

ceo

Le magazine des décideurs

Conjuguer les valeurs au futur

Évaluer et anticiper correctement les évolutions: des dirigeants tels qu'Andreas Jacobs, Urs Rügsegger, Barbara Artmann et Elmar Weingarten expliquent comment ils s'y prennent face au changement.



Markus R. Neuhaus,
administrateur délégué, PwC Suisse



La nouvelle situation économique mondiale est une chance pour la Suisse.

La situation économique mondiale connaît actuellement une extrême précarité. Une nouvelle récession – et avec elle le spectre tant redouté du double V – ne fait plus guère de doute. Pourtant, malgré l’incertitude régnante, de nombreux dirigeants économiques témoignent, en privé, d’une plus grande confiance pour leurs affaires que les perspectives économiques générales ne le permettraient. La réticence à exprimer ouvertement sa confiance se justifie sans doute par une prudence naturelle ou par un sentiment de vulnérabilité face à des facteurs incontrôlables. Mais, le rôle d’un CEO est précisément de se concentrer sur ce que l’on peut influencer afin d’accroître la résistance de ses propres affaires face aux revers. Je pense que c’est exactement ce qu’a fait la grande majorité des présidents de conseils d’administration et des CEO ces quatre dernières années. Ils ont gardé leur calme et parfaitement maintenu le cap dans une époque qui met tout le monde à rude épreuve. Mais nous savons qu’il faut aussi retrouver une croissance durable dans les entreprises pour maintenir la prospérité collective à l’avenir. Et le contexte reste difficile – même si la

Suisse, en tirant le frein de l’endettement il y a des années déjà, quitte à se faire accuser de vouloir économiser à outrance, n’en a pas moins pris la bonne décision au bon moment ce qui lui permet aujourd’hui de faire meilleure figure que ses voisins. La fameuse crise de l’euro est en fait une crise de la dette qui s’étend de la Grèce à la France, en passant par l’Italie, l’Irlande, le Portugal et l’Espagne. L’endettement des États-Unis ou du Japon est également gigantesque. Les États vivent à crédit, les gouvernements s’achètent ainsi leur réélection, et la prochaine génération devra se débrouiller. Ces agissements iconoclastes, qui font fi de l’avenir, sont présentés par le philosophe Dieter Thomä dans ce magazine comme une maladie de notre temps qu’il appelle l’obsession du présent. Tout ceci a des conséquences pour l’économie suisse. Le commerce extérieur de la Suisse avec l’espace UE va reculer pendant un certain temps, tout comme la consommation des ménages et les investissements privés et publics. Il est d’autant plus important de se concentrer sur les marchés de croissance émergents. Dans quelques années, ces marchés détrôneront les États occidentaux et deviendront les économies leaders. Le PIB cumulé des pays de l’E7, à savoir la Chine, l’Inde, le Brésil, la Russie, le Mexique, l’Indonésie et la Turquie, dépassera celui des pays du G7 d’ici 2032, en termes de taux de change du marché. L’évolution démographique sera à elle seule source de forte croissance durable sur ces marchés. La nouvelle situation économique mondiale est une chance pour la Suisse – à condition que les exportateurs suisses tiennent compte des besoins de ces marchés et que la politique crée le cadre pour des échanges économiques durables avec eux. La Suisse, et avec elle l’économie suisse, a donc toutes les raisons de garder confiance en l’avenir. Nous avons toujours prouvé, jusqu’ici, notre aptitude à conjuguer les valeurs au futur. La présente édition du magazine ceo vous en livre quelques exemples éloquentes.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Markus R. Neuhaus

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

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

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

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

© 2011 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

Les opinions exprimées par les différents auteurs ne correspondent pas forcément à celles de l’éditeur.

Le magazine ceo paraît trois fois par an en français, en allemand et en anglais. Tirage: 25 000 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 investissement/bénéfice

Peter F. Weibel, président de la Fondation Pestalozzi: «Il est important d'exercer un métier que l'on aime.»
6



Sonja Züblin, artiste en découpages: «La moindre erreur peut faire perdre de nombreuses heures de travail.»
8



Viktor Röthlin, marathonien suisse: «Le talent est une condition de base; le reste, c'est du travail.»
10



Valeur ajoutée

Transformation. De nombreuses entreprises s'interrogent sur le modèle d'affaires du futur. À quoi ressemblera-t-il? Vaut-il mieux se positionner sur le marché en qualité de leader au niveau des coûts ou de l'innovation? Quels sont les changements imminents? Quelle que soit la stratégie adoptée, sa mise en œuvre nécessitera la plupart du temps une transformation. 35

Secteur public. Le secteur public gère des budgets élevés et prend des décisions d'investissement qui n'ont rien à envier à celles de l'économie privée. Les administrations publiques sont confrontées à des défis stratégiques largement similaires à ceux des entreprises privées: course aux meilleurs talents, augmentation de l'efficacité des processus et utilisation optimale des ressources. 39

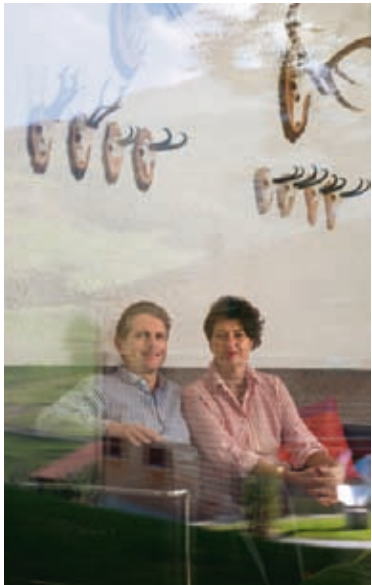
Prendre des mesures. L'incertitude qui plane sur l'évolution conjoncturelle ainsi que le franc suisse surévalué représentent un grand défi pour l'économie suisse. La connaissance de la situation et des risques ainsi qu'une planification attentive des scénarios possibles sont les conditions nécessaires pour évaluer correctement les mesures qui s'imposent. 40

General Counsel. Toujours plus dense, la réglementation est aussi toujours moins prévisible. Les entreprises doivent respecter les normes en vigueur et anticiper les prescriptions futures. Elles sont de plus en plus confrontées à des questions de droit car les risques juridiques et de réputation peuvent menacer jusqu'à leur existence. Cette situation s'accompagne d'un changement du rôle du General Counsel. 42

Service. Publications, formation continue. Abonnements et adresses. 44

Engagement

De Zurich aux Grisons: Imelda et Peter Binz n'ont pas seulement ressuscité un hôtel dans la région reculée du Val Medel. 54



L'obsession du présent: le philosophe Dieter Thomä diagnostique une maladie de notre temps. 14



Transmettre l'héritage: Andreas Jacobs à propos de valeurs sociales, de coresponsabilité et de modèles crédibles. 16



Réorienter une entreprise: la patronne de Künzli, Barbara Artmann, tient aux traditions – mais n'hésite pas à innover. 20



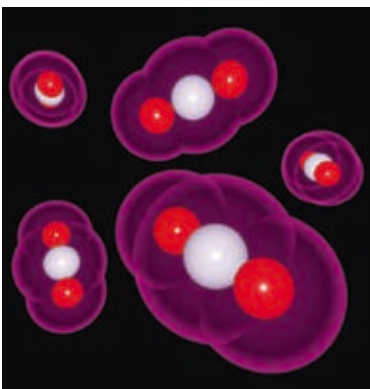
SIX Group: le CEO Urs Rügsegger à propos de l'évolution de la notion de valeur et de ses conséquences. 26



Valeurs classiques: le directeur de la Tonhalle Elmar Weingarten à propos de succès commercial et de mission musicale. 30

Dossier Conjuguer les valeurs au futur

La mission d'un chef d'entreprise consiste à évaluer et anticiper correctement les évolutions. Lisez comment des dirigeants suisses réagissent aux changements et comment ils conjuguent les valeurs au futur. 12



Economie et changement climatique: déceler les risques à temps, exploiter les opportunités et profiter des changements. 46



Prédire l'avenir: le spécialiste IT Bob Bishop entend rassembler les connaissances et les rendre accessibles au grand public. 50

Photo de couverture: Roth und Schmid

Peter Weibel: «Avoir faim en Suisse? C’est une chose à laquelle nous ne nous attendions pas»

Après mon départ en retraite, à 60 ans, j’ai encore pu réaliser un rêve professionnel. Depuis lors, je consacre la moitié de mon temps à mettre mon expérience au service de projets économiques ambitieux et l’autre moitié à celui d’institutions ayant trait à l’éducation, à la culture et à d’autres thèmes sociaux.

