs sont attribuées à une vision personnelle, sans pour autant qu'il en soit débattu publiquement. En outre, parler de valeurs est une chose, les vivre en est bien souvent une autre. Dans notre dossier, nous avons donné la parole à des entrepreneurs, des penseurs, des faiseurs de réseaux ou des futurs dirigeants qui, en tant que tels, marquent la place économique suisse par leurs valeurs vécues.

«Je ne veux pas quitter ce monde avant d'avoir réussi à devenir un membre influent de la société.»

Badir A. Almusharrek,
orateur, Symposium de
Stein am Rhein

«Il ne suffit pas de formuler une noble charte d'entreprise. Les mots peuvent certes marquer la culture d'entreprise, mais c'est l'action qui est décisive.»

Peter Schildknecht,
CEO de CPH Chemie + Papier
Holding AG

«Si nous sommes convaincus par un projet et si nous y prenons du plaisir, il débouche en général sur un succès.»

Monika Walser,
CEO de la manufacture de sacs
Freitag

«Ce ne sont pas des individus qui mettent en œuvre les stratégies conçues par d'autres, ce sont des personnalités fortes qui souhaitent avoir leur propre vision des choses.»

Toni Schönenberger,
président du conseil de fondation
du Symposium de Stein am Rhein
(stars)

«Les valeurs fondamentales de la banque – responsabilité financière, transparence, authenticité et fiabilité – sont à l'heure actuelle capitales et le resteront à l'avenir aussi.»

Peter Baer,
président du conseil d'administration
de la caisse d'épargne de Trogen

«Faire de l'économie honnêtement signifie que l'on doit non seulement adopter un comportement extérieur correct qui s'exerce dans les limites fixées par la loi, mais aussi et surtout un comportement interne éthique régi par des principes moraux, qui n'est pas juridiquement contraignant mais dont on est néanmoins redevable envers la société.»

Professeur Hans Küng

«Les CFF et les transports publics ont toujours dû se battre pour avoir une base économique saine. Ce système a été bâti au fil des générations et les électeurs l'ont invariablement soutenu. Nous nous sommes déjà heurtés à des écueils autres que les questions de financement actuelles.»

Andreas Meyer,
CEO CFF

«Je préfère l'argumentation à la moralisation»

Dans son nouveau livre, Hans Küng relève les dérives économiques de ces dernières décennies, les replace dans leur contexte et définit les jalons qui devraient baliser l'avenir.

Professeur Küng, vous avez écrit un livre traitant de l'économie. Est-ce en réponse à la crise financière de 2008?

Non, ce n'est pas un travail effectué dans la précipitation. Dans ce livre, je précise, je concrétise et j'actualise un message que j'avais déjà formulé il y a plus de 20 ans. Il s'avère que ce message n'a cessé depuis lors de gagner en urgence et en acceptation. La crise financière et économique mondiale ne l'en a rendu que plus actuel.

Comment un théologien en vient-il à s'intéresser de manière si pointue à des questions économiques?

Effectivement, je ne suis pas un économiste, ni un banquier et encore moins un chef d'entreprise ou un manager. Mais comme bon nombre de mes contemporains, je me préoccupe de l'état de notre planète et je m'efforce, par des lectures complètes et des entretiens personnels constamment renouvelés, d'acquiescer un regard différencié sur le monde, y compris dans le domaine de l'économie.

Le titre de votre livre est tout un programme: «Anständig wirtschaften», faire de l'économie honnêtement. Qu'entendez-vous par «honnêtement»?

J'ai expressément choisi le mot allemand «anständig» (honnête, décent, convenable) pour sa simplicité, son caractère presque désuet. Tout le monde le comprend, à l'inverse des anglicismes et des euphémismes dédramatisants qui prévalent dans le langage économique: «downsizing», «outsourcing», «sub-prime» ou «structured products». «Anständig» se comprend facilement dans le sens de «morale irréprochable, droiture, honnêteté». Faire de l'économie honnêtement signifie que l'on doit non seulement adopter un comportement extérieur correct qui s'exerce dans les limites fixées par la loi, mais aussi et surtout un comportement interne éthique régi par des principes moraux, qui n'est pas juridiquement contraignant mais dont on est néanmoins redevable envers la société.

Pensez-vous que les grands dirigeants d'entreprise soient sensibles aux recommandations morales?

Je ne suis pas un moralisateur. Je préfère l'argumentation à la moralisation. Non pas d'en haut, mais de l'intérieur et d'en bas, de façon empirique, dans la mesure du possible

«Qu'il y ait d'abord l'éthique, puis la politique, et ensuite seulement l'économie n'est pas une vision nouvelle.»



Photo: KEYSTONE/RENE RUIJS

«La recherche du profit se justifie à condition que l'on puisse préserver des valeurs supérieures.»

Le professeur Hans Küng

est un théologien, prêtre catholique et écrivain suisse. Âgé de 83 ans, il a enseigné la théologie œcuménique à l'Université Eberhard Karls de Tübingen et est président de la Fondation Éthique Planétaire, qu'il a créée. Il a participé au Concile Vatican II. En 1979, sa critique de l'Église catholique, et en particulier du dogme de l'infailibilité, lui ont valu de se voir retirer la permission officielle d'enseigner au nom de l'Église. Son dernier livre «Anständig wirtschaften – Warum Ökonomie Moral braucht» (Faire de l'économie honnêtement – Pourquoi l'économie a besoin de la morale) est paru en 2010 aux éditions Piper, Munich.

par le biais d'un dialogue avec les spécialistes de la branche.

En raison de la mondialisation, la crise financière qui a éclaté mi-2007 suite à l'effondrement du marché de l'immobilier aux États-Unis a eu des répercussions dans le monde entier. Quelle est votre position par rapport à la mondialisation?

La mondialisation était inévitable. Elle est le résultat du développement économique et technologique du monde moderne. Elle a débuté avec l'ouverture de nouvelles voies commerciales vers l'Amérique et l'Asie il y a plusieurs siècles déjà. Dans les pays industrialisés, il est incontestable que nous profitons tous de la mondialisation des technologies, des biens, des services, ainsi que du capital. Celle-ci offre également de nouvelles opportunités aux pays en développement, et en particulier aux pays émergents.

Quels sont, à votre avis, les côtés négatifs de la mondialisation?

La mise en réseau du monde ne concerne que certains secteurs de la vie et certaines couches de population. À l'échelle nationale comme au niveau mondial, il existe des personnes qui profitent de la mondialisation et d'autres qui en subissent les retombées négatives. En l'absence d'une politique économique d'accompagnement, l'exploitation de la main-d'œuvre bon marché dans les pays en développement n'a montré jusqu'à présent aucun impact durable sur le développement. La mondialisation de l'économie et de la technologie a engendré dans plusieurs domaines une extension mondiale des problèmes écologiques: catastrophes naturelles allant de la pollution des mers et des cours d'eau à la pollution et au réchauffement de l'atmosphère, catastrophes pétrolières, trou dans la couche d'ozone, changement climatique en règle générale. Les inconvénients sont innombrables, je me suis borné à n'en citer que quelques-uns.

Vous condamnez dans votre livre le concept du néolibéralisme tel qu'il est appliqué par les politiques économiques inspirées des «Reaganomics» aux États-Unis et du «Thatchérisme» en Angleterre.

Le concept ultralibéral, selon le postulat du théoricien économiste Milton Friedman, peut se résumer par trois mots d'ordre:

1. la liberté, c'est-à-dire l'individualisme;
2. le libre marché, c'est-à-dire le capitalisme;
3. un État limité, c'est-à-dire l'anti-étatisme.

Dans un article rédigé pour le «New York Times Magazine», Friedman a postulé en 1970 que la responsabilité sociale d'une entreprise consistait à accroître ses bénéfices. L'éthique de l'économie se réduit chez Friedman à l'«obligation morale» de l'augmentation des bénéfices: «The business of business is business!» Je me demande quel rôle jouent les principes éthiques pour les bénéficiaires de ce système capitaliste.

À qui pensez-vous précisément en parlant de bénéficiaires ?

C'est la crise qui a révélé qui ils étaient en premier lieu. Certains grands banquiers ont visiblement encore plus de mal que les politiciens (et les ecclésiastiques catholiques!) à admettre publiquement un échec ou une faute. Les banques et leurs agents ont dilapidé des milliards, sur le dos des contribuables. Nombreux sont ceux qui ont perdu leur maison, leur emploi, leurs économies dans cette crise déclenchée par les banques. Et pourtant, à peine un mot d'excuse, pas d'aveu sincère ni, par la suite, d'amendement sincère.

Vous dénoncez également les rémunérations excessives. Où y a-t-il à votre avis un rapport?

On a longtemps affirmé sans la moindre gêne que les rémunérations en millions des dirigeants d'entreprise étaient déterminées par le marché: on empoche autant qu'on peut. D'autant plus que la prospérité allait semblait-il se répercuter aux échelons inférieurs. En même temps, on faisait cependant en sorte que le revenu des travailleurs stagne et que les coûts de la main-d'œuvre diminuent par le biais de licenciements massifs ou de délocalisations dans des pays à bas salaires. Mais le dirigeant qui obéit au principe «Rien pour le personnel, tout pour la bourse» n'incarnera pas le modèle de succès du futur.

Êtes-vous contre la recherche du profit?

Le profit est nécessaire à toute entreprise, mais il ne doit pas être le seul objectif. La recherche du profit se justifie à condition que l'on puisse préserver des valeurs supérieures assurant un bien-être et une cohabitation équitable entre les êtres humains dans une société libérale-démocrate. Mais la maximisation du profit en tant que principe de politique économique ne se justifie nullement sur le plan éthique.

Vous opposez au néolibéralisme – ou ultralibéralisme, comme vous dites – le concept d'économie sociale de marché, appliqué dans l'Allemagne d'après-guerre par l'économiste et futur chancelier Ludwig Erhard, le «père du miracle économique allemand».

En 1949 déjà, Erhard prêchait le concept d'«économie de marché socialement responsable». S'écartant de l'économie planifiée socialiste et du capitalisme effréné, il a associé le principe de liberté sur le marché à celui d'équilibre social. L'«ordolibéralisme» prône une concurrence libre et non faussée tout en exigeant de l'État qu'il crée un cadre légal afin d'éviter toute forme monopolistique ou oligopolistique d'expansion du marché au détriment d'autres groupes de la société. Parallèlement, cette politique d'ordonnement entend protéger les droits de ceux dont la position sur le marché est faible. C'est uniquement de cette façon que l'on parviendra à concilier la liberté des individus et la justice sociale.

Vous demandez que l'économie ne soit pas une fin en soi, mais un service rendu aux individus. Pouvez-vous vous expliquer?

Les individus font partie du marché mondial, mais celui-ci n'existe que par eux et non l'inverse! La politique doit donc créer le cadre légal en fonction de leurs possibilités, afin qu'un maximum de personnes puissent prendre part au marché mondial dans les conditions les plus humaines et les plus justes possibles.

Vous allez encore plus loin et affirmez la suprématie de l'éthique sur l'économie et la politique.

Qu'il y ait d'abord l'éthique, puis la politique, et ensuite seulement l'économie n'est pas une vision nouvelle, c'était déjà l'approche classique d'Aristote. Il faut prendre au sérieux les intérêts, les contraintes et les calculs de la rationalité économique mais, même dans une économie mondialisée, il ne peut régner aucun darwinisme social selon lequel la lutte pour l'existence serait uniquement régie par la loi du plus fort. Au contraire, chaque individu et chaque groupe d'individus doivent être traités de façon humanisée, et non de manière déshumanisée.

Dans votre livre, vous décrivez en détail l'échec du manager pour qui la réussite justifie tous les moyens. Que faut-il pour être un dirigeant d'entreprise intègre?

Pour faire un bon chef d'entreprise, il faut, en plus d'une bonne dose d'intelligence, de capacité d'analyse, de pouvoir décisionnel et de persévérance, avoir un regard sur la réalité globale, au-delà des connaissances sectorielles et des compétences spécialisées. Il faut comprendre les interconnexions globales, avoir le sens des questions fondamentales de l'humanité et des convictions éthiques profondément ancrées et dûment fondées.

Pouvez-vous donner un exemple?

L'industriel de Stuttgart Robert Bosch avait cette personnalité et reste un brillant exemple, bien au-delà de son entreprise toujours florissante de nos jours. Il prônait une gestion d'entreprise honnête qui soit également efficace sur le plan économique: «Une gestion honorable est, à long terme, ce qu'il y a de plus profitable, et le monde des affaires l'apprécie beaucoup plus que l'on ne pourrait le croire.» Fiabilité, durabilité et confiance sont des concepts que Bosch a associés à la responsabilité entrepreneuriale. C'est à lui que l'on doit également l'adage suivant: «Mieux vaut perdre de l'argent que votre confiance.»

Quel appel lancez-vous aux puissants dirigeants d'entreprise actuels?

Restez fidèles à vos convictions éthiques personnelles et mettez-les en application.

Et quel conseil donnez-vous aux jeunes dirigeants ambitieux?

Trop d'ambition peut rendre aveugle.

Vous êtes président de la Fondation Éthique Planétaire. En collaboration avec des scientifiques et des entrepreneurs, vous avez rédigé le manifeste «Globales Wirtschaftsethos – Konsequenzen für die Weltwirtschaft» (Éthique économique mondiale – conséquences pour l'économie mondiale), qui réclame une «économie honnête» dans le sens de votre livre. Pensez-vous que votre voix sera entendue?

Je l'espère. Ce manifeste ne traite pas d'une utopie sauvage, mais d'une vision réaliste du futur qui émerge lentement, qui se différencie des idéologies de progrès exsangues d'inspiration socialiste ou capitaliste. Je ne crois pas plus à un «renouveau» du socialisme réel qu'à un «renouveau» du capitalisme réel. Nous devons emprunter de nouvelles voies. —

«À peine un mot d'excuse, pas d'aveu sincère ni, par la suite, d'amendement sincère.»



«Un formidable moteur pour la Suisse»

Le patron des CFF, Andreas Meyer, nous parle de la valeur des transports publics, du rapport prix/performance et des particularités d'une entreprise bâtie au fil des générations d'utilisateurs.



«En 2010, nous avons attribué pour plus de CHF 3,6 milliards de marchés, dont 3 milliards à des entreprises suisses.»

Monsieur Meyer, la Suisse dépense beaucoup d'argent pour ses chemins de fer. Les pouvoirs publics financent les CFF à hauteur de CHF 2,6 milliards par an. Qu'obtenons-nous en retour?

Chaque jour, grâce aux CFF, plus de 950 000 clients arrivent presque tous à l'heure sur leur lieu de travail, à l'école ou à une réunion. Leur alternative: prendre la voiture. Avec pour résultat – sans parler des conséquences environnementales – un chaos indescriptible sur les routes et dans les villes. Une autre option serait de renoncer à tous les loisirs pour lesquels nous utilisons le train: se rendre à une manifestation sportive ou à une exposition, partir à la montagne le week-end...

... mais on peut faire ça en voiture.

Non. Pensez à la Fête fédérale de lutte suisse, à un grand concert de rock ou à un match de foot. Sans les transports publics, ces manifestations ne pourraient plus avoir lieu de nos jours, ou alors dans des conditions très restrictives. Bien des choses aujourd'hui évidentes en Suisse, que ce soit sur le plan sociétal, culturel ou économique, ne seraient tout simplement plus possibles. Et c'est précisément ceci qui fait l'attrait des CFF et des transports publics pour la Suisse: la qualité de vie!

La qualité de vie est-elle essentielle?

Les CFF sont un moteur pour la Suisse, un formidable facteur économique. Avec plus de 28 000 collaborateurs, nous sommes le quatrième employeur de Suisse. Et nous sommes un client important de l'économie. En 2010, nous avons attribué pour plus de CHF 3,6 milliards de marchés, dont 3 milliards à des entreprises suisses. Mais les bénéfices économiques vont bien au-delà de ces effets directs. Une étude de 2008 chiffre la valeur ajoutée totale des CFF à CHF 21 milliards par an.

Le nombre de passagers transportés par les CFF ne cesse d'augmenter. En 2010, il a atteint 951 000 personnes par jour, c'est un record. Les CFF peuvent-ils continuer à croître encore longtemps?

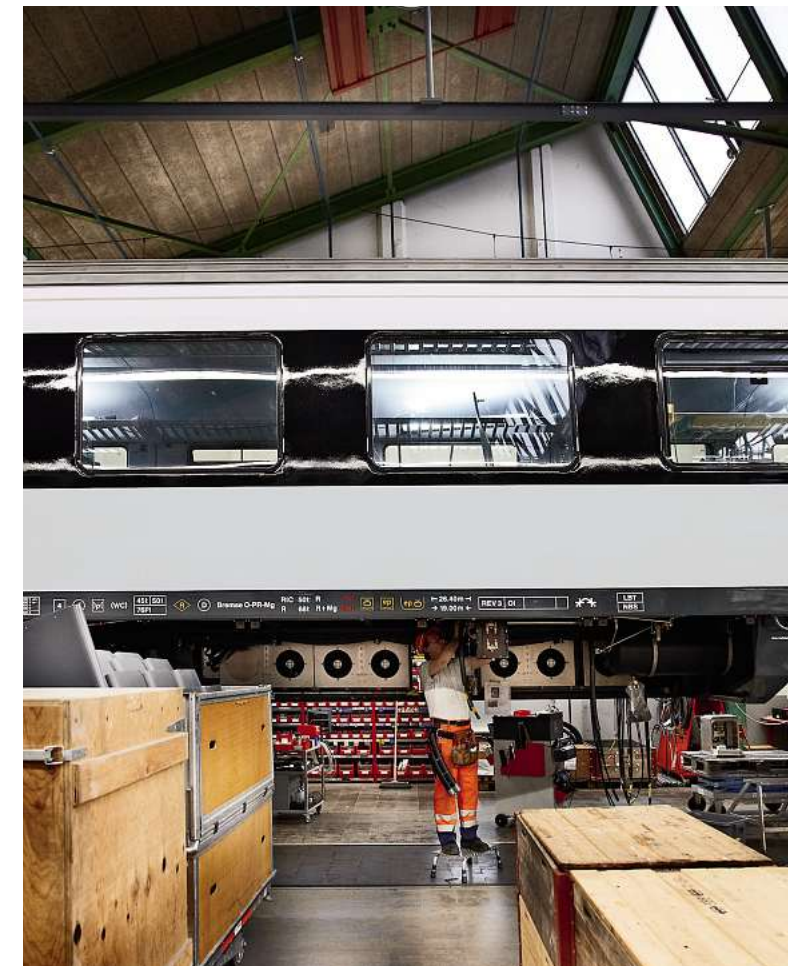
La Suisse dépend de notre capacité à accueillir de plus en plus de voyageurs. Le transport individuel ne sera bientôt plus en mesure de transporter les nombreux navetteurs qui se rendent quotidiennement dans les centres-villes. En outre, la population s'accroît en raison de l'attrait de la Suisse, ce qui génère aussi une circulation plus dense. Mais c'est surtout le transport lié aux loisirs qui augmente. Les gens continueront à vouloir visiter les merveilles de notre pays, qu'ils habitent ici ou qu'ils viennent d'ailleurs. Une chose est certaine: la part du rail dans le trafic d'agglomération progressera. Nous partons du principe que, d'ici 2030, le nombre de nos passagers doublera dans des agglomérations comme Zurich, Bâle ou l'arc lémanique.

Comment ferez-vous? Aujourd'hui déjà, des milliers de navetteurs voyagent debout aux heures de pointe.

Notre offre s'élargit considérablement, du tunnel de base du Gothard à la ligne diamétrale de Zurich, en passant par le nouveau matériel roulant pour le trafic régional. D'ici 2017, nous augmenterons de 40% le nombre de places assises dans ces trains. D'ici 2030, nous voulons investir un montant total de CHF 20 milliards dans du matériel roulant moderne. À l'avenir, les trains seront plus fréquents, plus rapides et plus confortables. Et franchement, avec un peu de bonne volonté, on trouve aujourd'hui une place assise dans pratiquement tous les trains.

La croissance du nombre de passagers ne vous inquiète-t-elle pas un peu?

Nous sommes fiers des performances des CFF et de leurs 28 000 collaborateurs, et ce, sur un réseau très dense. Aucune autre compagnie



D'ici 2030, les CFF veulent investir un montant total de CHF 20 milliards dans du matériel roulant moderne. À l'avenir, les trains seront plus fréquents, plus rapides et plus confortables.



CFF

Société anonyme de droit public, la plus grande entreprise de transports de Suisse est détenue en totalité par la Confédération. Le Conseil fédéral fixe pour une période de quatre ans les objectifs stratégiques, tandis que les tarifs sont fixés par l'Union des transports publics. En 2010, plus de 10% de la population totale ont voyagé quotidiennement en train. Dans le segment du transport de personnes, les CFF ont réalisé un résultat positif de CHF 293 millions. Environ la moitié des recettes provient direc-

tement des clients, le reste étant issu des pouvoirs publics ou des impôts et taxes affectés. Dans le trafic de marchandises, toujours déficitaire, la perte a stagné à CHF 64 millions l'an dernier grâce à une nette hausse des prestations. Les difficultés financières des CFF sont imputables au retard accumulé dans l'entretien de l'infrastructure et à l'endettement croissant. La dette portant intérêts s'élève à elle seule à plus de CHF 8 milliards.

«Les CFF et les transports publics ont toujours dû se battre pour avoir une base économique saine.»

de chemins de fer n'utilise son réseau ferroviaire avec autant d'intensité. Et aucun autre pays n'enregistre une fréquence d'utilisation du train aussi élevée qu'en Suisse. Mais il reste naturellement quelques défis, en particulier en matière de durabilité financière.

Qu'entendez-vous par là?

L'élargissement de l'offre voulu par la Confédération et les cantons devra bien être payé par quelqu'un. Ces dernières années, nous avons pratiqué la transparence en matière de coûts d'extension, d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure ferroviaire. Je suis content que la ministre des Transports, Mme Leuthard, ait pris à bras-le-corps le débat sur le financement futur des transports publics. Les questions du financement durable n'ont toutefois rien à voir avec les performances opérationnelles des CFF, qui ont été excellentes l'an dernier.

Il n'empêche, les CFF ne cessent de s'endetter...

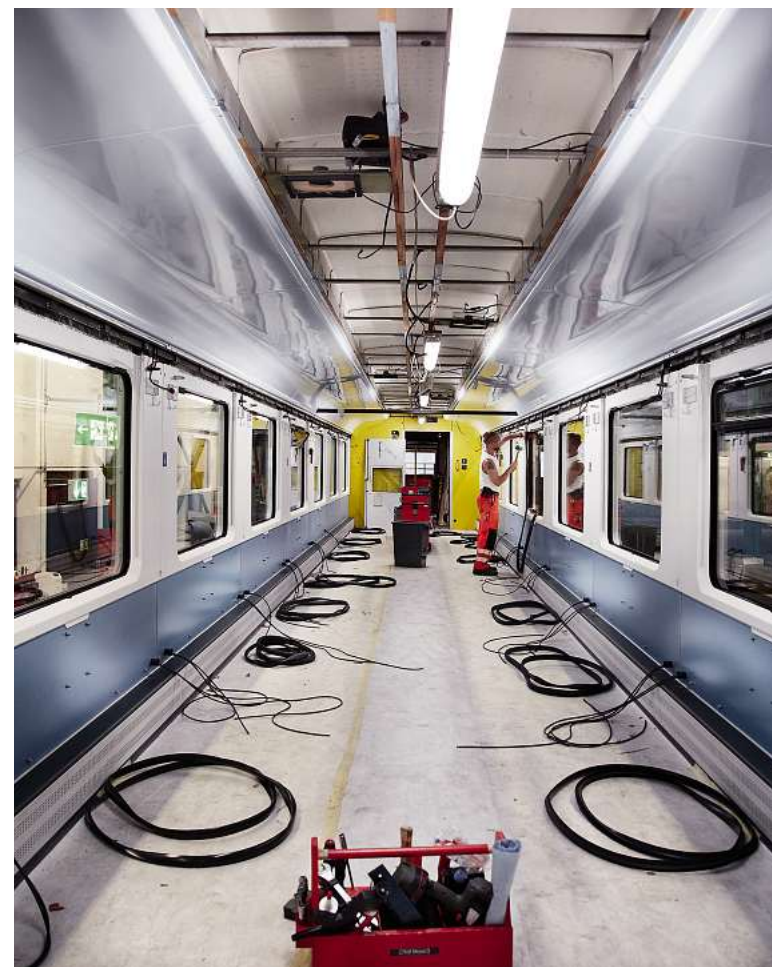
Cette évolution est préoccupante. Rien que l'an dernier, l'endettement net s'est accru de 10% pour dépasser les CHF 17 milliards. La part des dettes portant intérêts s'élève à plus de 8 milliards. Nous versons plus de 220 millions d'intérêts par an.

Pour stopper l'endettement, avez-vous besoin de recettes supplémentaires?

Oui, le bon fonctionnement des chemins de fer n'est pas gratuit. Avec les instruments de financement dont nous disposons aujourd'hui, il y aura un manque de financement marquant au cours des années à venir. Dans le domaine du transport régional, nous ne parvenons même pas à couvrir les coûts dans le cadre du modèle d'entreprise actuel, encore moins à faire le moindre bénéfice.

Comment entendez-vous ramener les CFF à l'équilibre financier?

Il faudra des efforts considérables de la part de toutes les parties prenantes – les CFF eux-mêmes, les pouvoirs publics et la clientèle. Des hausses de tarif sont inévitables.



Les CFF jouissent d'une grande sympathie auprès de la population et du monde politique. Cette bienveillance est-elle mise à mal par le combat que vous menez pour assurer le financement futur?

Ces discussions sont difficiles pour tous les protagonistes, même pour moi. Mais elles font aussi partie de notre responsabilité entrepreneuriale. Cependant, je ne crois pas que notre réputation soit menacée. Les CFF et les transports publics ont toujours dû se battre pour avoir une base économique saine. Ce système a été bâti au fil des générations et les électeurs l'ont invariablement soutenu. Nous nous sommes déjà heurtés à des écueils autres que les questions de financement actuelles. Mon optimisme vient surtout du fait que les coûts correspondent à des améliorations phénoménales de l'offre.

Dans ce contexte de croissance et de pression sur les coûts, les valeurs traditionnelles des CFF comme la propreté et la ponctualité ne passent-elles pas à la trappe?

Elles sont à la base de notre croissance et de la confiance de notre clientèle. Nous ne pouvons continuer à croître et à le faire de façon rentable qu'à partir du moment où ces valeurs sont respectées. En effet, c'est à cette condition seulement que notre clientèle sera prête à payer pour une offre de qualité. Par ailleurs, si ces facteurs ne sont pas respectés, la Confédération et les cantons, qui commandent nos services, ne seront plus aussi enclins à cofinancer ce système dans les mêmes proportions.

Depuis que vous êtes CEO, on entend beaucoup parler d'un changement de valeurs aux CFF. Quelles sont celles que vous défendez personnellement?

Il s'agit pour l'essentiel de nos principes directeurs: un engagement clair pour une entreprise orientée vers les résultats et les performances, un dialogue constructif, critique et ouvert, la confiance mutuelle ainsi que l'entretien et le développement du savoir-faire ferroviaire. Il est important pour moi que nous respections ces principes de conduite, et même que nous mettions tout en œuvre pour être des exemples en la matière.

Ce changement de cap a également reçu son lot de critiques...

... je pratique la transparence et je discute ouvertement des problèmes, que ce soit avec le conseil d'administration ou avec mes collaborateurs. Ce faisant, j'ai constaté que les CFF accusaient du retard en termes de dialogue ouvert; or, chaque grande entreprise en a besoin. J'estime important de communiquer franchement sur ce qui fonctionne bien, sur ce qui requiert une attention particulière et sur ce qui nécessite des éclaircissements. Les CFF disposent aujourd'hui d'une direction de groupe qui partage les mêmes préoccupations, y compris et en particulier en ce qui concerne les valeurs et le comportement.

En tant que patron des CFF, vous êtes sous le feu des projecteurs, observé comme aucun autre CEO de Suisse. Vous y attendiez-vous?

Je m'attendais à être observé. Mais je ne me suis pas rendu compte immédiatement de l'ampleur que cela pouvait prendre dans certaines situations.

Les prix des billets sont également très observés, sans doute plus que tout le reste.

Le fait est que les tarifs appliqués par notre entreprise font l'objet d'un débat public, notamment en raison du rapport particulier entre la population suisse et les CFF – chacun en est un peu propriétaire. Nous avons d'abord besoin de recettes supplémentaires pour garantir notre capacité à préparer l'avenir au profit de notre clientèle. Nous voulons en outre appliquer des tarifs équitables. En d'autres termes, si vous voulez des prestations plus nombreuses et confortables, vous devrez payer davantage. J'appelle à plus de sens des responsabilités. En effet, nous ne faisons pas des bénéfices pour verser un maximum d'argent à un propriétaire, mais pour développer l'offre de services et rester une entreprise attrayante pour nos clients et nos collaborateurs. Il est dans l'intérêt de la Suisse en tant que site économique et pays touristique que les CFF puissent continuer à remplir avec succès leur mission centrale. —



Des banquiers faciles à approcher

La caisse d'épargne de Trogen passe pour la plus petite banque de Suisse. Elle se fixe elle-même des limites de croissance et exploite depuis bientôt 200 ans un modèle commercial comportant deux produits. «Nos clients viennent chez nous parce que l'on nous connaît», explique Peter Baer, président du conseil d'administration.

Peter Baer

est président du conseil d'administration de la caisse d'épargne de Trogen société coopérative depuis 1997. Économiste diplômé de la HSG, son activité professionnelle principale de responsable informatique du groupe de presse NZZ l'amène à faire plusieurs fois par semaine la navette entre son domicile de Trogen, Zurich et Saint-Gall. Il consacre environ trois heures par semaine aux dossiers de la caisse d'épargne de Trogen. Peter Baer est marié et père de deux fils adultes.

Les valeurs d'une entreprise constituent un bien immatériel invisible. Mais lorsqu'on se promène avec Peter Baer dans Trogen, en Appenzell, ces valeurs commencent à prendre forme. La proximité avec le client par exemple: devant la poste, sur la Landsgemeindeplatz ou dans la maison natale de Johann Caspar Zellweger, fondateur de la caisse d'épargne, P. Baer est partout salué, abordé, mêlé aux conversations. Depuis 1997, le président du conseil d'administration de la caisse d'épargne de Trogen est une figure-clé de la vie économique locale. Son établissement, souvent considéré comme la plus petite banque de Suisse en raison de son bilan de tout juste CHF 19 millions, renonce toutefois à l'environnement représentatif habituel de la branche. «Nous sommes des banquiers faciles à approcher et à joindre au téléphone», déclare-t-il.

Banque et client: une relation

Cette proximité vécue ne s'applique pas uniquement à la banque mais aussi aux clients. Qui souhaite contracter une hypothèque auprès de la caisse d'épargne de Trogen ne doit pas aller défendre son dossier dans une succursale de la banque: les banquiers – la plupart du temps Peter Baer et Helen Preisig, la responsable de l'agence – se rendent personnellement à domicile. «Nous voulons voir les gens et le bien immobilier», explique H. Preisig, qui travaille pour la caisse d'épargne depuis 1983. «Si on nous laisse entrer», plaisante P. Baer. Ce qui est toujours le cas, bien entendu. Et après avoir inspecté une maison de la cave au grenier, ils peuvent également

conseiller au candidat à l'hypothèque de s'intéresser à une invasion de champignons aperçue dans sa cave.