Mes parents n’étaient pas riches. J’ai d’abord travaillé sur des chantiers, puis comme comptable pour financer mes études. À l’époque, je comptais les heures jusqu’à la fin de la journée de travail. Aujourd’hui, dans mon travail bénévole, je peux me permettre de ne plus faire attention à l’heure et suis heureux de pouvoir donner de mon temps. Mon engagement au sein de la Fondation Pestalozzi vise surtout à améliorer l’égalité des chances. Pour certains, réaliser un rêve professionnel est plus facile que pour d’autres. Chez nous, les jeunes originaires de régions reculées en particulier ont souvent moins d’atouts en main. L’école ou l’université la plus proche est bien loin, les villes sont chères, faire la navette entre lieu de formation et domicile est difficile, surtout quand on a besoin de tous les bras à la maison, par exemple en période de récolte. La Fondation Pestalozzi aide ces jeunes à atteindre leurs objectifs de formation de manière non bureaucratique. Parfois l’octroi d’une bourse est nécessaire, parfois une bonne idée suffit. Récemment, nous avons financé une mobylette pour un jeune homme et résolu ainsi son problème de mobilité.

Nous sommes en train de réorienter la Fondation Pestalozzi et voulons ajouter l’encouragement précoce à l’éducation et à la formation continue. Pour nous y aider, nous pouvons compter sur l’appui de personnes de confiance dans les différentes régions. Une soixantaine d’enseignants, de conseillers d’orientation, d’assistants sociaux répondent aux demandes des boursiers et les accompagnent jusqu’à la fin de leur formation. Dans le même temps, avec le projet «Pestalozzi in a Box», une idée qui a d’ailleurs été développée chez PwC, nous souhaitons encourager le contact entre les collaborateurs de grandes entreprises suisses et les habitants des régions de montagne. Et, bien sûr, générer des dons pour aider encore davantage de jeunes.

Pour moi, le principe de la solidarité et de la cohésion a quelque chose d’éminemment suisse, au bon sens du terme. Il ne s’agit pas de distribuer des aumônes. Il s’agit de s’attaquer ensemble à des problèmes

et de les résoudre. Et cela implique, à mon avis, de prendre du temps pour les autres et de les écouter. Il faut qu’un échange ait lieu entre les générations, entre la ville et la campagne, entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent. Je trouve la confrontation directe plus efficace que la répartition des deniers publics selon le principe de l’arrosoir. Nos boursiers doivent renouveler chaque année leur candidature. Cela signifie qu’ils doivent rendre compte du déroulement de leur formation et nous faire savoir s’ils ont atteint les objectifs fixés. Les jeunes apprennent ainsi à s’auto-évaluer et à évaluer leurs performances. Ces comptes rendus comportent parfois des surprises. Un jour, nous avons trouvé une grosse meule de fromage sur la table de conférence et avons commencé la réunion par un «Chästeilet». Mes activités à la Fondation Pestalozzi me permettent de découvrir certains aspects d’une Suisse dont je n’aurais jamais eu connaissance en ma qualité d’administrateur d’une grande banque. Une jeune femme nous racontait récemment que sans la bourse de la Fondation Pestalozzi, elle aurait été obligée de se coucher le soir le ventre vide. Cette déclaration a ému le conseil de fondation. Avoir faim en Suisse? C’est une chose à laquelle nous ne nous attendions pas. Mais qui montre qu’il y a encore beaucoup à faire tout près de chez nous. Personnellement, j’ai largement dépassé les objectifs de formation et les buts professionnels que je m’étais fixés. Cette expérience m’emplit de gratitude. Rétrospectivement, je me rends compte à quel point il est important d’exercer un métier que l’on aime. Je souhaite à tous les jeunes d’aujourd’hui de faire la même expérience. Tous doivent avoir la possibilité d’apprendre le métier de leur choix. Je considère comme une chance la possibilité de les y aider!

Membre du conseil d’administration de Credit Suisse, Peter F. Weibel est également président de la Fondation Pestalozzi, qui aide les jeunes originaires de régions montagneuses et reculées de Suisse à réaliser leurs objectifs de formation.

Photo: Cédric Widmer



Sonja Züblin

«Il semble que j’ai un talent particulier pour les activités de longue haleine»

Pour pratiquer la découpe de papier à un haut niveau, il faut s’entraîner régulièrement. Je travaille donc de manière très assidue. Je dois faire du découpage cinq ou six fois par semaine pour ne pas perdre ma dextérité. Quand je reviens de vacances, il me faut toujours un certain temps avant de retrouver la précision de mes gestes et avant que mes doigts ne m’obéissent avec rapidité et exactitude. Mais je ne peux pas vivre uniquement de mes mains. Je suis assistante dans un cabinet médical depuis près de 30 ans, chez le même médecin de famille. Tous les jours après le travail, je m’installe dans mon atelier et je fais du découpage pendant plusieurs heures avec une concentration totale. Les découpages d’arbres sont ma spécialité. Ils sont travaillés avec une extrême finesse et un grand réalisme – ils ont de la profondeur et chaque arbre semble tridimensionnel à l’observateur. Tous les arbres dont j’ai fait le portrait poussent dans les environs, je leur rends parfois visite et je me réjouis de leur beauté à chaque saison. Les arbres en papier découpé sont des arbres d’hiver. La découpe de chaque petit rameau est un filigrane. Cela demande de la patience et du savoir-faire et, ce que beaucoup ignorent, un talent pour le dessin. Je fais le portrait de mes arbres dans la nature. Généralement, je les photographie aussi pour pouvoir continuer à travailler à la maison par mauvais temps. Je passe de très longues heures à la seule réalisation d’un dessin précis jusque dans le moindre détail. Lorsque, voici près de 30 ans, je me suis inscrite à un cours de découpage de papier pour amateurs, j’ai vite compris que j’avais du talent. Depuis, l’amour du découpage ne m’a plus quittée. Je suis heureuse de pouvoir exercer ce don particulier et de vivre mon potentiel artistique. Composer et réaliser des découpages complexes et de grande taille suppose certains traits de caractère: patience, détermination, précision, amour du détail et certainement aussi une bonne dose de courage. En effet, la moindre erreur peut faire perdre de nombreuses heures de travail. Un jour, un arbre que je voulais placer sur un fond en papier s’est mal collé. J’ai eu du mal à m’en remettre. Mes travaux, en premier lieu naturellement mes arbres, sont visibles dans de nombreuses expositions. Le fait que mes arbres soient souvent mentionnés et reproduits dans des articles de presse est un signe qu’ils

sont appréciés. Sans doute parce qu’on a toujours aimé et considéré les arbres comme un symbole de force et de résistance. Peut-être aussi parce qu’avec mes portraits d’arbres, je perpétue l’ancienne tradition du portrait silhouette, ce qui me permet d’atteindre aussi des citadins. J’ai trouvé une nouvelle forme d’expression et j’ai parallèlement développé mon propre style. Ce qui ne m’empêche pas de découper également volontiers des motifs traditionnels tels que des animaux, des fermes ou des paysages de montagne. J’ai un faible évident pour l’harmonie. Mes travaux les plus compliqués sont toutefois mes arbres – je passe généralement plus de 300 heures à découper les réalisations de grand format. Si l’on facturait ce travail au tarif horaire des managers, je pourrais très bien vivre de mon art. Ce n’est malheureusement pas le cas. Mais j’ai un bon job et je peux me permettre de faire ce qui me plaît. Je ne suis pas obligée de vendre mes arbres. C’est une chance, car j’ai parfois beaucoup de mal à me séparer d’une œuvre. Il semble que j’ai un talent particulier pour les activités de longue haleine. Pour m’entraîner à donner une impression de tridimensionnalité – et parce que cela me plaît! – je sculpte des chats en stéatite. Et je m’occupe de douze colonies d’abeilles: 2011 a été une bonne année, avec une récolte de miel allant jusqu’à 30 kilos par ruche. Mais là aussi, même dans des conditions aussi parfaites, le bénéfice n’est qu’à peine supérieur au travail fourni. Cela m’est égal tant que j’ai du plaisir. Je suis satisfaite de mon sort.

Sonja Züblin fait partie des artistes les plus renommés en Suisse dans le domaine du papier découpé. Ses découpages d’arbres de grand format étonnamment réalistes représentent plus de 300 heures de travail. www.schnitt-art.ch

Photo: Markus Bertschi



Viktor Röthlin: «Un marathonien doit mener une vie très planifiée et structurée»

Dans mon métier, investissement et bénéfice se mesurent avec précision. Rien de plus facile en effet que de quantifier l'investissement réalisé en relevant les heures d'entraînement effectuées pour préparer le prochain marathon. Le bénéfice se mesure en chronos, en victoires, en lettres de fans, en contrats de sponsoring, etc. Depuis 2001, je suis mon propre entraîneur et je porte donc l'entière responsabilité de mes performances. Je cours environ 30 kilomètres par jour, répartis en deux séances d'entraînement. Je fais appel de temps à autre à des partenaires d'entraînement ou à un accompagnateur à vélo. Le métier de marathonien remplit une semaine de sept jours, je m'entraîne aussi le dimanche. Par ailleurs, il est impossible de courir plus de deux marathons de haut niveau par an. C'est pourquoi on dit parfois que le marathon, c'est 99% d'entraînement et 1% de compétition. Après un marathon, j'accorde à mon corps un repos de trois semaines; ce sont en quelque sorte mes vacances.