La plupart du temps, l'hypothèque est accordée, mais seulement après une classification précise des risques dont les critères s'inspirent, à la petite caisse d'épargne de Trogen comme ailleurs, des directives de la FINMA. Ici, pas d'opérations douteuses. Les biens difficiles à vendre ou ceux qui nécessitent des travaux de rénovation importants ne sont pas pris en gage. D'après Peter Baer, le crédit hypothécaire le plus important s'élève à CHF 450 000. Avec cet ordre de grandeur, il considère que le rapport avec les moyens propres de la banque est correct et que cela ne génère pas de gros risque. En 2010, la caisse d'épargne de Trogen a passé en écriture pour CHF 16,5 millions environ de crédits hypothécaires.

L'octroi prudent d'hypothèques sert les objectifs suprêmes de la banque: bien investir les fonds mis à disposition et ne pas faire de pertes. Ce principe commercial fait ses preuves depuis 200 ans environ. L'établissement a en effet été créé en l'an de grâce 1821 par Johann Caspar Zellweger «pour le bien des pauvres». Lors de l'inscription au registre du commerce du canton de Rhodes-Extérieures, en 1883, l'activité a été définie de manière un peu plus détaillée comme «réception de fonds d'épargne, octroi d'emprunts gagés sur un bien immobilier et prêts aux organismes de



Environ 10% des bénéfices annuels vont au sponsoring d'événements locaux, du brunch sur la place du village à la course de ski des écoliers.

droit public, principalement à l'intérieur de la commune de Trogen».

Les choses sont restées en l'état jusqu'à présent. La gamme de produits comprend exactement deux offres: les comptes d'épargne à intérêt fixe et les prêts hypothécaires à intérêt variable. Peter Baer juge cette limitation positive: «Notre modèle commercial se distingue par une transparence complète», souligne-t-il. «Ce que nous faisons est compréhensible par tous et facile à expliquer.» Cette autolimitation n'est certes pas encore une garantie de succès, mais elle introduit une sécurité non négligeable dans les activités.

Pourtant – ou précisément pour cette raison – la banque a fait et fait encore des bénéfices depuis sa fondation. En 2010, comme les années précédentes, ceux-ci s'élevaient à environ CHF 100 000. La recherche de bénéfices en elle-même est certes une exigence absolue, mais il ne s'agit pas pour autant d'en faire chaque année davantage, dit P. Baer. Et le total du bilan ne doit pas non plus augmenter chaque année. L'important est la stabilité des recettes. La caisse d'épargne de Trogen étant organisée en coopérative, il n'y a pas d'intérêts d'actionnaires à défendre.

Environ 10% des bénéfices annuels vont au sponsoring d'événements locaux, du brunch sur la place du village à la course de ski des écoliers. P. Baer et H. Preisig donnent aussi souvent un coup de main, comme les autres collaborateurs de la banque. Ils se considèrent en effet, comme on l'a dit, comme des «banquiers faciles à approcher». À ce titre, ils veulent impliquer le village dans la bonne marche des affaires et contribuer aussi personnellement à la vie de la communauté, qui est à l'origine de la réussite commerciale. «Nos clients viennent chez nous parce que l'on nous connaît», explique Peter Baer.

Le seul souci de P. Baer concerne la densité croissante de la réglementation. Pour la banque, il est de plus en plus difficile de respecter les conditions-cadres réglementaires et de s'occuper de toute la paperasserie nécessaire. PwC Saint-Gall, qui est depuis des années l'organe de révision imposé par la loi sur les banques, apporte une aide précieuse dans ce sens. Toutefois, «si cette évolution continue, il faudra se demander si nous pouvons persister dans cette voie». Le bilan qu'il tire aujourd'hui de ses 14 ans de fonction est néanmoins positif: «Pour nous, ce modèle simple est certainement un bon modèle.» Les valeurs fondamentales de la banque – responsabilité financière, transparence, authenticité et fiabilité – sont à l'heure actuelle capitales et le resteront à l'avenir aussi: «Le client doit savoir que nous sommes une bonne banque.»

Monsieur Baer, comment vont les affaires en ce moment?

Je dirais tranquillement et dans le cadre habituel. Face à l'attente d'une hausse des taux directeurs, la demande de prêts hypothécaires s'est un peu ralentie.

La limitation aux hypothèques variables correspond-elle à l'air du temps?

Nous sommes convaincus que c'est un bon modèle à long terme, car nous ne devons pas réagir dans l'urgence aux mouvements du marché. Au fil des ans, nos clients s'y retrouvent également, car en définitive les intérêts baissent de nouveau aussi plus vite.

La caisse d'épargne de Trogen est-elle un exemple ou un modèle dépassé?

Ni l'un ni l'autre. Je crois que nous sommes très bien adaptés à Trogen et à la région d'Appenzell. Cela a fait ses preuves, c'est pour nous une bonne chose.

Vos clients voient-ils également les choses de cette façon?

Environ 80% de nos clients viennent de Trogen. S'y ajoutent quelques exploitations agricoles des cantons de Thurgovie et de Saint-Gall. De nombreux clients qui viennent chez nous nous disent: «Avec vous, on sait à quoi s'en tenir.»

Qualifieriez-vous votre modèle commercial de durable?

C'est une activité bancaire normale. Nous souhaitons la pérenniser et ne pas faire de pertes.

Vous évitez toutes les activités reposant sur des théories de mathématiques financières?

Oui, c'est exact.

Quelles valeurs guident la philosophie de la caisse d'épargne de Trogen?

La proximité vis-à-vis du client et de Trogen et la transparence de nos activités. Et nous faisons quelque chose pour le village.

Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus?

Nous avons encore notre place dans le paysage bancaire. Cependant, se pose la question de savoir si, en tant que petite banque, nous pouvons respecter l'ensemble des prescriptions et réglementations de la FINMA. Quoi qu'il en soit, son opinion à notre sujet s'est tout de même nettement améliorée ces dernières années, sans doute aussi parce que nous réussissons et que nous nous portons si bien.

Quels souhaits formulez-vous?

Je trouverais positif que notre modèle commercial ait encore une chance en Suisse. C'est également une bonne chose pour les gens qui vivent ici. Au même titre qu'une petite centrale hydraulique locale, nous fournissons aussi un service là où l'on en a besoin. —

La caisse d'épargne de Trogen

a été fondée en 1821 et revêt aujourd'hui la forme juridique d'une coopérative. Le total de son bilan est de CHF 18,8 millions et elle a réalisé un bénéfice net de 0,1 million en 2010. Son volume hypothécaire s'élève à 16,5 millions, celui des dépôts d'épargne à 15,7 millions. Le comité de direction de deux personnes travaille bénévolement. Deux collaborateurs payés selon les usages locaux de la branche se partagent un demi-poste pour la gestion des affaires courantes. La caisse d'épargne de Trogen a un guichet à Trogen et elle est également ouverte le samedi.

ceo 2/2011

Valeur ajoutée

Transactions

Acheter ou vendre au bon moment Page 29

SCI

Les entreprises ont besoin d'une vision de contrôle Page 32

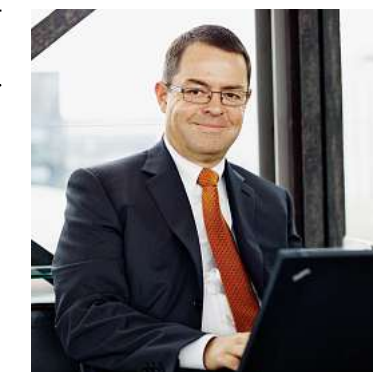
Négoce de matières premières

Les géants discrets de l'économie Page 35

Service

Publications et événement Page 38

Beat Dällenbach,
Transactions



Transactions

Acheter ou vendre au bon moment

Après le désengorgement du marché des transactions, la vente et l'achat d'entreprises et de parts d'entreprise redeviennent une option pour de nombreuses sociétés. Pour elles, les transactions peuvent être un moyen d'atteindre leurs objectifs de manière plus rapide et plus ciblée. Rien ne s'oppose à une transaction – pour autant qu'elle soit stratégiquement pertinente.

Peut-être pensez-vous, depuis un certain temps déjà, à vendre des parties de votre entreprise. La transaction n'a pu être réalisée en raison de l'évaluation trop basse des parts d'entreprise dont vous souhaiteriez vous séparer. Peut-être êtes-vous dans la situation inverse: après avoir porté la plus grande attention aux liquidités de votre entreprise pendant la crise, vous disposez aujourd'hui de certaines réserves et vous vous posez la question de la meilleure utilisation de ces fonds pour accélérer la mise en œuvre de votre stratégie. L'achat de la bonne entreprise pourrait être la réponse.

Nombre d'entreprises connaissent aujourd'hui ce type de situation en Suisse. En effet, la crise avait généré un véritable engorgement du marché des transactions. Les vendeurs potentiels craignaient des produits de vente trop bas. Les acheteurs potentiels étaient quant à eux confrontés à des octrois de crédit restrictifs. Il était devenu pratiquement impossible de constituer des consortiums de financement pour des transactions transfrontalières.

D'un point de vue macroéconomique, plus rien ne s'oppose désormais à une transaction: le marché est suffisamment liquide et les valeurs patrimoniales adéquates ont de nouveau le vent en poupe. Si vous avez l'intention d'acheter ou de vendre, le contexte s'annonce excellent au cours des deux ou trois années à venir.

Pas de fausses économies!

La décision d'acheter ou de vendre ne doit cependant pas être dictée par le seul contexte. L'optimisation de la structure du capital ne devrait pas non plus constituer la seule raison convaincante pour une transaction. L'élément

déterminant réside toujours dans des réflexions stratégiques, qui devraient être de double nature: existe-t-il des entités qui ne conviennent pas (ou plus) à l'orientation stratégique de l'entreprise? Dans l'affirmative, une vente pourrait être envisagée. Et: y a-t-il des lacunes stratégiques impossibles à combler par la seule croissance organique? Une réponse positive déboucherait alors sur la question d'une acquisition. Les achats et les ventes étant des moyens éprouvés de mise en œuvre optimale de la stratégie, toute entreprise devrait envisager l'option d'une transaction.

Un point demeure essentiel: toute transaction doit être minutieusement préparée. Nombreuses sont les grandes entreprises aujourd'hui en mesure d'aborder et d'exécuter une transaction de manière professionnelle. La pratique montre toutefois que d'autres sociétés n'ont pas suffisamment de compétences techniques ni d'expérience pour le faire, ce qui n'est guère étonnant dès lors

Développement du marché mondial des F&A

Fortes différences régionales

Les chiffres de fin juin montrent que le marché mondial des transactions a atteint USD 1,56 billion, soit 0,32 billion de plus que pour la même période 2010. 2011 offre de bonnes perspectives en matière de fusions & acquisitions.

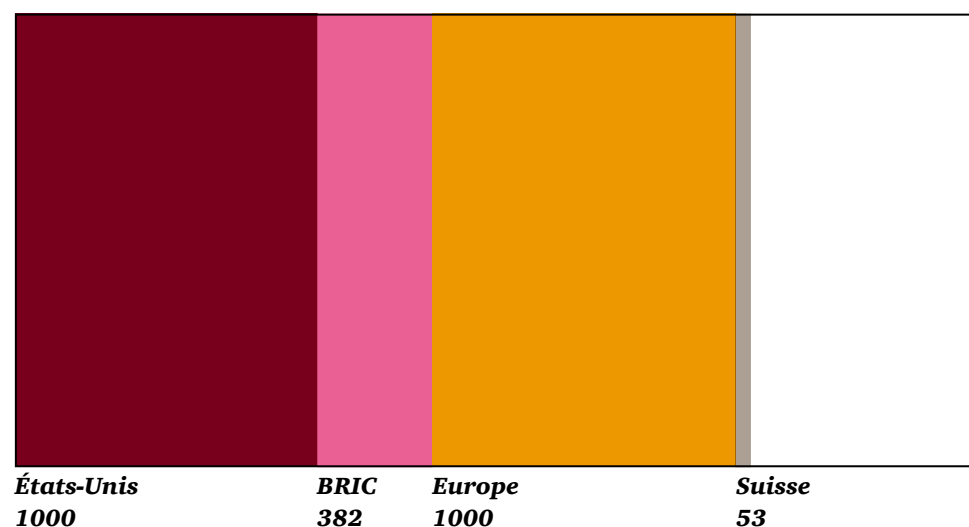
Le marché avait atteint son record en 2008, avec un volume mondial de transactions d'USD 3,2 billions. La crise financière avait entraîné un effondrement du marché de presque 30% en 2009. Malgré une embellie en 2010 et un volume de transactions d'USD 2,8 billions, le marché n'avait toujours pas retrouvé son niveau d'avant la crise. Dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), le volume de transactions s'élevait à USD 382 milliards en 2008; il a fléchi de 23% en 2009, puis a doublé en 2010 pour remonter à USD 494 milliards.

L'évolution est toute autre en Europe. En 2008, l'Europe a contribué, avec plus d'USD 1 billion, pour plus d'un tiers au volume mondial de transactions; deux ans plus tard, il ne s'agissait plus que de 20%. En 2009, le volume fondait encore de 45%, à USD 590 milliards. En 2010, il n'augmentait que d'à peine USD 10 milliards. Le marché s'est plus vite rétabli aux États-Unis. Après une baisse du volume de transactions de 23% en 2009, la moitié de ce recul avait été récupérée en 2010.

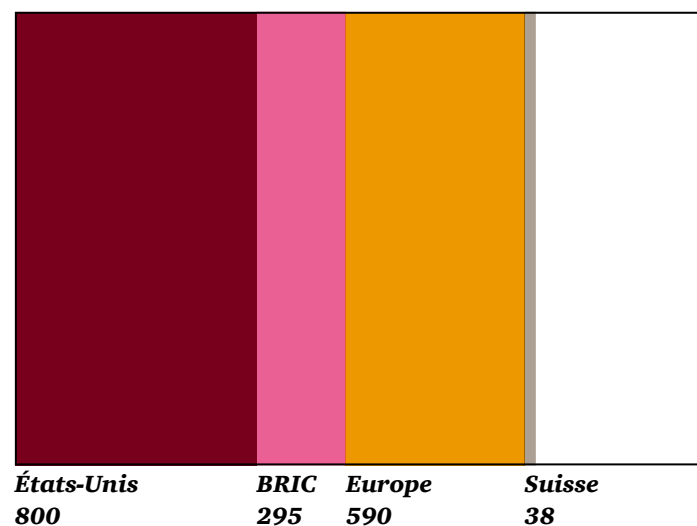
Dès 2010, le marché suisse des transactions avait de nouveau dépassé son niveau de 2008 en atteignant USD 57 milliards (contre USD 53 milliards en 2008). Mais le petit marché suisse est facilement perturbé par de grandes transactions. C'est ainsi que l'acquisition d'Alcon par Novartis a représenté, à elle seule, la moitié du volume de transactions de 2010.

Source: Dealogic, mars 2011

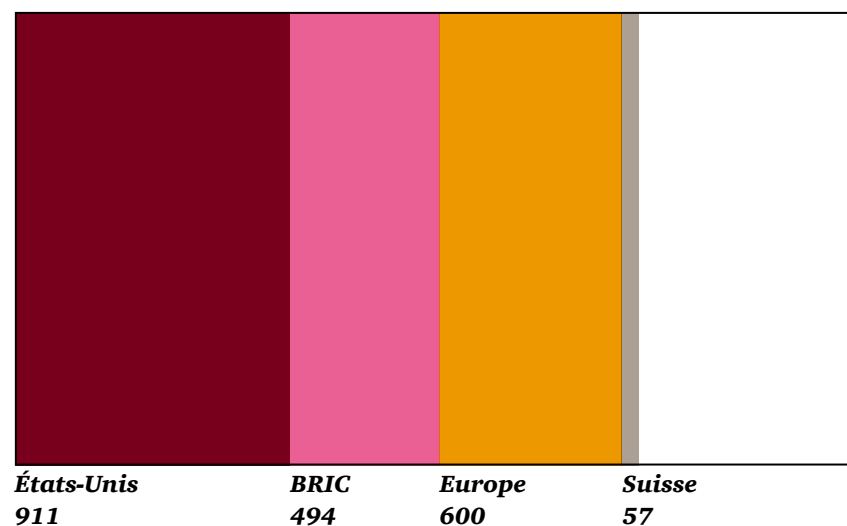
2008 total: USD 3200 milliards



2009 total: USD 2300 milliards



2010 total: USD 2800 milliards



qu'une vente ou un achat n'est pas une opération quotidienne, surtout pour les entreprises moyennes. Mais d'une manière générale, les entreprises disposant du savoir-faire nécessaire ne sont pas non plus à l'abri d'une erreur, par exemple en raison d'économies au mauvais endroit – notamment lors de l'évaluation.

La due diligence: un must

L'évaluation est, avec un financement solide, la clé de voûte de chaque opération d'achat ou de vente. Une due diligence de la situation juridique, fiscale et financière est indispensable à toute transaction. Le degré d'approfondissement d'autres investigations – notamment pour clarifier l'impact sur les affaires opérationnelles ou sur l'environnement – dépend de chaque cas d'espèce. Mais la situation juridique, fiscale et financière n'en mérite pas moins d'être passée au crible. Une mauvaise compatibilité dans ces domaines pourrait facilement se transformer en «deal breaker», empêchant la conclusion de la transaction. La due diligence peut révéler des faits condamnant une transaction à l'échec, tout particulièrement lors de transactions transfrontalières. Une bonne évaluation de toutes les subtilités juridiques, légales et comptables requiert

Les «deal breaker» réhabilités

Droit: les contrats peuvent contenir des clauses ôtant tout son sens à une transaction. Le plus souvent, on trouve des «non-compete clauses», c'est-à-dire des clauses de non-concurrence ou des «change-in-control clauses». Ce type de clauses peut, par exemple, exiger le remboursement immédiat d'un prêt en cas de vente.

Fiscalité: des ententes avec les autorités fiscales peuvent permettre à une entreprise de bénéficier de certains avantages fiscaux mais empêcheront, en contrepartie, sa restructuration.

Finances: la crise financière a parfois durement malmené les comptes de résultat. Il est donc encore difficile d'avoir une vue précise du volume d'affaires durable et de la fiabilité des budgets.

la présence de spécialistes sur place. De même, la constitution d'une équipe d'évaluation pluridisciplinaire facilitera le déroulement d'une transaction, car la culture d'entreprise et la communication seront garanties. La réussite d'une transaction dépend non seulement d'une due diligence approfondie mais aussi de la place accordée à la planification de l'intégration, très souvent abordée trop tard. L'idéal est d'y penser dès la phase d'évaluation et de réfléchir sur la manière d'intégrer au mieux l'objet de l'acquisition. Bien des entreprises rechignent toutefois à investir du temps et de l'argent dans l'intégration à un moment où la transaction en tant que tout n'est pas encore vraiment assurée. Pourtant, il est évident que si l'intégration échoue, la plus-value escomptée de la transaction partira en fumée.

L'intégration est un processus intellectuel auquel le vendeur et l'acheteur devraient étroitement collaborer. La culture d'entreprise est, avec le temps, un facteur déterminant. Les collaborateurs (et détenteurs de savoir) qui arrivent dans l'entreprise doivent être dirigés. Mais le style de direction peut déterminer la manière dont les collaborateurs continueront à fournir les performances habituelles ainsi que la volonté des détenteurs de savoir de rester, ou non. Il est donc primordial de trouver le bon équilibre entre centralisation et autonomie. Il n'y a cependant pas de recette toute faite. Quiconque souhaite intégrer une entreprise dont les moteurs de création de valeur sont des chercheurs et des scientifiques aura intérêt à miser sur une bonne dose d'autonomie. Les incitations financières trouvent en effet leurs limites lorsqu'il s'agit de garder des collaborateurs dont l'objectif principal est de se réaliser dans leur profession.

beat.daellenbach@ch.pwc.com

Conclusion

Le contexte est de nouveau bon pour les transactions. Toutefois, les nombreuses facettes d'une transaction requièrent une bonne préparation – tant de la part de l'acheteur que du vendeur. Seules une planification et une exécution de la transaction hautement professionnelles permettront d'atteindre la plus-value escomptée. Combinaison stratégique des parties de l'entreprise, bonne évaluation et intégration précoce, tels sont les facteurs de réussite. Si tous les éléments sont réunis, seul le prix joue encore un rôle.



Jürgen Müller et
Paul De Jong,
Continuous Monitoring

SCI

Les entreprises ont besoin d'une vision de contrôle

Depuis trois ans, les entreprises soumises au contrôle ordinaire doivent disposer d'un système de contrôle interne (SCI) standardisé. Ces SCI ont souvent été aménagés en toute hâte parallèlement aux processus existants. Pour des raisons de coût et d'efficacité, le temps est venu de développer et de mettre en œuvre une vision de contrôle globale.

Les contrôles internes à l'entreprise sont un moyen éprouvé de garder le contrôle sur les affaires et de maîtriser les risques. L'idée du contrôle habite depuis longtemps les processus commerciaux opérationnels; il est intégré dans tous les domaines de l'entreprise par le biais du controlling financier. Le Sarbanes-Oxley Act, loi par laquelle les États-Unis ont déclenché en 2002 une vague mondiale de réglementation en matière de gouvernance, a conféré un poids supplémentaire au contrôle interne, ajoutant une dimension juridique à l'exigence

entrepreneuriale existante à laquelle les dirigeants doivent répondre. La vérification de l'existence d'un système de contrôle interne fait partie du contrôle ordinaire depuis 2008 (art. 728a CO). Un SCI qui fonctionne, c'est-à-dire qui est effectif, est judicieux. Mais le problème est actuellement que de nombreuses entreprises ont dû mettre leur SCI en place en toute hâte. On l'a souvent vu dans la pratique: un SCI formel satisfaisant aux exigences réglementaires a été ajouté aux processus existants et aux contrôles internes inhérents. On a rarement réussi à intégrer les contrôles de ce SCI formel dans les processus commerciaux. Par ailleurs, le SCI prescrit par

la loi est exclusivement orienté sur les contrôles financiers. Il contribue peu au contrôle des activités opérationnelles. Au pire, il bloque même le prompt déroulement des processus. Trop de contrôle tuant le contrôle, les collaborateurs de nombreuses entreprises ont fini par se sentir surcontrôlés et ne voient plus l'utilité des nouveaux contrôles. L'évolution est périlleuse, car l'importance des contrôles est essentielle pour pérenniser le succès de l'entreprise.

Des objectifs et des contrôles harmonisés

Pour remédier à cette lassitude envers le contrôle, deux choses sont importantes: d'abord une vision de contrôle pour les entreprises, et ensuite une meilleure intégration des contrôles dans les processus commerciaux. Une vision de contrôle est une représentation claire et réfléchie de la manière dont les contrôles

Nouvelles technologies au service des processus et des contrôles

Sur les routes, on a vu apparaître les fameux radars «tronçons». Ils permettent de contrôler la vitesse moyenne de tous les véhicules sur une certaine distance. Si le système de surveillance détecte une vitesse moyenne trop élevée, le propriétaire du véhicule reçoit automatiquement une amende. Le radar tronçon remplace le contrôle aléatoire et les contrôles radars ponctuels. Il a pour effet secondaire de fluidifier la circulation et d'éliminer les ralentissements causés par les coups de frein intempestifs des conducteurs devant une borne radar. En raison de son extensibilité, le radar tronçon est, à long terme, l'option la plus avantageuse pour les contrôles routiers.

Innovations et offres dans le domaine des logiciels

Les nouvelles technologies offrent désormais un progrès similaire en matière de sécurité et d'efficacité aussi dans le contrôle interne des entreprises. Les développeurs travaillent depuis cinq ans environ sur diverses applications capables d'apporter un soutien technique aux entreprises. Quelques mots-clés:

- Continuous Controls Monitoring: le logiciel permet de surveiller les paramètres de sécurité du système et les contrôles intégrés. Les entreprises peuvent ainsi garantir que leurs contrôles de système répondent aux exigences de contrôle interne.
- Continuous Transaction Monitoring: le logiciel permet d'évaluer des millions de transactions et de données de base grâce aux critères spécifiques du système d'Enterprise Resource Planning (système ERP). Les entreprises peuvent ainsi améliorer la qualité de leurs données et détecter les transactions inhabituelles.
- Business Process Management: le logiciel sert à intégrer et à automatiser le flux de travail (workflow) dans les systèmes ERP. Il contribue à garantir l'exécution correcte de tous les déroulements uniquement de la manière prévue.

Réflexions utiles avant de choisir une solution technique

Le marché des logiciels offre une grande diversité d'applications techniques. Certaines sont particulièrement orientées sur l'un des domaines évoqués; d'autres constituent des solutions hybrides et combinent le fonctionnement de plusieurs domaines. Les premières expériences avec ces logiciels sont prometteuses: les utilisateurs ont accru l'efficacité des processus et l'efficacité des contrôles. Grâce à la surveillance centralisée du respect des règles ou des transactions inhabituelles ainsi que grâce au rapport régulier aux unités d'entreprise opérationnelles, ils sont parvenus à réduire le nombre d'erreurs et à pallier les faiblesses de contrôle. Mais la pratique montre aussi que l'introduction de telles solutions exige une attention soutenue et qu'il convient de veiller notamment aux points suivants:

- La solution adéquate dépend de l'organisation et de l'architecture des processus.
- Même si les investissements techniques sont relativement modestes, l'investissement total dans le projet peut être considérable. Il implique souvent des travaux conceptuels, un réexamen de la structure d'organisation, une réorientation des processus et des contrôles. Les projets ne sont pas de purs projets informatiques; ils exigent également un engagement élevé de l'organisation de la ligne de service.
- Il vaut la peine de procéder par étapes. Il est très souvent judicieux de démarrer par un ou deux processus ou unités commerciales.

internes doivent être conçus. Le système de contrôle interne idéal est à la fois efficace et efficient; il garantit un niveau de sécurité élevé et permet en même temps d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Mais ces systèmes ne sont pas faits à l'emporte-pièce. Ils doivent au contraire être finement individualisés afin d'harmoniser au mieux les objectifs spécifiques de l'entreprise et les contrôles.

Le développement d'une vision de contrôle est, pour les dirigeants, l'occasion de se poser des questions très concrètes. L'entreprise procède-t-elle aux bons contrôles? Les contrôles sont-ils exécutés comme il se doit? Sont-ils efficaces? Dans les groupes aux activités internationales, le défi consiste à harmoniser la procédure de contrôle pour tous les pays dans lesquels l'entreprise travaille, tout en tenant compte des spécificités de chaque pays et du niveau de développement de chaque filiale.

Un système intelligent

La deuxième étape consiste, pour les entreprises, à mettre en œuvre leur vision de contrôle – comparable à leur vision stratégique – au sein de l'organisation. Le système de contrôle doit convenir à l'organisation, à la structure de direction, à l'environnement commercial et à la culture de l'entreprise. La mise en œuvre de la vision de contrôle peut exiger d'orienter l'organisation de manière à soutenir la vision. L'objectif est de parvenir à un

système de contrôle interne intelligemment conçu qui permette d'atteindre les objectifs stratégiques avec efficacité et efficience. La réussite dépend de l'intégration des contrôles dans les processus commerciaux et de l'existence à tous les niveaux de l'organisation d'une répartition claire des rôles et des responsabilités. Une tendance est apparue récemment, consistant à créer des fonctions supplémentaires pour couvrir certains secteurs de risques, notamment les risques financiers et plus encore les risques de conformité. Les entreprises devraient bien réfléchir avant d'attribuer la responsabilité de ces contrôles: est-il pertinent de créer des fonctions particulières ou ne vaut-il pas mieux confier les contrôles aux personnes déjà responsables des processus en question?

Les contrôles doivent fonctionner en permanence. Dans les petites entreprises déjà, les procédures sont si complexes qu'un contrôle par mois ou par trimestre n'est pas suffisant. Dans une entreprise internationale moyenne, le nombre de transactions saisies en une semaine dépasse le million. Les contrôles par sondages n'ont ici pratiquement plus aucune efficacité. Seuls des contrôles auto-

matés permettront aux entreprises d'atteindre un niveau de sécurité approprié et une mesure suffisante d'efficience.

Surveillance automatique des contrôles

L'approche moderne s'appelle «continuous monitoring» ou surveillance permanente. Elle suppose que les entreprises saisissent aujourd'hui leurs processus commerciaux dans des applications standard. Cela ouvre la possibilité de surveiller les processus et les contrôles inhérents de manière automatisée. Grâce au «continuous monitoring», l'entreprise peut identifier en temps utile les écarts et les exceptions, les analyser et les corriger. Elle peut évaluer l'efficacité des contrôles d'unités d'entreprise ou d'entités nationales et les comparer. Mais une certaine prudence s'impose: la comparaison ne devrait porter que sur des secteurs d'entreprise exerçant des activités dans un environnement de marché comparable et affichant un degré de maturité identique. Quiconque veut étendre ses activités dans les pays émergents ou en développement doit aussi adapter les contrôles aux situations locales. Des audits ciblés dans ce type de cas sont souvent plus efficaces que des contrôles standardisés. Pour nécessaires qu'ils soient, les contrôles automatisés ne doivent pas pour autant balayer les contrôles manuels. L'apparition d'un événement d'importance vitale requiert des contrôles supplémentaires consistant à réexaminer les informations préparées au travers d'une approche critique. C'est notamment le cas lorsque des questions d'évaluation entrent en jeu.

juergen.t.mueller@ch.pwc.com
paul.l.de.jong@ch.pwc.com

Conclusion

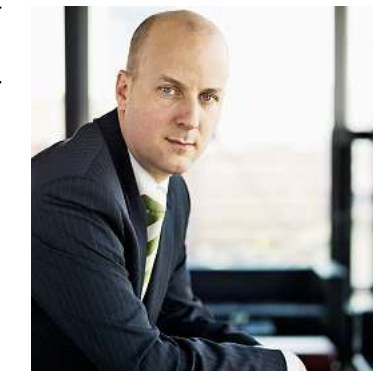
Les entreprises ont besoin d'une vision de contrôle qu'elles doivent – comme leur vision stratégique – mettre en œuvre au sein de l'organisation. Pour ce faire, il faut intégrer les contrôles dans les processus commerciaux. L'absence ou la défaillance de tels contrôles peut avoir des conséquences fatales. Les administrateurs et les hauts dirigeants ont absolument besoin d'un SCI qui fonctionne. Celui-ci est en outre un instrument de gestion essentiel. Les nouvelles technologies permettent de surveiller l'efficacité des contrôles.

Négoce de matières premières Les géants discrets de l'économie

La Suisse est l'une des principales plaques tournantes du négoce de matières premières dans le monde. Genève et la Suisse centrale ont vu s'implanter quelques-uns des grands groupes (clusters) du commerce mondial de matières premières. Si elle est indiscutable, l'importance économique de la branche reste difficilement chiffrable.

Le négoce de matières premières (Commodity Trading) est un secteur florissant mais discret. La branche ne recherche pas les feux de la rampe et privilégie les réseaux pour opérer. Les relations sont déterminantes pour réussir car, dès que le marché est transparent, les marges s'effritent. L'introduction en 2008 du commerce électronique pour le coton en est un bon exemple. Il n'existe pas de chiffres officiels sur le volume du marché. Les comptabilités nationales et les statistiques douanières ne font que partiellement état des activités des négociants en matières premières, et ce, pour deux raisons: d'une part, il n'est pas possible d'établir de parallèle entre le flux physique des marchandises et les transactions commerciales et financières; d'autre part,

Jürg Niederbacher,
Commodity Trading



la majorité des entreprises de négoce sont en mains privées et ne publient pratiquement aucun chiffre.