Quand j'ai annoncé à mes parents que je voulais être coureur, à l'âge de dix ans, ils n'ont pas vraiment accepté. Pour eux, «si quelqu'un peut s'entraîner le soir, c'est qu'il n'a pas assez travaillé durant la journée». J'ai donc d'abord dû apprendre un «vrai» métier. J'ai opté pour un apprentissage de dessinateur d'installations électriques, avant de suivre une formation de physiothérapeute. Mais, en réalité, j'ai toujours voulu être coureur. La course à pied, c'est ma passion. L'entraînement, c'est évidemment beaucoup de travail, mais si je devais recommencer, j'opterais à nouveau pour une carrière de coureur. Dans le groupe de Robert Haas, mon entraîneur de jeunesse, nous étions cinq garçons du même âge et avions tous le même rêve: participer un jour aux Jeux olympiques. Le fait que je sois le seul à y aller, je le dois à mon obstination: le talent est une condition de base; le reste, c'est du travail.

Tout cet investissement est-il rentable ? Le bénéfice récolté par mon travail se mesure en argent, en classements, en médailles, en estime du public et en émotions fortes. Quand j'ai pénétré dans le stade comble de 150 000 spectateurs aux Jeux olympiques de Pékin en 2008, cela a été une sensation incroyable. Une sensation que tout l'argent du monde ne peut acheter. Et quand un gamin me dit: «Je voudrais deve-

nir comme toi», cela me rend heureux et j'ai la certitude d'avoir réalisé de belles choses dans ma vie.

Autrefois, mes contrats de sponsoring étaient surtout liés à mes performances; aujourd'hui, la part fixe s'est accrue. De longues années de collaboration ont instauré une relation fortement empreinte de confiance avec mes partenaires. Ils savent que je me donne toujours à fond et qu'ils ne doivent pas me motiver davantage à l'aide de primes. Après ma sixième place au marathon olympique de Pékin, j'ai été sollicité par les organisateurs des plus grands marathons d'Europe, d'Amérique et du Japon. Mais en Suisse, on disait plutôt: «Pas mal, mais malheureusement pas de médaille.» En revanche, mon titre de champion d'Europe, conquis l'an dernier à Barcelone, a été acclamé avec effusion, bien que ce résultat ait moins de valeur sur le plan sportif. Personnellement, ce n'est pas toujours très facile à comprendre. Mais l'important est de ne jamais s'identifier à travers les médias.

En 2008, année olympique, j'ai remporté le marathon de Tokyo. Si j'avais été Japonais, ma fortune aurait été assurée. Mais en tant que Suisse, je devrai continuer à travailler après ma carrière de coureur. La course à pied n'a pas fait de moi un homme riche, mais je dispose d'un coussin financier pour développer en toute tranquillité mon entreprise VIKMOTION. Ces prochains mois, ma vie s'organisera cependant exclusivement autour du 12 août 2012. C'est ce jour-là qu'aura lieu le marathon des Jeux olympiques d'été de Londres. J'espère que je pourrai encore y vivre une course au terme de laquelle je saurai avec certitude que j'ai fait tout ce qu'il fallait. Deux heures de passion et d'enthousiasme et, à l'arrivée, un grand sourire sur le visage! Cette course restera très probablement l'une de mes dernières grandes aventures sportives.

À 37 ans, Viktor Röthlin est le marathonien suisse le plus performant de tous les temps. En août prochain, il souhaite terminer sa carrière en beauté lors des Jeux olympiques 2012 à Londres. Par le biais de son entreprise VIKMOTION, il s'engage pour la promotion de l'activité physique et de la santé.

Photo: Helmut Wachter



Dossier: Conjuguer les valeurs au futur

«Le monde change en permanence. Rien n'est donc jamais acquis», nous dit Andreas Jacobs (interview p. 16). Nous sommes tous soumis à la dynamique du changement qui, actuellement, modifie radicalement les paramètres politiques, économiques, sociaux et environnementaux. Évaluer et anticiper correctement les évolutions est donc d'autant plus important. Dans ce numéro, des dirigeants suisses nous disent comment ils réagissent aux changements, comment ils conjuguent les valeurs au futur.

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

Photos: Roth und Schmid



L'exposition «Universe of Particles» au CERN traite du passé et du futur de l'univers. Et cherche des réponses aux questions: d'où venons-nous? Où allons-nous?

«L’avenir en soi n’est que risques!»

Le philosophe Dieter Thomä diagnostique dans la société une maladie de notre temps qu’il appelle l’obsession du présent, c’est-à-dire le fait d’agir aujourd’hui sans se soucier des conséquences pour l’avenir.

Professeur Thomä, vous êtes philosophe et vous vous intéressez notamment à une maladie de civilisation qui, selon vos propres termes, est répandue mais encore peu étudiée. Vous appelez cette maladie l’obsession du présent. De quoi s’agit-il?

Par obsession du présent, je n’entends pas le désir de vivre des moments de bonheur personnel et de s’accomplir positivement dans le présent, mais bien une sorte de refoulement délibéré et indécent de l’avenir. On se comporte comme si on était obnubilé par le présent, sans vouloir se soucier de l’avenir.

Quels sont les symptômes de l’obsession du présent?

Ces symptômes sont au nombre de trois, ils s’amplifient mutuellement et font de l’obsession du présent un phénomène de mode majeur et saisissant, à savoir la frénésie de la comparaison, la manie de la synchronie et la fascination pour les possessions matérielles.

Pouvez-vous être plus explicite? Commençons par le premier point...

Par frénésie de la comparaison, je veux dire que l’individu ne se soucie pas de savoir où il va, mais uniquement de savoir s’il y va plus vite que son voisin. On ne regarde pas devant soi, mais sur le côté. Que fait l’autre? Ai-je une longueur d’avance sur lui? Cette frénésie de la comparaison s’est intensifiée depuis que les réseaux médiatiques nous informent en permanence de ce qui se passe partout dans le monde et dans l’économie.

Cette frénésie mène-t-elle à la manie de la synchronie?

Les deux vont souvent de pair. Nous sommes tellement occupés à observer ce que font les autres que nous passons le plus clair de notre temps à synchroniser notre vie avec la leur. Les nouveaux médias sociaux, qui permettent aux utilisateurs d’échanger des informations, jouent à cet égard un rôle majeur. Bon nombre d’utilisateurs ne sont pratiquement plus jamais seuls avec eux-mêmes, ils veulent constamment savoir ce que sont en train de faire les autres. Eux non plus ne regardent pas devant eux, mais sur le côté.

Il reste la fascination pour les possessions matérielles.

Ce troisième symptôme de l’obsession du présent ne se situe plus uniquement au niveau du mode de vie individuel, il revêt également une dimension politique. Les sociétés et les États prennent depuis des décennies des décisions qui peuvent avoir des conséquences dramatiques pour l’avenir, et ce sans réfléchir à celles-ci ou en les minimisant. Ce constat s’applique tout autant à la gestion de la production énergétique – prenons l’exemple de l’énergie atomique – qu’aux dépenses de l’État. Ou encore aux régimes de sécurité sociale, à l’évolution démographique et au secteur financier.

Vous parlez de risques potentiels?

L’avenir en soi n’est que risques! Et la façon que l’on a de les minimiser ou de les manipuler au point de les rendre méconnaissables, cela tient de l’obsession du présent. On veut disposer ici et tout de suite d’une capacité d’action et d’une marge de manœuvre, et pour ce faire, on repousse à plus tard tout ce qui peut nous en empêcher, jusqu’à le rendre invisible.

S’agit-il d’un phénomène mondial?

L’obsession du présent est surtout une caractéristique du mode de vie occidental. Mais puisque notre style de vie s’est répandu de par le monde, ces symptômes apparaissent partout.

Cette maladie touche-t-elle autant les hommes que les femmes?

Le philosophe écossais Adam Smith, fondateur de l’économie nationale classique, a procédé à une distinction sans doute judicieuse entre l’homme et la femme. Selon lui, des traits de personnalité tels que la générosité et la mégalomanie sont typiquement masculins. Quant aux femmes, il leur attribue des vertus comme l’humanité et la sympathie. Si on suit le raisonnement de Smith, la tendance à se mesurer et à se comparer aux autres est plutôt masculine. Cette distinction peut toutefois changer dans la mesure où le rôle des femmes et des hommes tend de nos jours à se confondre.

Être obsédé par le présent, n’est-ce pas simplement être égoïste?