Des chiffres d'affaires en milliards

La discrétion des Commodity Traders a pour effet d'occulter largement l'importance économique de ce secteur aux yeux du public. Pourtant, les leaders du marché réalisent des chiffres d'affaires à hauteur de dizaines, voire de centaines de milliards. La Suisse est un site attrayant pour un grand nombre de sociétés de négoce. Quelques-uns des grands acteurs de la branche se sont établis en Suisse centrale et à Genève. Zoug principalement est un centre de négoce pour les produits de l'exploitation minière, alors qu'à Genève se déroule une partie du commerce mondial du pétrole brut ainsi que des «soft commodities» telles que les céréales, le cacao ou le sucre. En 2010, Genève a même détrôné Londres en tant que plus grande plaque tournante du négoce de pétrole. Selon l'association professionnelle Geneva Trading and Shipping Association (GTSA), un tiers du commerce mondial de pétrole brut et d'oléagineux se déroule à Genève. Il s'agit d'un véritable succès historique

pour la cité de Calvin car, depuis le premier choc pétrolier en 1973/74, Londres et Genève ont toujours rivalisé pour la première place dans le commerce physique de l'énergie.

Genève est en outre le numéro un du commerce mondial des céréales, du commerce européen du sucre et – avec Londres – du commerce du coton. Viennent s'ajouter les services liés au négoce des matières premières: selon la GTSA, Genève est également leader dans le domaine du financement ainsi que dans celui des inspections et des certificats. Et, plus étonnant peut-être, dans celui de la navigation: 22% des mouvements mondiaux de matières premières passent par la Suisse.

Des racines historiques

Au moment de l'implantation, les avantages traditionnels de la Suisse sont bien entendu précieux: stabilité juridique et politique, environnement fiscal, facilité d'accès aux établissements financiers, main-d'œuvre hautement qualifiée, situation centrale et qualité de vie élevée. Mais il y a aussi des raisons historiques.

22%
des mouvements
mondiaux de matières
premières passent par
la Suisse.

Depuis 2010,
Genève
est la plus grande
plaque tournante pour
le commerce mondial
de pétrole.

Les principaux risques du négoce de matières premières

Le risque le plus important du commerce de matières premières est le caractère imprévisible du marché. La volatilité des prix, en forte progression ces derniers temps, en est la traduction la plus visible, mais elle n'est de loin pas la seule. Le négoce de matières premières est exposé à d'innombrables autres risques, dont les principaux sont les suivants.

Risques de financement: tout l'édifice repose sur le financement. À une époque où les prix des matières premières augmentent, le financement du volume de négoce est un véritable défi. Les négociants atteignent plus vite les limites des lignes de crédit, et le taux de financement par emprunt est élevé dans le secteur. Les gagnants seront les établissements financiers désireux de s'engager dans ce type de commerce, car ils viendront en aide aux négociants en matières premières qui auront atteint les limites de crédit existantes et auront donc besoin de nouvelles sources de financement.

Risques géographiques: les matières premières ne sont pas illimitées et, qui plus est, se trouvent principalement dans des pays politiquement instables. La précarité des ressources, les limites d'exportation, les changements de la situation juridique et les bouleversements politiques peuvent contrarier la marche des affaires. Et ce d'autant plus qu'une entreprise est dépendante d'une région ou d'une matière première.

Risques de réputation: le comportement politiquement correct est un thème particulièrement sensible. Les parties prenantes veillent au respect des droits humains, aux conditions de travail et à un comportement commercial vertueux. Pourtant, même les entreprises qui adhèrent à ces principes ont parfois de la peine à agir en cohérence avec ces idées dans certaines régions de la planète.

Risques de fluctuation: en tant que «people business», les entreprises sont tributaires de bons collaborateurs. Elles doivent avant tout parvenir à les garder. À cet effet, une rémunération compétitive est un instrument essentiel, à condition toutefois de veiller à ce que les systèmes d'incitation financiers n'engendrent pas de comportements à risques excessifs.

Risques opérationnels: certaines entreprises de la branche ont enregistré une croissance massive en très peu de temps. Parfois, l'adaptation des structures commerciales n'est pas suffisamment rapide pour répondre à la nouvelle taille de l'entreprise. Il n'en faut pas moins orienter les systèmes et les processus sur l'environnement commercial plus complexe afin de garantir un pilotage et une surveillance efficaces des opérations.

Risques de réglementation: la tendance actuelle consistant à utiliser les matières premières comme placements financiers a suscité un malaise dans certains États et quelques institutions supranationales. C'est pourquoi les ministres des finances de l'UE veulent accroître la transparence sur les marchés des matières premières et, surtout, des dérivés de matières premières. La France, qui préside le G-20 en 2011, fait de la spéculation sur les matières premières un cheval de bataille de sa présidence.

Dans les années 1920 déjà, les premiers négociants se sont établis dans la région lémanique où il était possible, après les troubles de la Première Guerre mondiale, de reprendre les affaires normales (business as usual). Les choses se sont répétées après 1945: neutre, la Suisse disposait d'une monnaie librement négociable et d'une infrastructure intacte. De plus, on observe souvent un regroupement au sein des branches de l'économie pour constituer des «clusters». Les entreprises prospères de la branche en attirent d'autres. C'est le cas pour Genève, tout comme pour Zoug avec sa longue tradition dans l'artisanat sidérurgique et, aujourd'hui, dans le secteur énergétique. Là où des clusters se sont constitués, on trouve la main-d'œuvre adéquate, des sources de financement appropriées, des fournisseurs et tout ce qui est nécessaire aux affaires. Les régions qui accueillent des clusters peuvent s'estimer heureuses: elles bénéficient de recettes fiscales considérables et d'un taux d'emploi élevé. À Genève, on estime à 1400 le nombre de personnes employées directement ou indirectement dans le négoce de matières premières. Aux impôts directs versés par les entreprises qui devraient, à eux seuls, se chiffrer à plusieurs centaines de millions de CHF viennent s'ajouter les impôts sur le revenu payés par les employés de la branche.

Un secteur hétérogène

S'il est souvent sous-estimé, le poids économique du négoce de matières premières s'accompagne également d'une méconnaissance des nuances existant dans le secteur, très hétérogène. Il se compose de nombreux acteurs qui suivent des modèles d'affaires différents. On y trouve des négo-

ciants classiques, actifs dans le commerce physique des matières premières ou des produits de matières premières. On y trouve également des prestataires à intégration verticale dont les activités vont de l'extraction des matières premières au financement, en passant par le flux de marchandises. Il existe aussi des sociétés spécialisées dans le Financial Trading, que ce soit à des fins de couverture (hedging) ou de spéculation. Dans l'ensemble, il est très difficile d'opérer des séparations nettes. En effet, les entreprises de production exercent aussi des activités dans le Financial Trading, du moins sous forme d'opérations de couverture. Inversement, toute une série de grands établissements financiers sont représentés dans le négoce physique de matières premières, y compris le stockage et le transport, au travers d'engagements très importants. Toutes ces imbrications illustrent la difficulté d'obtenir des statistiques précises.

D'une manière générale, les modèles d'affaires suivent deux grandes tendances qui s'accompagnent de nombreuses formes mixtes. La première est l'opération d'arbitrage proprement dite, qui réunit directement l'offre et la demande. Le négociant achète la marchandise et connaît déjà l'acheteur. En tant que commerçant, il veille uniquement à l'équilibre entre offre et demande. S'il promet des marges relativement sûres, ce modèle ne dégage pas de bénéfices exceptionnels; c'est le principe de la corrélation entre risque et rendement. La seconde tendance va en direction d'un modèle plus spéculatif: les négociants se positionnent et «parient» sur l'évolution du marché. Cette forme de commerce est sans doute plus lucrative, mais aussi proportionnellement plus risquée – surtout si l'on n'a pas de possibilité d'influencer

l'évolution du marché. La gestion des risques constitue donc, avec le financement, le plus grand défi dans le négoce de matières premières (cf. encadré). Depuis la crise financière, le marché des matières premières est devenu le terrain de prédilection des investisseurs financiers, ce qui a eu pour effet de focaliser l'intérêt du public et des normalisateurs sur le secteur. Le négoce de dérivés de matières premières est particulièrement critiqué. Mais toute réglementation dans ce secteur s'avère difficile. L'objectif premier des dérivés n'est pas de réaliser des gains spéculatifs, mais plutôt d'assurer une importante fonction de couverture pour les négociants et les producteurs. Les négociants classiques en matières premières ne verront donc pas d'un très bon œil les investisseurs financiers pénétrer leur marché. L'arrivée de ces derniers accroît le risque de marché et met ce secteur discret en lumière.

juerg.niederbacher@ch.pwc.com

Conclusion

Le manque partiel de transparence et la méconnaissance de la branche sont deux facteurs qui contribuent à ternir l'image des négociants en matières premières auprès du public. De plus, des réticences éthiques viennent compliquer le négoce de produits agricoles. En revanche, une chose est indiscutable: les négociants en matières premières permettent le commerce de marchandises indispensable pour satisfaire les exigences élevées des consommateurs et celles de l'économie mondiale. En d'autres termes, ils assument une tâche élémentaire de l'économie de marché. La Suisse est aujourd'hui une plaque tournante du négoce de matières premières. Sa situation devrait lui permettre de conserver et d'étendre cet avantage.



Réforme de la TVA: applaudissements polis pour le premier acte

La première phase de la révision de la TVA s'est achevée avec la nouvelle Loi régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010. Les entreprises suisses espéraient de la partie A de la réforme de la TVA une considérable simplification du système, une sécurité juridique maximale, davantage de transparence et une meilleure prise en compte des besoins des assujettis. Premier bilan quelque 18 mois après l'achèvement de la partie A de la révision de la loi: les attentes ne sont pas encore entièrement satisfaites.

Vous en apprendrez davantage dans notre étude «Moins de formalisme, plus de sécurité – Réforme de la TVA, partie A», que vous pouvez télécharger gratuitement au format PDF sous www.pwc.ch/vat.



Magazine spécialisé PwC: Banques et Asset Management – ce qui compte

«Flash», notre magazine dédié aux prestataires de services financiers, a changé de look et se concentre sur la recherche de ce qui fait le succès des banques. Dans notre dernière édition, nous vous montrons que la véritable innovation pour les banques est de se recentrer sur les besoins des clients.

Vous pouvez commander notre magazine bancaire auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.

Événement:
Turnaround Community Forum

Le Turnaround Community Forum est une manifestation destinée à encourager les échanges d'expériences entre banquiers, investisseurs, avocats, Turnaround Managers et Corporate Executives. Nous présenterons, à l'aide d'exemples pratiques, des cas de restructurations complexes et en discuterons. Le Forum aura lieu le 26 septembre 2011 à Zurich.

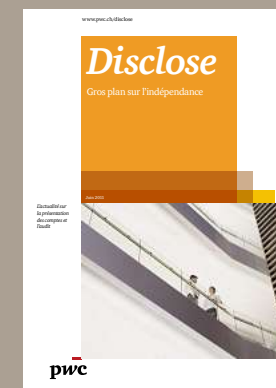
Inscrivez-vous auprès de Jan Bolliger (jan.bolliger@ch.pwc.com).



Assurances: encore une piste de réflexion pour les normalisateurs?

Qu'est-ce qui empêche les assureurs de dormir? Pour une fois, tous les groupes interrogés dans les pays participants sont d'accord: le flux de réglementation réserve des nuits blanches à tous ceux qui sont impliqués dans ce domaine. À une exception près: les normalisateurs eux-mêmes.

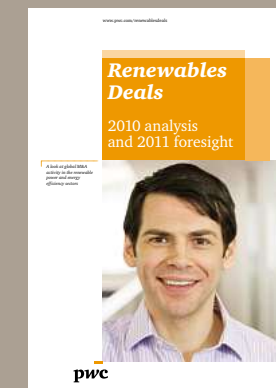
Vous pouvez télécharger gratuitement au format PDF notre enquête (en allemand) sur la branche des assurances «Insurance Banana Skins 2011» sous www.pwc.ch/fr/secteurs_d_activite/assurances.



«Disclose»: L'actualité sur la présentation des comptes et l'audit

«Disclose», publication régulière de PwC, présente dans un langage clair et compréhensible les principaux aspects de questions complexes relatives à la présentation des comptes et à l'audit. La publication entend donner aux décideurs une vue d'ensemble de cet environnement très dynamique. Nous consacrerons à l'avenir la première partie du magazine à un thème-clé. La dernière édition traite de l'indépendance. Une mise à jour sur des sujets d'actualité paraîtra dans le prochain numéro.

Vous trouverez «Disclose» sous www.pwc.ch/disclose. Vous pouvez aussi commander des exemplaires imprimés auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.



Energies renouvelables: l'Amérique du Nord rattrape son retard

À l'échelle mondiale, alors que le nombre des transactions dans le domaine des énergies renouvelables augmentait fortement en 2010, leur valeur totale diminuait. Dans le domaine de l'énergie éolienne et de l'énergie solaire en particulier, la tendance va vers davantage de transactions mais de moindre valeur. L'efficacité énergétique est un domaine qui ne cesse de gagner en importance. Au vu de cette évolution, il se pourrait bien que l'Amérique du Nord ravisse à l'Europe sa place de leader dans les énergies renouvelables.

Vous en apprendrez davantage dans l'étude «Renewables Deals: 2010 analysis and 2011 foresight» (en anglais), que vous pouvez télécharger gratuitement sous www.pwc.ch/publications.



Le secteur pharmaceutique doit se préparer pour l'avenir

Le secteur pharmaceutique mondial doit repenser radicalement ses chaînes de création de valeur. La production des formes de traitement actuelles confronte les entreprises pharmaceutiques à de nouveaux défis: complexité des processus de production et de distribution, diversité des chaînes de livraison pour les produits et cycles de vie de plus en plus courts. Mais de nouveaux développements risquent encore d'accroître la pression. Citons notamment l'importance des pays émergents, l'apparition de nouvelles formes de soins de santé, l'évolution vers les autorisations conditionnelles de mise sur le marché (live licensing) ainsi que certaines questions écologiques.

Vous pouvez télécharger gratuitement au format PDF l'étude PwC «Pharma 2020: Supplying the future. Which path will you take?» (en anglais) sous www.pwc.ch/lifesciences.

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

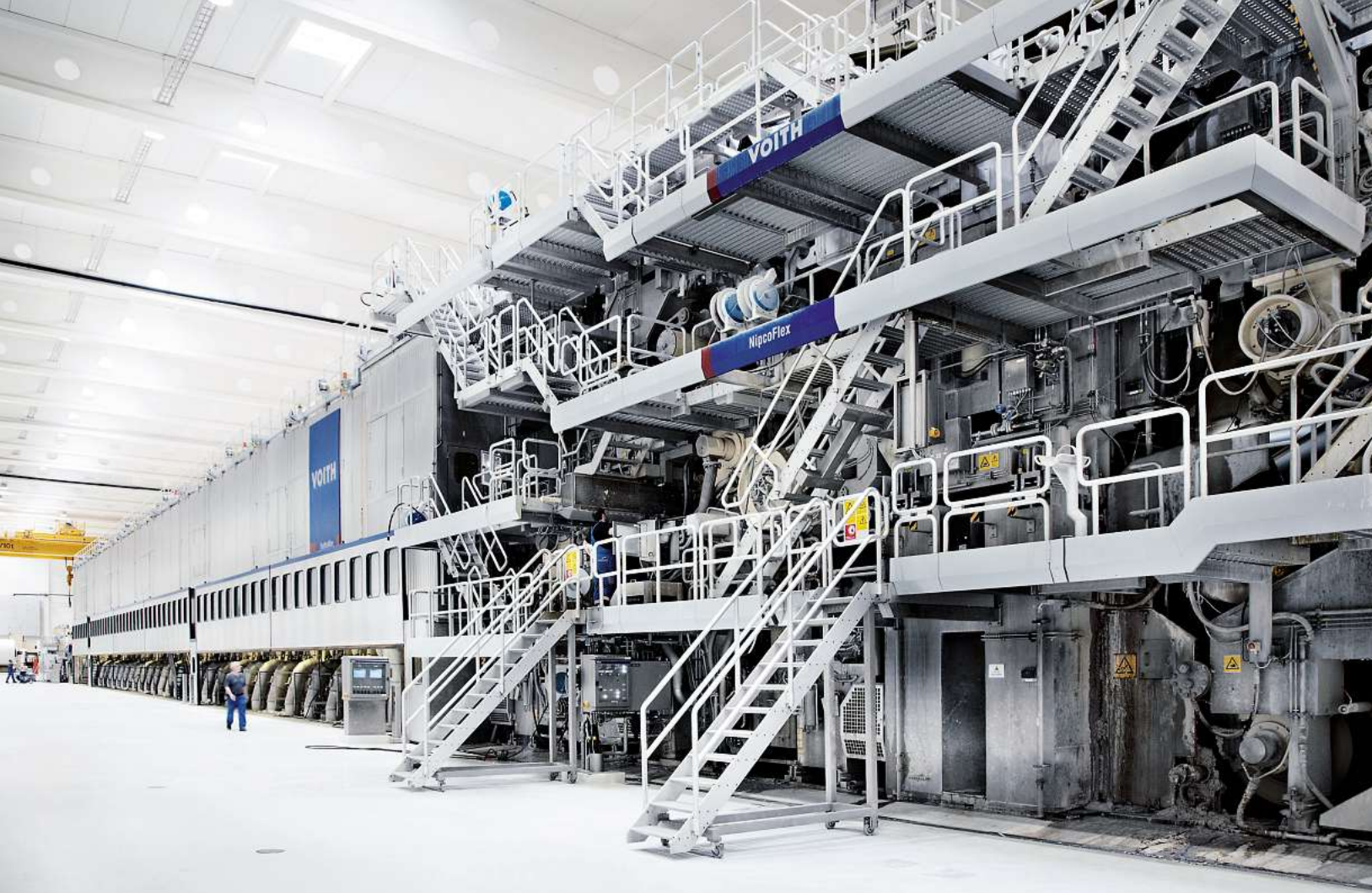


Créer des valeurs dans une entreprise à caractère cyclique...

L'usine à papier Perlen, qui fait partie du groupe industriel CPH, a investi un demi-milliard de CHF dans une nouvelle machine à papier. Le nouvel outil produit trois fois plus que le modèle précédent, pour des coûts fixes à peine plus élevés. Ce gain d'efficacité conforte la position du site suisse sur un marché très exigeant.



Peter Schildknecht, CEO



Environ 10 000 tonnes d'acier, soit le poids de la tour Eiffel, ont été transformées pour la nouvelle machine à papier journal PM 7 de 130 mètres de long.

Peter Schildknecht

est entré dans le groupe CPH mi-2008 et assume la direction opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2009. Il a étudié la construction mécanique à l'ETH de Zurich, a été assistant en chef et chargé de cours à l'Institut des sciences économiques de l'ETH et a obtenu son diplôme en 1994. Il a ensuite commencé sa carrière dans l'industrie, en tant qu'assistant du CEO de Von Roll Holding AG, puis a repris la direction de Von Roll Betec AG, et enfin celle de la division Industrial Services du groupe. De 2001 à 2007, P. Schildknecht a occupé des fonctions dirigeantes chez le sous-traitant de construction Sarna et a été à la tête de plusieurs divisions. Il a complété sa formation en suivant des «executive programs» à Harvard et Stanford. Peter Schildknecht est marié et père de quatre enfants.

Tout est énorme. Le site d'exploitation du papetier Perlen et de sa division emballage, implantés dans le village éponyme du canton de Lucerne, occupent à eux seuls plus d'un million de mètres carrés. Une nouvelle halle y a été construite dans un temps record pour abriter le plus beau fleuron de l'entreprise: la nouvelle machine à papier journal PM 7 de 130 mètres de long. À la fin du processus de production, une bobine de papier de dix mètres de large s'enroule, comme un métier à tisser surdimensionné. Bruyante et incroyablement rapide, la machine atteint une vitesse de 120 kilomètres par heure, parcourant ainsi en une journée la distance qui sépare Perlen du Caire. Quelque 10 000 tonnes d'acier ont été transformées pour la PM 7, soit le poids de la tour Eiffel. «Nous sommes leaders en Suisse et bien positionnés en Europe centrale – mais nous restons bien sûr un acteur modeste au niveau mondial», déclare le CEO Peter Schildknecht.

Il dirige depuis 2009 le groupe industriel CPH qui, outre la fabrication de papiers, compte également les divisions chimie et emballage, pour un total de sept sites de production dans le monde. En 2010, la division papier a réalisé plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe, qui s'élève à CHF 417,4 millions. En Suisse, l'entreprise détenait l'an dernier une part de marché de 35% pour le papier magazine et de 19% pour le papier journal.

Un contexte difficile

Les dimensions de l'usine de Perlen sont à la hauteur des défis que l'entreprise doit relever. Adeptes de sport d'endurance durant ses loisirs, le patron de CPH (49 ans) se prépare aussi à un marathon professionnel. «Nous avons effectué plus ou moins la moitié du parcours», dit-il. Les ventes record de papier

et le cash-flow opérationnel positif n'ont pas empêché un résultat d'exploitation négatif lors du dernier exercice. Les raisons: le papier de Perlen est fabriqué en Suisse, où les coûts sont libellés en CHF, mais la production est vendue à plus de 70% à l'étranger – surtout dans la zone euro, où le cours de cette monnaie a fortement baissé. Dans le même temps, les grands fabricants de papier européens ont consenti à une réduction de prix allant jusqu'à 20% en 2010, alors que le coût de la principale matière première, à savoir le vieux papier, a considérablement augmenté. Au bout du compte, une tonne de papier vendue a rapporté à Perlen un tiers de moins que lors de l'exercice précédent. Si l'on y ajoute le fait que la division chimie a également subi les conséquences de la crise économique mondiale en perdant un tiers de son chiffre d'affaires, l'année dernière a, selon P. Schildknecht, été «l'une des plus difficiles dans l'histoire de notre entreprise».

Communication ouverte

Le groupe CPH se déclare partisan de la durabilité sur les plans économique, social et écologique. Une entreprise fait-elle encore vivre ces valeurs lorsqu'elle est confrontée à une énorme pression sur les monnaies et sur les marges? «Vivre ses valeurs» est un bon slogan», déclare P. Schildknecht. En effet, «il ne suffit pas de formuler une noble charte d'entreprise. Les mots peuvent certes marquer la culture d'entreprise, mais c'est l'action qui est décisive.» Le responsable des ressources humaines, Michel Segesser, assis à la même table, évoque la dernière enquête réalisée auprès des collaborateurs: «La satisfaction globale est au même niveau qu'en 2007, année performante.» Il reconnaît que les résultats sont moins positifs sur les sites où le recul des ventes a provoqué des suppressions d'emplois, touchant parfois jusqu'à un quart des effectifs. Néanmoins, les fluctuations – compression de personnel incluse – sont restées faibles durant toute l'année 2010 (6%);



La PM 7 fabrique 120 km de papier à l'heure, parcourant ainsi en une journée la distance qui sépare Perlen du Caire.



Jusqu'à 460 000 t de vieux papier peuvent être traitées à Perlen. Pour livrer ce volume gigantesque dans le plus grand respect possible de l'environnement, 3 km de rails ont été posés et un pont ferroviaire construit.



L'installation complète a triplé le volume de production. L'énergie consommée par tonne de papier a en outre été réduite de 10%.

la part des collaborateurs présents depuis longtemps dans l'entreprise est élevée: «Dans l'ensemble, les dirigeants ont réussi à bien communiquer les décisions difficiles.» Les structures ont également été adaptées de façon intelligente, complète Peter Schildknecht. «Nous n'avons pas écrasé les coûts à coups de marteau-piqueur. Dans les domaines où le développement de produits et l'innovation sont possibles, nous avons à dessein décidé de ne pas comprimer les coûts», ajoute-t-il. D'après son expérience, la propension au changement des collaborateurs est plus élevée lorsque l'entreprise se trouve dans une mauvaise passe.

Le fait que, en dépit de cette période de vaches maigres, le groupe ait investi un demi-milliard de CHF pour installer une nouvelle machine à papier en Suisse, pays «cher» par excellence, est une reconnaissance de celle-ci en tant que site de production et un signal important pour les collaborateurs. Le patron du groupe CPH a les pieds sur terre: «Nos collaborateurs ne sont pas stupides. Si nous n'avions pas investi, nous aurions été progressivement poussés hors du marché d'ici cinq à dix ans.» Le secteur européen du papier se caractérise par d'importantes surcapacités. Une entreprise dont les structures de coûts ne sont pas optimales n'y survit pas.

Recyclage et efficacité énergétique

Dans l'industrie du papier, une entreprise ne peut pas se différencier par le produit, car la qualité est une condition indispensable. Le succès passe donc par une stratégie de coût. À cet égard, la nouvelle PM 7 est un bon investissement, car elle fait partie des installations de production les plus performantes et les plus rentables au monde. La machine est totalement automatisée et sous surveillance vidéo 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Seule la présence d'une poignée de techniciens travaillant en équipe est requise. Des robots emballent et étiquettent les bobines, qui sont stockées dans l'entrepôt sous forme de tours de plusieurs mètres de haut. Il y a de la place pour 30 000 bobines. Chaque jour, quelque 80 wagons et camions quittent la fabrique de papier. L'entreprise dispose de son propre terminal pouvant accueillir 45 camions.

L'installation complète a triplé le volume de production – pour un effectif pratiquement inchangé. En outre, l'énergie consommée par tonne de papier journal a été réduite de 10%, ce qui n'est pas négligeable dans un secteur particulièrement énergivore. En effet, dans une usine à papier, les coûts énergétiques sont plus élevés que les coûts salariaux. Le bilan sera encore meilleur lorsque la centrale d'incinération des déchets prévue à Perlen sera mise en service. La nouvelle centrale produira suffisamment de chaleur pour approvisionner la PM 7 en vapeur. Cela permettra d'économiser chaque année quelque 40 millions de litres de mazout et de réduire de 100 000 tonnes les émissions de CO₂. Plus l'utilisation des matières premières est optimale, plus les activités de l'entreprise sont rentables.

La fabrique de papier est une entreprise de recyclage. Sur le lieu de dépôt du vieux papier, un bulldozer déplace des montagnes de papier à la manière d'un chasse-neige. Le site de Perlen traitera à l'avenir jusqu'à 460 000 tonnes de vieux papier. Pour livrer ce volume gigantesque dans le plus grand respect possible de l'environnement, 3 kilomètres de rails ont été posés et un pont ferroviaire a été construit. La deuxième matière première importante est le bois, essentiellement des copeaux de scierie ainsi que du bois dit d'éclaircie. L'an dernier, l'usine en a utilisé 93 000 tonnes; le bois provient principalement des forêts suisses. Le papier de Perlen est certifié par le label FSC, qui atteste d'une gestion forestière durable.

Le papier comme valeur durable

Malgré les changements structurels qui secouent le monde des médias, Peter Schildknecht est convaincu de la durabilité du papier: «Les années 90 ont été marquées par le concept de bureau sans papier – et c'est l'inverse qui s'est produit. Nous nous attendons à une évolution latérale ou légèrement à la baisse de la demande de papier journal. Il y aura des processus de changement, comme dans d'autres marchés, mais nous vivrons avec notre temps.» S'il y a une chose sur laquelle le CEO du groupe CPH peut compter, c'est sur la stabilité de l'actionnariat. Environ 75% des actions sont détenues par la famille des fondateurs et leurs descendants, qui comprennent le caractère fortement cyclique des affaires et ont une vision à long terme. Après l'important investissement pour la PM 7, le taux de fonds propres est encore de 60%: l'entreprise dispose donc d'un solide financement. Son CEO peut ainsi affirmer avec conviction: «Nous avons du souffle.»

CPH Chemie + Papier Holding

CPH est un groupe industriel international dont le siège principal est en Suisse. Spécialisé dans le développement, la fabrication et la vente de papiers, produits chimiques et emballages pharmaceutiques, il possède une tradition industrielle vieille de 200 ans: la division chimie s'appuie sur la plus ancienne usine chimique encore active en Suisse, implantée à Uetikon depuis 1818. Aujourd'hui, cette section se concentre sur la chimie fine et la chimie des silicates. Le groupe CPH emploie quelque 950 personnes sur sept sites dans le monde et souhaite encore élargir ses activités internationales à l'avenir. En 2010, son chiffre d'affaires s'élevait à CHF 417,4 millions. La division papier (52% du chiffre d'affaires 2010), représentée par la société Perlen Papier AG, est le plus grand producteur de papier journal et le seul fabricant de papier magazine de Suisse. Les actions du groupe CPH sont cotées au Domestic Standard de la SIX Swiss Exchange depuis 2001.



**«Il n'est pas facile d'être
à la fois bien établi et cool»**

La manufacture de sacs Freitag a vu le jour il y a 18 ans sur une idée tendance. Depuis, l'entreprise est devenue adulte. Une nouvelle collection et Monika Walser en témoignent. Sa mission en tant que CEO est de poursuivre sur la voie de l'expansion tout en perpétuant les anciennes valeurs.



Conscience environnementale, constance et relative modestie vis-à-vis de l'extérieur, droit d'intervention, individualité et transparence en interne.

De
couturière
à CEO

Monika Walser

est CEO de la manufacture de sacs Freitag depuis juin 2010. Auparavant, elle avait travaillé comme responsable du personnel et de la communication chez l'opérateur de réseau électrique Swissgrid et comme responsable de la communication dans les entreprises de télécommunications Diax et Sunrise. Couturière de formation, Monika Walser a préparé la maturité parallèlement à l'exercice de son métier et suivi des études en communication à l'Université de Lugano. Elle est mariée et réside à Zurich.

À l'automne 2009, la spécialiste en communication Monika Walser s'est vu confier la double tâche de diriger par intérim la manufacture de sacs Freitag et de rechercher un nouveau CEO. L'offre d'emploi a attiré des douzaines de candidats, qu'elle a invités à des «speed datings», des entretiens d'une demi-heure permettant de faire connaissance. Sur les 20 candidats retenus, aucun ne convenait, et Monika Walser a donc décidé d'occuper elle-même le poste. «Je n'avais pas du tout l'intention de rester», souligne-t-elle, «mais l'intérim a montré que cela fonctionne bien.» Monika Walser avait pour elle un avantage qui faisait défaut aux autres candidats: une touche de non-conformisme. Couturière de formation, elle a suivi parallèlement à son travail des études en communication. «En tant qu'ancienne directrice d'un atelier de couture, j'apporte un savoir-faire artisanal», dit-elle. Elle a en outre acquis une expérience de la gestion en participant à la création de l'entreprise de télécommunications Diax en Suisse. Pour Markus et Daniel Freitag, les propriétaires de la manufacture de sacs, la diversité de ces compétences est un atout pour le développement de l'entreprise.