Lorsqu’un individu est touché par la frénésie de la comparaison et la manie de la synchronie, il devient en fait incroyablement dépendant des autres en termes de capacité de réflexion. L’égoïsme est un phénomène différent.

Existe-t-il un lien entre l’obsession du présent et la crise financière actuelle?

Le lien est plus qu’évident! Je pense par exemple au fait qu’une seule opération informatique peut déclencher d’innombrables opérations en chaîne sur la planète entière, sans que personne ne réfléchisse une seule seconde aux conséquences que cela pourrait avoir pour l’avenir...

Ce phénomène est-il plus marqué dans certains secteurs?

Il est intéressant de constater que le modèle comportemental de l’obsession du présent s’impose très facilement dans la politique et le secteur financier. Les uns lorgnent vers les prochaines élections et écrivent de beaux scénarios qui ne se réalisent pas. Les autres sont particulièrement doués pour se décharger de tout ce qui a un rapport avec les responsabilités, les risques et les engagements vis-à-vis des clients et collègues. À l’heure actuelle, les banques – ces anciens bastions de la prévoyance – foisonnent malheureusement de fanatiques du court terme.

Vous dites que les réseaux sociaux stimulent la frénésie de la comparaison; mais ils peuvent aussi rassembler des individus autour d’une grande cause commune, par exemple l’éviction de dictateurs.

Quand on a un objectif, on a besoin d’alliés. Ceux-ci peuvent se trouver plus facilement aujourd’hui via les réseaux sociaux. Mais les objectifs et les rêves ont toujours un rapport avec l’avenir.

Pensez-vous que beaucoup d’Occidentaux n’ont plus ni objectifs ni rêves et qu’ils vivent dès lors exclusivement ici et dans le présent?

Les jeunes générations sont les enfants d’une époque qui entrera vraisemblablement dans les manuels d’histoire comme la période la plus prospère de l’humanité. La prospérité induit un raisonnement du type «tout va très bien, nos besoins matériels sont comblés, inutile de changer quoi que ce soit». Dans ces conditions, il est bien entendu difficile de continuer à rêver.

Mais la peur de l’avenir est quand même omniprésente...

Il y a, selon moi, deux sortes de peurs vis-à-vis de l’avenir. D’une part, la peur de perdre ce que nous possédons. Et d’autre part, la peur de ce qui pourrait se passer – un tremblement de terre, un accident d’avion, un incident nucléaire, etc. Cette forme de peur est en rapport avec l’inconnu – et on ne peut pas s’en prémunir. Par contre, je considère que la peur de la perte personnelle est contre-productive et que l’on devrait s’en départir.

Comment?

On pourrait se dire que le présent n’est pas si merveilleux que cela. La croissance exponentielle des dettes publiques depuis 30 ans n’est pas à proprement parler un heureux événement. Ce n’est qu’un exemple parmi tant d’autres.

Comment envisagez-vous personnellement l’avenir?

En tant que philosophe, je ne fais pas de prévisions. Ma vision optimiste ou pessimiste de l’avenir n’a donc aucune valeur en soi; ce n’est que le reflet de mes états d’âme. Pour vous répondre malgré tout, je suis quelqu’un de jovial et je suis par conséquent un incorrigible optimiste. —



Dieter Thomä est professeur à l’Université de St-Gall. Le travail de ce philosophe de 52 ans porte essentiellement sur la philosophie sociale, l’éthique, la philosophie culturelle et politique. Son ouvrage «Väter. Eine moderne Heldengeschichte» (Les pères, ces héros modernes) a été publié en 2008 aux éditions Carl Hanser.

«Le monde change en permanence. Rien n'est donc jamais acquis»

La holding familiale Jacobs détient des participations importantes dans le chocolatier Barry Callebaut et l'agence d'emplois Adecco. Andreas Jacobs, président de la holding, parle de valeurs sociales et de passion, de limites morales en matière de salaires et de modèles crédibles.

Monsieur Jacobs, qu'est-ce qui fait votre fierté en tant que chef d'entreprise?

D'avoir, en tant que représentant de notre famille, assuré avec succès la transition générationnelle dans notre entreprise. Et je suis fier de la croissance de l'entreprise durant ma présidence.

Votre famille a pour mot d'ordre le concept de l'«extra mile» à parcourir.

Cet «extra mile» est un engagement à dépasser les attentes, à aller plus loin. Nous essayons de transmettre cet engagement avec passion – à nos enfants et comme source de motivation pour nos collaborateurs.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

La taille de notre siège social est très restreinte. Nous passons 80% de notre temps sur le site même de nos entreprises. Nous y observons les gens dans leur environnement et nous voyons comment la direction se comporte avec les salariés. Nous travaillons à notre culture d'entreprise de manière décentralisée. Et nous parlons régulièrement aux clients afin de savoir s'ils sont satisfaits de

nos services. Pour les questions stratégiques, je m'entretiens en outre avec des personnes extérieures à nos entreprises. Je profite par exemple des conseils «out of the box» d'autres dirigeants d'entreprises familiales.

Votre holding Jacobs affiche pour le dernier exercice une augmentation de valeur de CHF 299 millions. Il vous est donc facile de parler de valeurs.

Les 299 millions correspondent à la valorisation de nos participations cotées en bourse l'an dernier. Il est très important de faire des bénéfices. C'est la seule façon de pouvoir réinvestir à long terme.

Comment abordez-vous les fluctuations des cours?

La chute des cours n'est jamais réjouissante. Certains écarts ne sont objectivement pas justifiables. Nous avons toutefois la chance que les deux entreprises de notre portefeuille présentent un profil différent. Adecco est très sensible aux cycles économiques, alors que Barry Callebaut reste relativement stable. La consommation de chocolat ne varie pas considérablement, même en cas de dépression.

Vous fixez-vous une limite en matière de maximisation du profit?



«Il faut fortement entraver voire interdire le trading purement spéculatif»

«Nous nous considérons comme une entreprise d’entrepreneurs»

Andreas Jacobs travaille, après des études de droit, puis une formation MBA à l'INSEAD de Fontainebleau en France, au sein du cabinet de conseil en stratégie d'entreprise Boston Consulting Group avant d'assumer lui-même des responsabilités entrepreneuriales. Aujourd'hui, il préside la holding familiale Jacobs et occupe les fonctions de président du conseil d'administration de Barry Callebaut et d'administrateur d'Adecco. Andreas Jacobs (47 ans) est père de quatre enfants et habite à Hambourg.

Oui. Nous poursuivons des objectifs à long terme et réalisons des investissements qui, s'ils augmentent nos coûts demain, généreront des profits plus élevés après-demain. Nous n'avons pas quotidiennement les yeux rivés sur le cours. C'est assurément un luxe de pouvoir agir ainsi et de ne pas avoir à retenir son souffle à chaque fin de trimestre.

Lorsque des entreprises milliardaires parlent de valeurs, nombreux sont ceux aujourd’hui qui ne songent pas à de nobles motivations, mais plutôt aux salaires astronomiques des dirigeants. Quel est votre point de vue à ce sujet?
La situation a quelque peu dérapé. On a vu apparaître des systèmes de rémunération – surtout dans le secteur financier – axés uniquement sur le profit à court terme. C'était malsain. Mais il existe encore des entreprises qui se distinguent par un engagement social fort envers leurs collaborateurs et l'environnement. Dans nombre d'entreprises, aucun salaire astronomique n'est versé, mais cela ne fait pas la une des médias.

Y a-t-il pour vous une limite morale en matière de rémunération des managers?
Un montant de plus de dix millions est à mon sens exagéré.

Avez-vous la conscience tranquille par rapport à votre propre salaire?
Tout à fait. Il figure dans le rapport annuel: pour l'an dernier, il était de CHF 450 000 chez Adecco et dans les CHF 500 000 chez Barry Callebaut.

Vous avez dit que le pouvoir et l'argent à eux seuls ne font pas le bonheur...
L'argent est certainement utile pour pouvoir prendre du bon temps et se faciliter la vie. Mais le bonheur, c'est dans le rayonnement d'un visage qu'il faut le rechercher. Lorsque je le vois dans ma famille ou chez mes collaborateurs, je suis heureux.

Que faire pour assurer la pérennité d'une entreprise? Efficacité et compétitivité des prix ou passion et valeurs sociales?
Nous pensons qu'il faut surtout des valeurs sociales. Nous comptons sur nos collaborateurs; ils sont au cœur de notre valeur ajoutée. C'est le seul moyen de réussir sur le long terme.