Modestie et droit d'intervention

En 1993, dans une communauté de Zurich-Ouest, les deux frères ont taillé un sac à bandoulière dans une bâche de camion mise au rebut, utilisant comme courroie une vieille ceinture de sécurité et, en guise de galon, une vieille chambre à air de vélo. Avec ce prototype réalisé pour des besoins personnels, ils ont créé sans le vouloir une tendance de mode et fondé une entreprise comptant à ce jour 120 employés. Freitag doit maintenant se hisser au rang de marque internationale haut de gamme. Alors que les deux frères se consacrent exclusivement au maintien et à l'évolution du souffle créatif, Monika Walser se charge depuis juin 2010 de l'expansion de l'entreprise en tant que responsable opérationnelle. L'une de ses principales tâches

est de continuer à préserver les valeurs de l'entreprise en pleine croissance: conscience environnementale, constance et relative modestie vis-à-vis de l'extérieur, droit d'intervention, individualité et transparence en interne.

Alors que le sac Freitag n'a que peu évolué avec le temps, les exigences d'une clientèle devenue plus mûre et plus aisée financièrement ont évolué. Les étudiants qui se déplaçaient à vélo sont devenus des cadres. C'est pour eux que Freitag a lancé à l'automne dernier une nouvelle collection, la première depuis 18 ans. Les sacs «Reference» sont plus élégants, plus intemporels et moins bariolés que les anciens modèles de la gamme «Fundamentals», le logo est plus discret. Freitag mise cette fois sur la classe et non sur la masse. Avec des prix oscillant entre CHF 400 et 500, ces produits coûtent environ le double des anciens modèles. Du point de vue du style, ils ne s'inspirent plus des sacs des coursiers à vélo de New York, mais des courriers postaux du XIX^e siècle. Avec les bâches de camion usagées et recyclées, les Freitag demeurent fidèles à eux-mêmes, même si l'usage de la ceinture de sécurité a disparu. À l'avenir, de nouveaux modèles «Reference» seront lancés tous les six mois, une nouveauté dans l'histoire de l'entreprise.

Intuition contre étude de marché

Aussi moderne que paraisse la collection sur le plan du design, sa genèse est typique de l'entreprise Freitag: «Comme d'habitude, nous avons renoncé à une étude de marché et nous nous sommes fiés à notre intuition», explique la CEO. Le commerce n'a jamais été un critère, même si l'on voulait, bien entendu, gagner de l'argent. «Si nous sommes convaincus par un projet et si nous y prenons du plaisir, il débouche en général sur un succès.» Elle ne souhaite pas encore s'exprimer sur l'accueil réservé à la nouvelle collection par les clients. Il est trop tôt pour fournir des indications sur l'évolution des ventes. Des prototypes s'alignent dans son bureau. Elle se déplace toujours avec un sac test,





Qu'il s'agisse de produits, d'identité commerciale ou de processus, tous peuvent s'impliquer. Les réunions ne sont pas organisées par niveau hiérarchique, mais en fonction des connaissances techniques.

qu'elle renvoie aux concepteurs avec des suggestions ou des propositions d'amélioration. Une douzaine de collaborateurs de tous grades font de même. «Chacun a ses préférences, et c'est pour cela qu'il est important que le plus grand nombre de voix se fassent entendre», explique Monika Walser qui, conformément à la philosophie de l'entreprise, tutoie collaborateurs et partenaires commerciaux. Chez Freitag, un sac doit en général subir trois séries de tests internes avant d'être produit en série. L'implication des collaborateurs fait partie des valeurs-clés de l'entreprise, que Monika Walser entend conserver en dépit de l'augmentation des effectifs. Qu'il s'agisse de produits, d'identité commerciale ou de processus, tous peuvent s'impliquer. Les réunions ne sont pas organisées par niveau hiérarchique, mais en fonction des connaissances techniques. D'après Monika Walser, même les frères Freitag, propriétaires à 100%, n'ont pas la prétention de trancher en dernier ressort. La culture de la controverse qui en résulte est parfois pénible, mais toujours enrichissante: «Nous avons souvent des discussions animées, et nous les encourageons.»

n'ont pas suivi ou n'ont pas pu rester dans la maison. Un certain nombre de collaborateurs, y compris des cadres, ont dû partir ou sont partis d'eux-mêmes. Monika Walser l'avoue: «Il n'est pas facile d'être à la fois bien établi et cool.»

Sa politique d'ouverture de nouvelles boutiques est également sans compromis. Après avoir conquis le marché suisse, la marque Freitag s'est développée en Europe, puis en Asie. Au Japon, le label a une position solide et un «fan club» actif. Quand les frères sont à Tokyo, on leur demande même des autographes. Les États-Unis sont la prochaine étape. Un ambitieux Flagship Store, le huitième du monde, a été inauguré à New York début mai. Dans ces boutiques, environ mille pièces uniques «Reference» et «Fundamentals» sont proposées dans un système de tiroirs spécialement conçu. En plus de ces boutiques directement exploitées par la marque, le réseau de distribution compte 350 points de vente de San Francisco à Shanghai et Wellington en passant par Madrid.

À ceux qui sont surpris par cette vigoureuse croissance, les créateurs de Freitag rétorquent que l'expansion est entièrement financée en interne et que toutes les enseignes ayant été ouvertes le sont encore. Si cela est vrai pour les Flagship Stores, il n'en est pas ainsi pour les points de vente. Il y a quelques années, ils se sont trop vite multipliés, notamment en Allemagne, mais aussi en Suisse, avec des boutiques qui ne satisfaisaient pas aux exigences et ont dû par la suite être rayées du réseau de distribution. Aujourd'hui, Monika Walser veille d'autant plus à ce que les revendeurs soient culturellement en phase avec l'entreprise. Elle s'est ainsi rendue plusieurs fois à Séoul pour vérifier si l'alchimie avec le nouveau partenaire commercial fonctionnait. Il ne tient pas une boutique de mode, mais une chaîne de coffee shops. L'alliance semble fonctionner: à l'avenir, Freitag disposera de six implantations en Corée. D'après M. Walser, l'idée de boire un bon café en choisissant un sac correspond exactement au style de vie que l'entreprise Freitag souhaite propager. —

Chaque année, 200 tonnes de bâches de camion sont transformées en sacs et accessoires.

Freitag

La manufacture fondée en 1993 par les frères Markus et Daniel Freitag compte aujourd'hui 120 employés à Zurich. Chaque année, 200 tonnes de bâches de camion, 75 000 chambres à air de vélo et 25 000 ceintures de sécurité sont transformées en sacs et accessoires. L'entreprise ne communique sur aucun chiffre, seulement sur le fait qu'elle est rentable et connaît une croissance annuelle de 20%. Les produits sont diffusés via huit Flagship Stores situés à Berlin, Davos, Hambourg, Cologne, New York, Vienne et Zurich et 350 points de vente répartis dans le monde entier. Les frères Freitag détiennent l'entreprise à 100%.

Photo: Stephan Rappo



Après avoir conquis le marché suisse, la marque Freitag s'est développée en Europe puis en Asie. Au Japon, le label est si solide qu'on demande même des autographes aux frères Freitag (cf. ci-dessus) lorsqu'ils sont à Tokyo.



Une plate-forme pour les leaders de demain

Le Symposium de Stein am Rhein (stars) s'adresse aux dirigeants de la prochaine génération. Il offre aux participants internationaux – triés sur le volet et déjà rompus à la vie professionnelle – l'opportunité d'échanger des expériences avec les décideurs d'aujourd'hui. Une excellente occasion de développer ses réseaux.

Stein am Rhein est étonnante. La vieille ville semble être passée du Moyen Âge à l'ère moderne sans trop subir les outrages du temps. L'église, le couvent de Saint-Georges, les portes et les tours semblent sortis de vieilles toiles de maîtres. Dans ses rues étroites se dressent fièrement des maisons bourgeoises historiques, avec leurs façades peintes d'origine, leurs colombages artistiquement travaillés, leurs pignons à redents aux pentes raides et leurs remarquables encorbellements. Ces témoins du passé, admirablement conservés et entretenus, valent aux habitants d'accueillir chaque année jusqu'à un million de visiteurs.

Mais l'avenir a lui aussi une adresse à Stein am Rhein. En septembre, quelque 80 dirigeants internationaux de la génération montante rencontreront pour la quatrième fois des décideurs économiques et sociaux d'aujourd'hui au «Bürgerasyl» de la ville pour échanger des expériences. Le symposium stars permet ce précieux échange d'opinions, avec des conférenciers comme Sergio Marchionne et Josef Ackermann et beaucoup d'autres CEO, hommes politiques et scientifiques renommés venus du monde entier. Cette année, les participants pourront débat-

tre notamment avec Hartmut Ostrowski, le patron de Bertelsmann, et Thomas Enders, CEO d'Airbus. De plus, pour cette édition consacrée au thème «Fit for the Future – Challenges and Choices 2020», la liste des conférenciers comporte un nombre important de personnalités venues d'Extrême-Orient. stars est financé par des sponsors du monde économique et, pour moitié environ, par la fondation Jakob et Emma Windler, une institution privée qui brille comme une bonne étoile sur Stein am Rhein. La fondation a investi plus de CHF 34 millions dans la seule rénovation de la ville historique et a consacré 12,7 millions supplémentaires à la transformation de l'ancien hôpital «zum Heiligen Geist», devenu le centre culturel «Bürgerasyl» où a lieu le symposium.

L'avenir en ligne de mire

Toni Schönenberger, docteur en histoire et politologue, est en même temps président du conseil de fondation de stars et président du conseil de fondation du Think Tank Thurgau



Toni Schönenberger,
président du conseil de fondation de stars – the Symposium for Leaders of the Next Generation

(TTT). Le TTT a vu le jour à Weinfelden en 2003 dans le cadre des cérémonies du bicentenaire du canton et s'est fixé pour objectif «d'initier et d'accompagner des projets consacrés aux changements et évolutions politiques, économiques, scientifiques et culturels pouvant avoir à moyen et long terme de l'importance pour le canton et la région». Pour s'acquitter de cette mission, il est souhaitable,

par définition, «de chercher à collaborer avec des personnalités ou des organisations et des institutions analogues en Suisse et à l'étranger». De ces considérations est née l'idée du symposium pour «leaders of the next generation». «Il était évident», explique Toni Schönenberger, «qu'il fallait regarder vers l'avenir et viser de jeunes dirigeants du monde entier, appelés prochainement aux commandes dans les entreprises internationales, l'économie, la politique et la société.» Ces «leaders of the

next generation», âgés de 35 à 40 ans, disposant d'une excellente formation et déjà d'une expérience professionnelle, constituent un groupe cible intéressant et en même temps un auditoire de choix pour les conférenciers.

Un cercle de participants de qualité

En tant que CEO du centre de formation continue et de conférences Wolfsberg d'UBS, à Ermatingen, Toni Schönenberger – à l'instar des autres membres de stars – dispose d'un remarquable réseau de relations. En plus d'un prestigieux conseil de fondation, il a réussi à réunir pour stars un comité consultatif tout aussi réputé. «Il s'est développé une dynamique propre étonnante», se réjouit Toni Schönenberger, «sans doute imputable au véritable besoin qui motive une participation au symposium: celui qu'ont les grands dirigeants d'attirer un successeur ayant les capacités voulues.»

Les participants au symposium, 80 à 100 au plus, sont sélectionnés avec le plus grand soin, et ce par leurs propres chefs. «Nous voulons permettre aux leaders d'aujourd'hui de désigner ceux de demain», déclare Toni Schönenberger. «Nous invitons les CEO des grandes entreprises à récompenser par une participation à stars ceux qu'ils croient potentiellement capables de véritablement diriger.» De leur côté, les jeunes dirigeants de la génération montante se voient offrir, avec leur participation au symposium, une extraordinaire occasion de tisser leur propre réseau de relations internationales. «Et pour qu'ils le fassent effectivement», explique en souriant Toni Schönenberger, «nous ne laissons rien au hasard.» Il veut dire par là que le symposium est parfaitement organisé, avec des exposés, des ateliers et des tables rondes du matin au soir. Même pendant les repas pris en commun, un plan de table dûment réfléchi évite que ne se forment des clans nationaux, linguistiques ou professionnels. «Nous voulons faire en sorte que les participants tirent le maximum de cet événement et aient une véritable occasion d'élargir leur horizon.»

Thèmes de demain

La limitation à un petit groupe de participants triés sur le volet et exerçant déjà avec succès une activité professionnelle constitue la base de la réussite de stars. De plus en plus d'entreprises intéressées souhaitent envoyer leurs talents, de plus en plus de CEO et d'hommes politiques en vue veulent dialoguer avec les leaders de demain. «Chez les jeunes dirigeants, mais aussi chez les conférenciers, nous ressentons un vif besoin d'échanger des expériences et de débattre avec leurs homologues du monde entier», déclare Toni Schönenberger. «Ce ne sont pas des individus qui mettent en œuvre les stratégies conçues par d'autres, ce sont des personnalités fortes qui souhaitent avoir leur propre vision des choses.»

À l'avenir, cela ne pourra être qu'un avantage. Les thèmes du symposium de cette année illustrent à eux seuls déjà les changements auxquels seront confrontés les leaders de la prochaine génération: pays émergents et nouvel ordre mondial, médias sociaux et leurs influences, risques planétaires. «La liste pourrait être prolongée à l'infini», dit T. Schönenberger, «défis mondiaux et mégatendances tels qu'évolutions démographiques, changement climatique, raréfaction des ressources et de l'énergie, migrations, sont au cœur des préoccupations.» Dans ce contexte, de nouvelles approches intellectuelles et des processus interdisciplinaires internationaux pour la recherche de solutions sont nécessaires. «Nous souhaitons y apporter une contribution et aider les jeunes dirigeants à être prêts pour l'avenir.»

stars bénéficie aujourd'hui d'un fort rayonnement international. Trois ans seulement après sa fondation, le symposium, à l'invitation du ministère chinois des affaires étrangères, a essaimé à Penglai, une ville en plein essor située à l'est de Pékin, à une heure d'avion seulement. Des discussions concernant une poursuite de stars en Chine ont lieu en ce moment. Toni Schönenberger ne souhaite pas forcer la création d'autres sites mondiaux, mais il ne l'exclut pas non plus.

stars - the Symposium for Leaders of the Next Generation
www.the-stars.ch



Participante à stars
Juliana Sutanto

«Je cherche à identifier ce que veut le marché»

Nom: Juliana Sutanto

Origine: Indonésie

Fonction: professeure-assistante EPF Zurich

Âge: 31 ans

État civil: mariée, 1 enfant

Participante invitée, Symposium de Stein am Rhein, 2010

Quiconque envoie un e-mail à Juliana Sutanto est certain d'obtenir une réponse immédiate, que ce soit le dimanche, dans la semaine, le matin à 8 h ou



Participant à stars
Simon Teng

le soir à 22 h. J. Sutanto est apparemment toujours joignable. Il est vrai que cette scientifique indonésienne a une affinité particulière pour tout ce qui touche à l'informatique: elle est professeure-assistante (avec titularisation conditionnelle) en gestion des systèmes d'information à l'EPF de Zurich. Lorsqu'elle était jeune, elle n'aurait jamais pensé avoir un jour envie d'occuper un poste de professeur. En Indonésie, une carrière universitaire est peu reconnue et mal soutenue. «Ce n'est pas le chemin que j'avais envisagé d'emprunter», dit-elle. Le choix de suivre cette voie relève du hasard, non du calcul. Une bourse d'étude permet à Juliana Sutanto d'étudier à Singapour. Un professeur, remarquant son penchant pour les sciences, l'encourage à écrire un article spécialisé sur son travail de l'époque. Celui-ci est rapidement publié. Ce premier succès académique a donné une nouvelle orientation à sa vie. «Je me suis rendue

compte que cela me plaisait», déclare J. Sutanto. Après l'obtention de son bachelors en IT, elle reste à l'Université de Singapour, où elle devient enseignante au Department of Information Systems de la faculté d'informatique, et termine en parallèle la rédaction de sa thèse. Une fois celle-ci achevée, elle postule avec succès en 2008 à un poste à l'EPF de Zurich. Elle y travaille depuis en tant que professeure-assistante. «J'ai de la chance d'en être arrivée là», déclare J. Sutanto, «travailler dans une université comporte de nombreux avantages, car la liberté de choisir mes thèmes de recherche est très importante pour moi.» L'objet de ses recherches intéresse beaucoup le monde de l'entreprise: la jeune chercheuse de l'EPFZ étudie les systèmes informatiques afin d'identifier les raisons pour lesquelles certains ont

du succès auprès des utilisateurs et d'autres pas, et ce bien qu'ils soient performants et à la pointe de la technologie. «Je cherche à identifier ce que veut le marché», résume J. Sutanto, «et l'important n'est pas de savoir qui a la meilleure technologie, mais si les clients l'utilisent ou non.» Elle entretient avec le monde des affaires une étroite relation fondée principalement sur des suites de zéros et de uns; elle développe, en collaboration avec des entreprises, des systèmes d'information, conçoit des tests et les réalise avec ces entreprises. À partir des données obtenues, elle analyse le comportement des utilisateurs dans les applications et renvoie ses conclusions aux responsables concernés. Elle aime ce qu'elle fait, ça la tient sur la brèche. Le concept «Work-Life Balance» (équilibre travail-vie privée) la fait sourire. «Avec l'âge, j'essaie d'avoir un meilleur équilibre», déclare la jeune femme, «mais je n'y arrive pas vraiment.» D'autant moins qu'elle s'est fixé un objectif que personne ne peut atteindre sans fournir de gros efforts: le titre de professeure à l'EPF de Zurich.

«Ma carrière évolue dans la bonne direction»

Nom: Simon Teng

Origine: Malaisie

Fonction: COO BT EMEA

Âge: 42 ans

État civil: marié, 1 enfant

Participant invité, Symposium de Stein am Rhein, 2010

Le symposium stars de septembre 2010 a été une «pause bienvenue dans le quotidien qui m'a permis de pouvoir réfléchir à l'essentiel», déclare Simon Teng. À l'époque, il ne savait pas qu'il était à deux doigts de franchir l'étape la plus importante de sa carrière. En février, Simon Teng a reçu une offre qu'il a aussitôt acceptée: être promu de COO de BT Global Services Suisse à COO pour la région EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Teng a mérité cette promotion grâce au rôle essentiel qu'il a joué dans le développement du marché de BT en Suisse. Un tel bond dans sa carrière le réjouit, et change beaucoup de choses: plus de marge de manœuvre, plus de responsabilités, plus d'influence, et encore plus de défis. Mais le plus intéressant relève d'un tout autre domaine: «Je peux travailler à partir de la Suisse et rester ici avec ma famille.» Pour Teng, cela ne fait pas l'ombre d'un doute, la Suisse est le pays de ses rêves. Il y a douze ans, il a quitté son pays natal avec sa femme malaisienne et sa fille et s'est installé ici dans ses fonctions de Product Manager chez Worldcom/UUNET. Il avait acquis un savoir-faire dans ce domaine depuis 1992, lorsque, politologue fraîchement sorti de la National University of Malaysia, il était entré dans la vie active au sein de

l'industrie des télécommunications en pleine expansion de son pays avant d'atteindre, étape par étape, les échelons supérieurs de sa carrière. En 1999, deux offres lui sont parvenues de l'étranger: l'une à Phoenix en Arizona, et l'autre à Zurich en Suisse. «Le travail m'intéressait plus», explique-t-il pour justifier son départ pour la Suisse, «mais je n'imaginai pas que j'allais me plaire autant ici.»

Sa nouvelle fonction représente beaucoup de travail: «Je suis très sollicité.» De longues journées, des voyages fréquents, des vacances annulées... «Je suis un Asiatique», déclare Teng avec un clin d'œil, «je m'adapte à la situation autant que faire se peut.» Il est plus que satisfait de la tournure que prennent les choses: «Ma carrière évolue dans le bon sens», dit-il, «j'ai toujours travaillé à l'international.» Et c'est encore plus vrai aujourd'hui: en tant que COO de la région EMEA, Teng dirige les sections Operations et Business Management du géant des TIC britanniques dans 106 pays, dont, en plus de la Suisse, la Scandinavie, l'Europe centrale et orientale, la Russie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Changer d'emploi? Pour Teng, il n'en est pas question, du moins pour le moment. Mais il n'exclut pas de travailler un jour pour une autre entreprise dans un autre pays. «Lorsque le moment est venu, et que l'opportunité se présente, il faut savoir saisir la balle au bond.» C'est plus particulièrement la perspective de changer un jour de secteur qui lui plaît, lui qui a travaillé toute sa vie dans le domaine des TIC. Mais le facteur décisif que pourrait lui présenter un futur employeur n'est pas de nature pécuniaire ni hiérarchique: «Il devra me garantir un retour au pays», dit Teng, «je veux prendre ma retraite en Suisse.»

«Un réseau mondial étendu est essentiel pour assurer mon avenir de chef d'entreprise»

Nom: Badir A. Almusharrehk
Origine: Émirats arabes unis
Fonction: directeur et représentant du Ministère du commerce extérieur des Émirats arabes unis auprès de l'OMC à Genève et attaché commercial en Suisse
Âge: 36 ans
État civil: marié, 3 enfants
Orateur, Symposium de Stein am Rhein, 2010

Lorsqu'il y a tout juste deux ans, Badir A. Almusharrehk a été désigné à son poste auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à Genève, The Free Library a qualifié ce choix de réussi: pour cette dernière, Almusharrehk posséderait l'expérience et la compétence nécessaires pour insuffler davantage d'efficacité à la fonction et répondre ainsi à l'une des priorités du gouvernement des Émirats arabes unis. En effet, Almusharrehk maîtrise à la fois théorie



Photo: Cédric Widmer

Participant à stars
Badir A. Almusharrehk

et pratique. De 1996 à 2006, il a travaillé dans la société Emirates Telecommunications Corporation, avant d'occuper durant trois ans des fonctions similaires dans le cadre du gigantesque projet de la Dubai Maritime City. Il est en outre titulaire d'un master en Global Business Administration obtenu à la London Metropolitan University, d'un bachelor en Business Administration de l'Université de Dubai et il est en train de rédiger une thèse de doctorat. Dans cette optique, son emploi actuel est idéal: en tant qu'attaché commercial des Émirats arabes unis en Suisse et représentant de son pays auprès de l'OMC à Genève, Badir A. Almusharrehk dispose

en fin de journée d'assez de temps et d'énergie pour écrire sa thèse. Il a l'intention de la remettre à son professeur de la célèbre Bradford School of Management britannique dans le courant de l'année 2014. Almusharrehk souhaiterait ensuite donner à sa carrière professionnelle une direction nouvelle: en tant que docteur en Business Administration, il veut fonder sa propre société de conseil aux entreprises et investisseurs qui s'établissent aux Émirats arabes unis, ainsi qu'aux entreprises locales désireuses de s'implanter à l'étranger. «Je connais très bien mon pays, j'ai des contacts directs avec les décideurs et



Photo: Cédric Widmer

Participant à stars
Christina Oberli

de nombreuses portes me sont ouvertes.» Des événements tels que le symposium stars de l'automne 2010, au cours duquel il est intervenu en tant qu'orateur, sont vitaux pour les ambitions d'Almusharrehk: «Un réseau mondial étendu est essentiel pour assurer mon avenir de chef d'entreprise», explique-t-il. «Stein am Rhein m'a permis de nouer de précieux contacts.» Almusharrehk donne l'impression d'être un homme imperturbable. Il s'anime seulement lorsqu'on lui demande ce qui motive ses plans de carrière. «Ce n'est pas l'argent!» dit-il. «Je veux pouvoir être utile à mon pays et à mes compatriotes, et j'y arriverai plus facilement dans la peau d'un chef d'entreprise que dans celle d'un salarié.» Sous la rubrique «Objectifs personnels» de son curriculum vitae, on peut lire: «To be a value». Almusharrehk confirme: «Je ne veux pas quitter ce monde avant d'avoir réussi à devenir un membre influent de la société.»

«Les leaders doivent prendre conscience des conséquences de leurs décisions»

Nom: Christina Oberli
Origine: Suisse/Canada
Fonction: directrice adjointe des opérations du CICR pour l'Europe
Âge: 39 ans
État civil: célibataire
Participant invitée, Symposium de Stein am Rhein, 2010

Pour beaucoup d'anciens étudiants, le symposium stars est une bonne occasion d'élargir ses horizons. Il en va ainsi pour Christina Oberli, mais pas pour les mêmes raisons. Alors que la plupart des jeunes

leaders du monde économique vantent surtout les mérites du symposium parce qu'il leur permet de jeter un regard sur la «big picture», la jeune femme y a découvert le mode de pensée et d'action de ces jeunes décideurs ambitieux. Si, en tant que déléguée du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), Christina Oberli est une habituée des grandes questions internationales, le monde des affaires lui est en revanche largement étranger. «Les journées du symposium m'ont offert un contraste complet avec le quotidien», confie-t-elle. «J'ai compris à quel point il était important d'instaurer des échanges avec les entreprises privées, afin que leurs dirigeants prennent conscience de leur rôle et de l'impact de leurs décisions sur la situation des personnes, leurs droits et leur environnement.» Fille d'agriculteurs suisses émigrés au Canada à la fin des années 70, Christina Oberli a étudié les relations internationales au Québec et débuté sa carrière au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique à Montréal. «Durant mes études, j'étais déjà intéressée par les relations sociales, sociétales et humaines», explique-t-elle. Sa décision de travailler pour une organisation internationale n'est donc pas le fruit du hasard. Depuis son entrée au CICR, en 1998, elle a rencontré dans le monde beaucoup de misère et de personnes dans le besoin. Elle a vécu en Colombie, en Irak, en Éthiopie, au Congo, et y a constaté le soulagement que peut apporter le CICR aux populations civiles des zones en guerre: «Nous ne sommes pas les seuls à fournir une aide d'urgence, mais nous apportons protection et matériel dans des régions très isolées.» Elle travaille actuellement au siège central du CICR à Genève, où elle jongle entre la diplomatie, la coordination et la gestion de l'ensemble des opérations en Europe. Elle ne fait aucun mystère qu'elle se réjouirait de pouvoir assumer à nouveau des responsabilités plus opérationnelles. Et pourtant: «Il est aussi important de se familiariser avec le travail du siège central de notre organisation. Cela me sera très utile plus tard.» Grâce à toute l'expérience acquise au CICR, Christina Oberli est prête à franchir une nouvelle étape de sa carrière, en tant que responsable d'une délégation à l'étranger. Elle dirigera quelque part dans le monde l'ensemble des opérations menées dans un pays – une région que la plupart des participants au symposium stars préféreraient sans doute éviter. Envisage-t-elle de changer un jour d'orientation professionnelle et de travailler pour un autre employeur? Christina Oberli réfléchit longuement avant de répondre: «Ce n'est pas impossible, mais je ne peux pas me l'imaginer pour le moment.» Elle s'identifie beaucoup à son institution et la cohésion est grande au sein du CICR. «S'il est difficile d'entrer au CICR, il est tout aussi difficile d'Ode le quitter.» —

«J'aimerais me concentrer davantage sur l'essentiel»

Nom: Richard Burger
Fonction: associé PwC
Âge: 42 ans
État civil: marié
Participant invité, Symposium de Stein am Rhein, septembre 2010

Si on interroge Richard Burger sur l'importance du concept de «Work-Life Balance» (équilibre travail-vie privée) au quotidien, il répond: «J'aime ce que je fais, et je n'ai pas le sentiment de passer à côté d'autre chose quand je travaille.» Il a reformulé le néologisme «Work-Life Balance» en l'adaptant à sa propre situation: «Work-Life Choice» – un choix de vie et de travail. Burger veut faire carrière et est prêt à fournir les efforts nécessaires pour y arriver.

L'automne dernier, R. Burger a pu participer au Symposium de Stein am Rhein. Un privilège: PwC, sponsor et représenté au conseil de fondation par son CEO Markus Neuhaus, envoie chaque année, dans le cadre de son programme «Key Talent», un collaborateur au symposium dans le canton de Schaffhouse. Pour Richard Burger, jeune associé tourné vers l'international, cette participation au symposium a été «un moment phare». S'éloigner des tâches quotidiennes pour approfondir des thèmes tels que les goulets d'étranglement énergétiques et alimen-

taires, écouter des experts donner leur avis sur le développement de la Chine, ou bien apprendre du directeur de l'un des principaux groupes industriels indiens comment il voit les défis de l'avenir, lui ont permis d'élargir ses horizons, nous confie-t-il.

Bien des semaines se sont écoulées depuis le symposium. Et Richard Burger, en tant qu'associé chargé de l'audit d'une compagnie d'assurances internationale, s'est réinvesti corps et âme dans son travail habituel et a traité des montagnes de chiffres avec son équipe. Pourtant, il se rappelle parfaitement chaque présentation et chaque intervenant; par exemple ce médecin, professeur britannique, avec son exposé sur l'espérance de vie toujours plus longue et ses répercussions sur la médecine, le marché du travail et la prévoyance vieillesse.

Comme il est de coutume lors de ce genre d'événements, le réseau social joue un rôle majeur à Stein am Rhein. «Je suis toujours en contact avec certains participants», nous confie R. Burger. Notamment avec la scientifique de New York qui rédige une thèse sur le Team Coaching. «Je lui donne le point de vue de l'homme de terrain et lui fais part des défis que représente la gestion d'une équipe très performante.» Les entretiens avec Richard Burger permettent à l'universitaire de confronter à la réalité la théorie qu'elle soutient et la thèse qu'elle rédige. Pour sa part, R. Burger obtient de la chercheuse, qui a de nombreux contacts avec des dirigeants, des idées en matière de leadership: «Ses questions m'ont déjà apporté une certaine stimulation», et il précise: «Elle m'a par exemple demandé comment nous montrions notre estime et comment nous nous assurions de la satisfaction des salariés. Ce sont des éléments importants.»

R. Burger a discuté de ces points avec son équipe dans le cadre de la Global People Survey, un programme de feedback annuel effectué par PwC, et il s'est fixé trois priorités: «feedback immédiat», «montrer son estime» et «atmosphère positive». Ces trois slogans sont collés sur un post-it sur son PC. Ce sont les premiers mots qu'il voit le matin en allumant, et les derniers en éteignant le soir. Il s'est promis de donner son point de vue à ses collaborateurs et de ne pas oublier d'adresser des éloges.

Le symposium stars regroupe nombre de jeunes dirigeants ambitieux et avides de succès. Les participants de pays émergents comme la Chine et l'Inde ont fait grosse impression sur Richard Burger. Ces rencontres ont eu le même effet sur lui que leurs discussions pour la doctorante de New York: une confrontation avec la réalité. Richard Burger y était entouré de personnes qui lui ressemblaient: «Elles veulent atteindre un but et aller de l'avant, et pour cela, elles sont prêtes à s'investir énormément.» R. Burger est encore loin de l'objectif qu'il s'est fixé. «J'aimerais aussi un jour assumer une fonction dirigeante», nous confie-t-il, «et me concentrer davantage sur l'essentiel.» L'essentiel, c'est PwC. Il y travaille depuis qu'il a terminé ses études à l'Université de Zurich il y a 15 ans. Il n'envisage pas de changer d'employeur. «Pourquoi devrais-je changer? Je me sens vraiment bien ici», dit-il, «et lorsque quelque chose ne me plaît pas, je ne jette pas l'éponge, j'essaie de trouver une solution.» —

Photo: Noë Flum



ceo 2/2011

Valeur ajoutée

Transactions

Acheter ou vendre au bon moment Page 29

SCI

Les entreprises ont besoin d'une vision de contrôle Page 32

Négoce de matières premières

Les géants discrets de l'économie Page 35

Service

Publications et événement Page 38