Qualifier les collaborateurs de capital le plus important est devenu le credo de toutes les entreprises.
Nous vivons selon ce principe! Mon père a introduit le Chairman's Award il y a des années. Ce prix nous permet de récompenser les collaborateurs qui s'engagent non seulement pour leur entreprise mais aussi pour la collectivité, que ce soit dans le contact avec leurs collègues, le soin aux personnes âgées ou aux enfants handicapés durant leur temps libre, ou encore dans le travail bénévole pour la reconstruction d'Haïti. Les lauréats du Chairman's Award sont invités à passer une semaine en Suisse, où ils sont accueillis en grande pompe. Nous voulons rendre hommage aux personnes exemplaires et montrer que l'engagement personnel est récompensé.

Vous souhaitez que vos collaborateurs s'engagent et participent au développement de l'entreprise. Comment faites-vous?
Nous nous considérons comme une entreprise d'entrepreneurs. On ne peut pas se contenter d'accrocher ce credo au mur comme un décret et espérer que cela fonctionne. Chez nous, le deuxième et le troisième niveaux hiérarchiques ont également une coresponsabilité budgétaire ou la responsabilité d'un chiffre que tout un chacun peut influencer. Cette culture, nous la vivons et nous exigeons son respect dans les entretiens d'évaluation annuels. Chez nous, il n'y a pas de structure matricielle dans laquelle certaines personnes se cachent derrière d'autres. La responsabilité individuelle est au cœur de notre système et cette responsabilisation induit une participation aux décisions.

Les matières premières nécessaires à la production de votre chocolat proviennent de pays qui connaissent un climat politique, social et écologique délicat. Comment y véhiculez-vous vos valeurs?
Le cacao est cultivé dans des pays où règnent des conditions difficiles. Notre Code de conduite fait partie intégrante de nos contrats de travail et il est également valable dans les pays en développement. Lorsque l'UE a pris des sanctions contre la Côte d'Ivoire début

2011 en raison des troubles politiques, nous avons été durement touchés. Mais nous avons conservé notre personnel et continué à traiter les stocks de cacao et à acheter aussi longtemps que possible les fèves aux agriculteurs. Dans le cas contraire, ils se seraient tous retrouvés sans revenus. Nos stocks étaient toutefois beaucoup trop élevés, ce qui a engendré des pertes économiques. Mais nous avons assumé notre responsabilité sociale.

Le travail des enfants dans les plantations de cacao est un reproche récurrent...
Nous ne pouvons pas fermer les yeux et nous coopérons à tous les niveaux pour améliorer la situation. Nous achetons directement aux coopératives agricoles avec lesquelles nous définissons des règles, par exemple l'interdiction du travail des enfants. Nous avons construit des écoles pour sortir les enfants des champs et améliorons en permanence la formation des agriculteurs: la production de fèves de meilleure qualité leur permet d'augmenter leurs revenus et d'échapper à la pauvreté. C'est aussi une contribution à la lutte contre le travail des enfants.

De nos jours, les prix des matières premières sont souvent soumis à la spéculation, ce qui peut renforcer la détresse des pays pauvres et se répercuter également sur les acheteurs. Cela vous touche-t-il?
Les traders utilisent ce système sans réfléchir aux dégâts humains qu'ils provoquent. C'est affligeant. Dans ce cas précis, je suis favorable à une intervention réglementaire du législateur. Il faut fortement entraver voire interdire le trading purement spéculatif. Les agriculteurs seraient ainsi moins soumis à des variations de prix parfois gigantesques et les entreprises acheteuses pourraient avoir un modèle d'affaires plus stable.

Les valeurs changent-elles en période difficile?
Le monde change en permanence. Rien n'est donc jamais acquis. En période de récession, nous devons donc réduire nos coûts et supprimer des emplois. Dans ce genre de phases, une entreprise doit certes s'adapter à la situation, mais sans jamais oublier ses valeurs.

Contrairement à votre père, qui se conduisait encore comme un patron, vous êtes plutôt un joueur d'équipe...



En Côte d'Ivoire et au Ghana, Barry Callebaut entretient des écoles dans les régions productrices de cacao: «Nous avons construit des écoles pour sortir les enfants des champs et améliorons constamment la formation des agriculteurs.»

Mon père s'est lancé comme entrepreneur après la guerre et il a réussi. Aujourd'hui, le monde est plus complexe et il n'est plus possible de tout diriger seul. Il est plus judicieux de travailler en équipe et de déléguer certaines responsabilités. Mon travail de dirigeant n'est réussi qu'à partir du moment où l'entreprise continue à fonctionner lorsque je suis absent.

Votre fondation de famille investit des centaines de millions de francs dans des centres et des programmes de formation. Pourquoi faites-vous cela?
Mon père a créé cette fondation par gratitude pour avoir eu six enfants en bonne santé. Notre famille y est totalement investie. Mon frère aîné la dirige et l'une de mes sœurs siège au conseil de fondation. L'objectif est de donner une chance à la jeunesse partout dans le monde.

Une question personnelle pour terminer. Vous avez avoué être un grand amateur de chocolat. Pourtant, cela ne se voit pas.
Je suis un consommateur discipliné et je ne dévore pas une tablette en une fois. Mais je ne renoncerais pour rien au monde au plaisir de ma dose quotidienne de chocolat. —

Holding familiale Jacobs
La holding Jacobs où siègent plusieurs membres de la famille détient la majorité (67,8%) du capital du chocolatier Barry Callebaut et est l'actionnaire principal (18,97%) de l'agence d'emplois Adecco. L'entreprise de marketing sportif Infront a récemment été vendue à la société financière Bridgepoint. La fondation familiale, dotée de plus de CHF 3 milliards, est dirigée par Christian Jacobs.



Allier tradition et esprit du temps

Depuis toujours, les chaussures Kunzli sont fabriquées à Windisch en Argovie et, depuis toujours, elles arborent cinq bandes: deux choses qui ne changeront pas. Barbara Artmann, propriétaire de la société, tient de tout son cœur aux traditions – mais n’hésite pas à innover dans de nombreux domaines.



Les valeurs qu’il importait de maintenir à l’avenir étaient celles d’une longue tradition, d’un vaste savoir-faire, d’une marque forte.

Un nouveau
flagship store à
Zurich

Barbara Artmann, munichoise de naissance, est propriétaire et gérante du fabricant de chaussures Künzli à Windisch depuis fin 2004. Après des études d’économie d’entreprise et de psychologie, elle a fait carrière dans le marketing chez Procter & Gamble, dans l’édition, puis comme conseillère chez McKinsey. Arrivée en Suisse en 1996, elle a travaillé chez Zurich Financial Services et à l’UBS, avant de chercher à relever un nouveau défi en tant que femme d’affaires indépendante. En janvier 2010, Barbara Artmann (50 ans) a remporté le Swiss Award 2009 dans la catégorie Économie.

Parfois, il n’y a pas de mal à faire voler des chaussures. Ainsi cette année, lors de l’excursion d’entreprise de Künzli à Engelberg à la fin de l’été, le programme prévoyait un concours de pétanque joué avec des chaussures en guise de boules. Une chaussure rouge classique faisait office de cochonnet, les autres modèles devant être lancés le plus près possible de ce repère. Le vainqueur a remporté une grande tablette de Toblerone, et les autres participants de petites tablettes. «Je suis si fière de vous!» s’est exclamée Barbara Artmann lors de la descente en trottinette vers la vallée avec ses 30 «Künzliens». La propriétaire et gérante de la fabrique de chaussures Künzli connaît la valeur de telles expéditions. Pour les collaborateurs, il s’agit de se divertir et de se changer les idées. Pour la patronne, il s’agit également de renforcer la cohésion dans une équipe très disparate, allant de la jeune responsable de projet au cordonnier présent dans l’entreprise depuis de longues années. C’est en outre l’occasion «de rendre quelque chose aux collaborateurs». L’excursion d’entreprise se déroule toujours en semaine et s’achève à 17 heures. Lors de son rachat par Barbara Artmann, en 2004, la société avait 77 ans et était un peu à la traîne. La routine paralysait l’entreprise, les relations étaient marquées par le clivage entre bureau et usine. Économiste d’entreprise et psychologue diplômée, Barbara Artmann a immédiatement supposé que somnolait entre cuir et baguettes un immense savoir-faire accumulé de génération en génération, sur lequel il serait certainement possible de construire. Elle a attendu près d’un an avant de demander à tous les collaborateurs de se tutoyer. «Aujourd’hui, tout le monde est informé des principales affaires internes et invité à donner son avis sur les décisions importantes», déclare Barbara Artmann, qui ne divulgue toutefois aucun chiffre à l’extérieur. Il n’a pas été possible, au début, d’éviter les suppressions d’emplois mais, en fin de compte, tout le monde dans la commune argovienne de Windisch se réjouit que l’entreprise parvienne à survivre. La patronne

de Künzli a misé sur une stratégie clairement focalisée sur la qualité et les marchés de niche. Par conviction, elle a conservé le site de production et donc le label «Swiss made». À une époque où les fabricants de chaussures délocalisent les uns après les autres leur production en Asie, l’usine de Windisch fait figure de relique. Dans le bâtiment aux planchers revêtus de linoléum usé et aux murs jaunis, on fabrique avec une extrême minutie artisanale des chaussures d’excellente qualité, qui sont portées dans les grandes villes par des consommateurs soucieux d’être à la mode. «Le défi était de trouver un créneau qui confère au produit suffisamment de valeur pour qu’il puisse soutenir une production en Suisse», explique Barbara Artmann. Il lui a fallu attendre deux ans avant de constater que le concept fonctionnait.

Allier tradition et esprit du temps

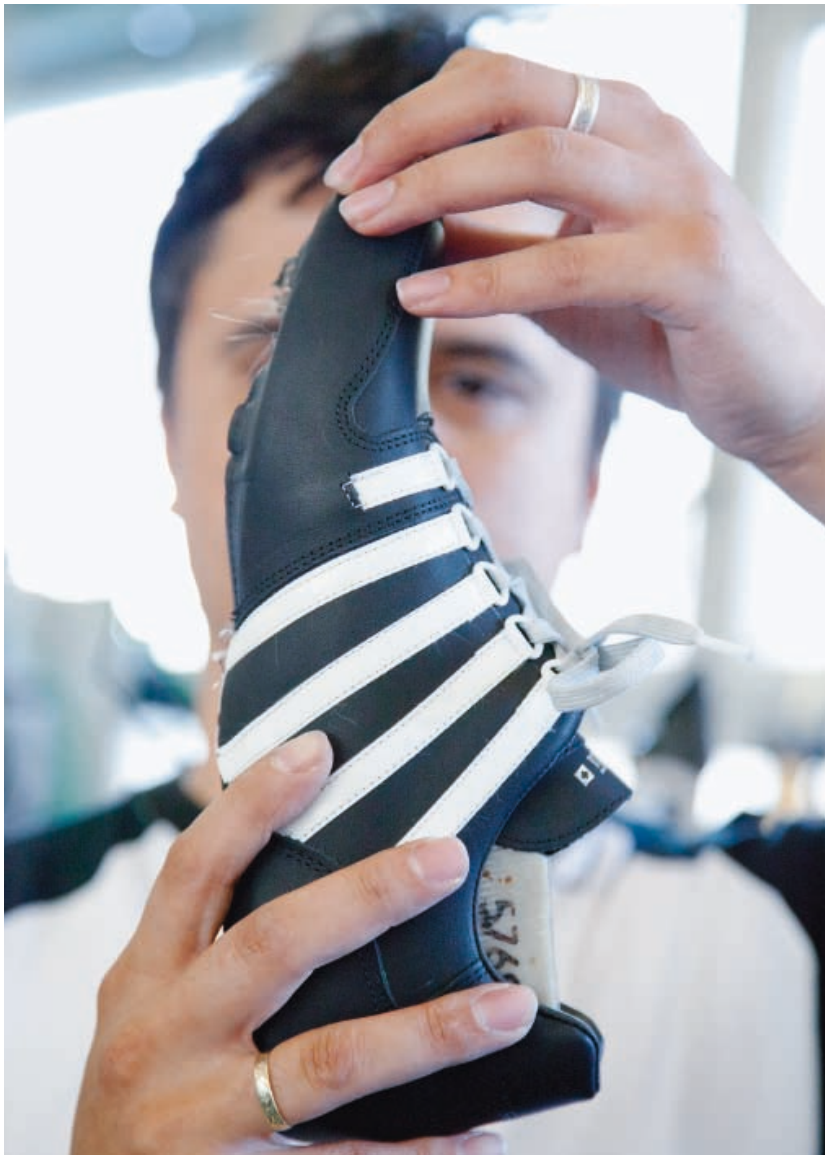
Les valeurs qu’il importait de maintenir à l’avenir étaient celles d’une longue tradition, d’un vaste savoir-faire, d’une marque forte. Des ambassadeurs de marque, ces apôtres du marketing moderne, existaient en effet chez Künzli dès 1934. À l’époque, le légendaire joueur de hockey sur glace Bibi Torriani vantait les mérites de Künzli comme meilleure chaussure du monde pour les patins à glace. Aujourd’hui, c’est le lutteur Kilian Wenger qui prêche la bonne parole. Le fait que des grands de la branche, comme Adidas, faisaient la cour au «Roi de la lutte» n’a pas empêché Barbara Artmann d’entrer en contact avec lui. Künzli, lui a-t-elle écrit, aimerait beaucoup vous fournir des chaussures, et même en développer spécialement pour vous, mais n’est malheureusement pas en mesure de



La qualité est la priorité absolue. Seuls sont utilisés des cuirs suisses et européens de vache, de buffle et de veau.



La ligne des sneakers avec ses deux collections annuelles aux couleurs gaies est de plus en plus appréciée par une clientèle surtout urbaine. Ce secteur croît plus rapidement que celui de la chaussure thérapeutique.



Les exportations de sneakers vers l'Allemagne ont dû être interrompues après qu'un jugement a interdit la vente de la gamme mode.

vous verser quoi que ce soit. Pour ses compétitions, le Roi a choisi Künzli. Connaissant une popularité en hausse rapide, la lutte suisse symbolise comme aucun autre sport le lien entre tradition et esprit du temps – une combinaison que Barbara Artmann juge déterminante comme référence pour son entreprise. Chaque modèle possède le laçage breveté avec les cinq bandes, chaussure thérapeutique comme sneakers dernier cri. Depuis les années 80, l'entreprise est associée en premier lieu aux chaussures orthopédiques. Barbara Artmann considère ce pilier comme bénéfique et important pour la société, et accomplit une vaste campagne de persuasion auprès des assurances et des médecins pour faire comprendre que, selon le type de blessure, le port d'une chaussure thérapeutique s'avère nettement plus avantageux que le traitement avec un plâtre. Mais elle ne souhaite pas que Künzli soit uniquement perçu au travers de son secteur médical. C'est pourquoi elle a fait faire à la chaussure de sport, par laquelle tout avait commencé en 1927 et grâce à laquelle Künzli a prospéré jusque dans les années 70, un come-back revu et corrigé mode.

La ligne des sneakers, avec ses deux collections annuelles aux couleurs gaies, est de plus en plus appréciée par une clientèle surtout urbaine. Ce secteur croît plus rapidement que celui de la chaussure thérapeutique. Étant donné le prix – à partir de CHF 300 la paire – la qualité est la priorité absolue. «Le cuir est le joyau de la chaussure», dit-on chez Künzli. Seuls sont utilisés des cuirs suisses et européens de vache, de buffle et de veau. La patronne exerce aussi une influence prépondérante sur le design de la collection et sur le choix des modèles et des coloris. Elle affirme qu'il existe un potentiel surtout parmi les femmes. Les premiers jalons ont été posés avec des ballerines ou des modèles

garnis de fourrure, et la gamme doit encore être élargie. «En Suisse, les hommes ont grandi avec Künzli. Mais il y a beaucoup de femmes qui ne savent pas du tout que nous faisons des chaussures féminines», explique Barbara Artmann. Or ce segment de la clientèle dépense nettement plus que les hommes pour se chauffer. L'objectif est de gagner notamment de nouvelles clientes dans le centre commercial Viadukt à Zurich Ouest, où Künzli a ouvert un flagship store au printemps dernier. La marque est en outre représentée en Suisse chez une quarantaine de revendeurs.

Interruption des exportations

Mais il a également fallu faire face à de graves revers: les exportations de sneakers vers l'Allemagne ont dû être interrompues après qu'un jugement d'un tribunal allemand de première instance a interdit la vente de la gamme mode. La société américaine K-Swiss, née autrefois des exportations aux États-Unis, conteste à Künzli ses droits sur la marque dans son principal marché d'exportation. Au printemps 2011, Künzli a essuyé un échec en première instance contre K-Swiss et a dû retirer tous les sneakers de la vente, juste au moment où la marque commençait à s'établir. Barbara Artmann a fait appel de cette sentence en s'assurant les services d'un autre avocat. Il va sans doute falloir attendre jusqu'à l'an prochain avant que soit prononcée une décision exécutoire. Depuis que Künzli ne peut plus exporter vers l'Allemagne, la marque dépend entièrement du marché national dans le domaine de la chaussure mode.

Mais le destin de l'entreprise n'est pas seulement lié à l'issue de la procédure. Les exportations de la ligne médicale ne sont pas concernées et ne cessent de croître. Depuis son arrivée il y a sept ans, la production a doublé, dit Barbara Artmann sans citer de chiffres, et elle vise à long terme une nouvelle multiplication par deux. De temps à autre, elle s'octroie deux minutes de pause et imagine une usine moderne et aérée, dans laquelle la production serait agencée en cercle et où elle fabriquerait des chaussures avec ses «Künzliens». La nouvelle usine serait naturellement à ou près de Windisch – «trois prairies plus loin», plaisante Barbara Artmann. —

Pour ses compétitions, le Roi a choisi Künzli.

La société Künzli Swiss

Schuh AG, créée en 1927 à Windisch, s'appuie sur deux piliers. Les chaussures orthopédiques – utilisées par exemple après une déchirure des ligaments ou une fracture de la cheville – représentent deux tiers de son chiffre d'affaires. Le reste est réalisé avec le segment des sneakers mode, issu du domaine traditionnel de la création de chaussures de sport. L'entreprise emploie une trentaine de personnes. Les chiffres de vente ne sont pas communiqués.

«Aujourd'hui, un milliard est presque banal»

L'exploitant de bourses et d'infrastructures SIX Group profite de l'importance des volumes négociés. Le CEO du Groupe Urs Rüegsegger nous parle de l'évolution de la notion de valeur, du commerce à grande vitesse, de la perte de confiance dans le système financier et des perspectives d'avenir d'une entreprise soumise au phénomène de pression sur les marges.

Urs Rüegsegger

dirige SIX Group depuis début 2008. Auparavant, il a travaillé 14 ans à la Banque cantonale de St-Gall, dont 7 en tant que président de la direction générale. Urs Rüegsegger (48 ans) a suivi des études de gestion à l'Université de St-Gall, où il a obtenu son doctorat. Il est marié et père d'une fille.

Monsieur Rüegsegger, quand la panique gagne les investisseurs, les volumes négociés augmentent. SIX Group compte-t-il au nombre des profiteurs de la récente crise financière?

À court terme, nous profitons des fortes turbulences sur les marchés car nous enregistrons davantage de recettes sur transactions. Mais nous vivons également sur nos existants à moyen et à long terme: si les marchés subissent une correction de 15 à 20%, les commissions que nous percevons sur les existants diminuent elles aussi. Dans l'ensemble, notre bilan est légèrement positif.

La volatilité des marchés détruit des milliards en valeur comptable. Cela vous touche-t-il personnellement?

Cela me concerne effectivement sur un plan personnel, en tant qu'investisseur. Cependant, au niveau de l'entreprise, les turbulences traduisent un déclin de la confiance à l'égard du système financier et envers une partie des acteurs qui le composent. Nous avons du souci à nous faire quand un pilier central de l'économie nationale est confronté

à une telle perte de confiance. Ce n'est pas une bonne entrée en matière.

Comment rétablir la confiance?

L'endettement considérable de nombreux États est un point essentiel. Les politiques doivent réussir à montrer leur détermination à sortir de cette économie de crise, sans quoi les incertitudes vont persister sur le marché financier et s'accompagner de répercussions encore plus dramatiques.

Lorsque les États épargnent, la consommation et le négoce en bourse reculent. Une telle perspective serait peu réjouissante pour SIX Group.

C'est exact sur le court terme. Mais à long terme, le système financier ne se stabilise qu'une fois la situation d'endettement corrigée. La solution ne réside pas non plus dans une politique monétaire expansive – les marchés ne croient pas que les États parviendront à résoudre le problème de cette manière. Cette période difficile n'est pas encore derrière nous.

«Nous aimerions nous développer à un rythme plus soutenu à l'étranger, mais certains pays défendent leurs intérêts particuliers»

Des prestataires tels que SIX Group proposent des systèmes où des milliards sont brassés en quelques centièmes de seconde. Votre conception de la valeur a-t-elle évolué en conséquence?

La réduction des délais de négoce est une conséquence logique de l'innovation technologique, qui est un véritable moteur de changement dans tous les secteurs. Ce n'est pas la vitesse qui importe mais l'ampleur: la crise financière a profondément modifié la notion de valeur. Autrefois, un million était une somme importante, alors qu'aujourd'hui un montant de quelques milliards est presque banal. Cela a généré un déséquilibre total qui me tracasse.

Votre entreprise devient ainsi le théâtre où se mettent en scène les négociants: ce sont eux qui impriment le rythme et favorisent aussi la montée du cours du franc. Comment voyez-vous votre rôle d'activateur à cet égard?

Le cours du change traduit l'appréciation par les marchés de la fiabilité et de la stabilité des différents pays. Il n'est pas négocié par l'intermédiaire de nos plates-formes et nous n'exerçons aucune influence sur le niveau de cotation en bourse. Mais je juge plus problématiques les activités de négoce, qui ont perdu leur signification intrinsèque. Par exemple, lorsque les acteurs du marché n'aspirent qu'à exploiter les écarts de prix et à générer des gains à court terme alors qu'ils n'envisagent à aucun moment d'acheter le produit.

Peut-on encore maîtriser le rythme effréné du négoce en bourse?

Les expériences passées montrent que nous le pouvons. Les transactions à haute fréquence sont soumises aux mêmes règles que les transactions classiques. En termes de sécurité, de stabilité et de gestion du marché, SIX Group compte parmi les prestataires les plus performants du monde. Les bouleversements de cet été n'ont pas eu raison de notre système, qui n'a connu aucune interruption. Tous nos concurrents ne peuvent pas en dire autant.

SIX Group est une entreprise d'importance systémique pour la place financière, qui doit imposer des exigences élevées quant au comportement de ses collaborateurs.

Il s'agit ici de l'un des enjeux majeurs de notre groupe, que nous prenons très au sérieux. Nous avons élaboré un Code of compliance et nous disposons d'un système de formation et de contrôle performant. En outre, l'intégrité est profondément ancrée en chacun de nos collaborateurs et la responsabilité individuelle est une composante centrale de notre culture d'entreprise. À ma connaissance, aucun collaborateur n'a jamais ignoré des exigences d'importance systémique ou enfreint nos règles de bonne conduite.

De nombreux produits dérivés spéculatifs, mais aussi des actions, sont négociés en dehors des marchés boursiers. Est-ce une menace pour le système financier?

Une part substantielle des opérations est aujourd'hui négociée hors bourse. Il est donc d'autant plus important que ces marchés fonctionnent de façon fiable et stable. Le négoce hors bourse est peu régulé, et les prix sont fixés de manière bilatérale. À notre avis, les risques posés par ce type de négoce sont élevés, notamment eu égard aux liquidités et au risque de contrepartie. En cas de faillite, une perte totale ne peut être exclue. Nous l'avons clairement observé lors de la crise financière de 2008. Une partie de ces risques est désormais prise en charge dans le cadre du nouveau système de régulation prévu.

Une partie seulement?

Dans l'intérêt de la sécurité et de la stabilité, le marché hors bourse nécessite d'être mieux régulé, tant en termes de négoce que dans le domaine des compensations et des risques de défaillance (clearing). Il règne actuellement un déséquilibre entre les normes sur les bourses réglementées et le négoce hors bourse qui ne l'est pratiquement pas. Le danger devient imminent lorsque le marché dérive toujours davantage vers la zone non régulée. Certes, les normalisateurs ont déjà introduit une première série de mesures, mais les résultats sont encore décevants si l'on considère les conséquences dramatiques de la crise financière survenue il y a deux ans et demi.

La crise financière répartie depuis quelques mois exerce-t-elle ici un effet purificateur?

Je suis sceptique. Les gouvernements ont aujourd'hui d'autres sujets à débattre, tels que la dette publique, son seuil d'admissibilité et les mécanismes pour s'en protéger. Avec notamment le débat «too big to fail», nous sommes sur la bonne voie en Suisse. En revanche, notre progression n'a pas été conforme aux espérances dans bon nombre d'autres domaines à l'échelle internationale. Ainsi les progrès en matière d'interopérabilité sont-ils très timides. On entend par là le libre accès au marché pour les prestataires d'infrastructures en ce qui concerne les services de clearing. Nous aimerions nous développer à un rythme plus soutenu à l'étranger, mais certains pays défendent leurs intérêts particuliers. Nous avons très clairement identifié un besoin en termes d'action politique à ce niveau.

En principe, les nouvelles règles sont un moteur de croissance pour SIX Group.

L'accès aux services de clearing nous permet notamment de nous connecter avec la place financière de Londres et de générer de nouveaux volumes de négoce. L'impôt libératoire prévu sur les fortunes non déclarées en Suisse devrait également nous ouvrir de nouvelles portes. Nous avons perdu près de 20% de parts de marché depuis trois ans avec l'émergence de plates-formes de négoce alternatives. Au final, les effets négatifs de la régulation ont donc dépassé les opportunités commerciales qui en ont découlé.

Les prix et les rendements sont sous pression dans votre secteur. Parallèlement, les banques qui détiennent SIX Group vous font également concurrence avec leurs opérations pour compte propre. C'est un paradoxe.

Nous devons nous en accommoder. L'ère du quasi-monopole est révolue pour les exploitants d'infrastructures. Nous devons désormais chercher à répondre encore mieux aux besoins de nos clients. Il s'agit là d'un véritable défi, mais qui nous pousse à être encore plus performants.

SIX Group doit-il se mettre en quête d'un partenaire puissant pour survivre à plus long terme?

Nous sommes bien positionnés, notre modèle d'entreprise est solide et aucune action n'est requise dans l'immédiat. Nous souhaitons soutenir la place financière suisse par le biais

de sa propre infrastructure. Mais les marges sont sous pression et les effets d'échelle gagnent en importance. Par conséquent, nous devons réduire les coûts et nous montrer plus efficaces, que ce soit par nos propres moyens ou en coopérant avec d'autres acteurs. Nous n'écartons aucune option compatible avec notre mandat. Les opérations liées aux cartes de crédit, de débit et de cartes valeur ainsi que le domaine du négoce post-clôture (post-trading, procédure en aval du négoce boursier) sont les domaines dans lesquels nous voulons nous développer à l'étranger aussi.

SIX Group est donc confronté à des défis de taille?

Il y a d'un côté la pression exercée par les prix et, de l'autre, les incertitudes liées à l'environnement économique et réglementaire difficile: quelles dispositions appliquer et comment? Dans quelle mesure sommes-nous affectés? Nous devons évoluer au cœur de cette tension. Dans le passé, nous étions les maîtres incontestés de la stabilité systémique; nous devons le redevenir en termes d'orientation sur la clientèle. Nous pouvons encore progresser à cet égard.

Vous êtes aussi amateur de défis, vous avez laissé votre poste à la direction générale d'une banque cantonale pour plonger dans des eaux plus agitées. Pourquoi?

Les changements réguliers de direction sont bénéfiques à toute entreprise. À un moment ou à un autre, celui qui tient les rênes n'est plus disposé à corriger ses propres erreurs. J'ai choisi de laisser ma place avant d'en arriver là.

Que peut-on vous souhaiter pour ces prochaines années?

J'espère que les investissements substantiels de ces dernières années porteront leurs fruits. Les Suisses doivent prendre conscience de la bonne santé de leur pays et de sa place financière. Ils peuvent véhiculer cette image à l'étranger en toute confiance. S'il est vrai que la force du franc nous tracasse actuellement, la Suisse demeure néanmoins un site attrayant à moyen et à long terme. —

Un résultat d'exploitation de CHF 1,22 milliard

SIX Group

L'exploitant de bourse et d'infrastructures SIX Group est né en 2008 de la fusion des trois sociétés SWX Group, SIS Group et Telekurs. Il est détenu par quelque 150 banques nationales et étrangères. Ses activités englobent aussi bien le négoce des titres, les services titres et les informations financières que le trafic des paiements. SIX Group est également responsable de l'exploitation, de la régulation et de la surveillance du négoce boursier électronique, du calcul des indices, de la procédure de règlement et de conservation située en aval du négoce de titres, de la distribution de données de référence et de marché, des processus de traitement liés à l'émission et à l'acceptation des cartes de crédit, de débit et de cartes valeur, du règlement des paiements sans numéraire, des factures électroniques ainsi que des opérations de paiement interbancaires en francs suisses et en euros. Avec près de 3800 collaborateurs à temps complet et une présence dans 22 pays, SIX Group a réalisé un résultat d'exploitation de CHF 1,22 milliard en 2010.



«Les valeurs traditionnelles doivent être prises au sérieux»

Elmar Weingarten, directeur administratif de la Tonhalle-Gesellschaft Zurich, parle de l'exercice de corde raide entre succès commercial et sa mission, qui consiste non seulement à conserver la musique, mais aussi à la faire progresser.

Monsieur Weingarten, vous avez fait des études d'économie et de sociologie avant d'emprunter une toute autre voie professionnelle. Comment cela se fait-il?

Cela a surtout été une question de chance. Après mes études et ma thèse à l'Université de Berlin, j'ai travaillé dans le domaine de la sociologie médicale. Cela me plaisait beaucoup et j'y aurais volontiers fait carrière. Mais il n'y avait que onze chaires d'enseignement et tous ceux qui les occupaient avaient au maximum cinq ans de plus que moi et étaient en parfaite santé. Un jour, un ami m'a présenté au chef des Berliner Festspiele. Trois mois plus tard, cet homme courageux m'engageait pour les festivals.

Vous ne saviez rien de la musique classique?

Je l'adorais déjà à l'époque! J'ai grandi avec la musique classique, elle était mon passe-

temps. Mais je ne savais naturellement pas si cela allait suffire pour établir le programme des Berliner Festspiele. Ma première mission consista à nous assurer la participation de Vladimir Horowitz pour ses premiers concerts en Allemagne depuis 60 ans. J'ai fini par conclure avec lui mon tout premier contrat. Une entrée en matière inattendue et spectaculaire.

Vous êtes aujourd'hui directeur administratif de la Tonhalle-Gesellschaft Zurich. Quelles sont vos attributions?

J'assume l'entière responsabilité et la direction de cette institution, en m'appuyant sur les responsables de nos divisions Finances, Communication & Marketing, Administration et du Bureau artistique qui planifie les concerts.

Qu'est-ce qui fait un succès ou un échec?

Les bonnes critiques. Ici à Zurich, les critiques ont beaucoup d'influence. Ce n'est pas du tout comme à Vienne, où quoi que vous écriviez, les gens iront quand même au concert.

«Les
superstars
comme Lang Lang
m'intéressent
moins»

Elmar Weingarten

est directeur administratif de la Tonhalle-Gesellschaft Zurich depuis l'été 2007. Il vivait auparavant à Berlin, où il a notamment dirigé la division Musique des Berliner Festspiele et occupé le poste de directeur administratif de l'Orchestre philharmonique de Berlin. Actuellement, sa mission principale consiste à trouver un successeur au charismatique et populaire chef d'orchestre David Zinman, qui prendra sa retraite en 2014. Le contrat de Weingarten touchera alors également à sa fin. Elmar Weingarten, 69 ans, est père de deux enfants désormais adultes et vit à Zurich.

À quoi attachez-vous le plus d'importance dans votre travail?

Je veux que l'orchestre soit heureux avec de bons chefs, de bons solistes et un programme intéressant. Car lorsque l'orchestre se passionne pour son travail, il travaille bien et cela finit par attirer le public.

Deux choses qui vont de pair?

Non, c'est plutôt un exercice de corde raide, surtout pour la musique contemporaine, pour laquelle le public zurichois montre peu de curiosité.

Mais vous faites quand même toujours figurer au programme des œuvres de compositeurs modernes. Pourquoi?

Une institution comme la Tonhalle-Gesellschaft Zurich n'a pas seulement pour mission de conserver la musique, elle doit aussi la faire progresser. Nous prenons la musique contemporaine très au sérieux et avons acquis beaucoup d'expérience dans ce domaine. Je considère qu'il est de mon devoir d'introduire régulièrement quelque chose de spécial. Et il y a aussi un public pour cela.

Faire salle comble ne vous suffit pas?

Non, je veux non seulement réussir sur le plan commercial, mais aussi faire quelque chose pour la musique. Cette saison par exemple, nous présentons dans notre programme un concerto pour violon néoromantique de Samuel Barber. Ce nom ne dit rien à la plupart des gens. C'est donc à nous de faire comprendre au public de manière crédible que Barber ne va pas déranger leur bien-être acoustique mais au contraire l'enrichir.

Quelle importance ont les grands noms?

Ce sont des aimants qui attirent le public. Nous avons des relations étroites avec certains grands chefs d'orchestre, de même qu'avec des solistes comme Julia Fischer ou Radu Lupu et András Schiff. Mais les superstars comme Lang Lang m'intéressent moins.

Pourquoi?

Ce dont Lang Lang est capable au piano est certes absolument incroyable. Mais pour moi, son jeu se rapporte plus à la technique qu'à la musique. C'est d'ailleurs une tendance qu'on observe dans les conservatoires: techniquement, les jeunes musiciens sont virtuoses. Musicalement toutefois, ils sont peu informés et il leur manque de la culture générale. Et

c'est cela qui fait la différence! La musique, c'est plus que de savoir comment jouer un morceau. Julia Fischer par exemple a une technique parfaite et possède en outre un grand talent musical. Pour elle, l'orchestre joue particulièrement bien. Et cela me rend plus heureux que n'importe quelle superstar.

Et les stars sont chères...

Ce n'est pas le problème! Les artistes les plus chers sont aussi ceux qui le sont le moins, parce qu'ils garantissent une salle comble. Mais cela me rebute d'engager un artiste qui gagne en un soir autant qu'un musicien d'orchestre en six mois ou un an. Je trouve que ce n'est pas justifié.

Quel est le degré de pression économique?

Faire salle comble ne veut pas dire que nos chiffres sont dans le noir. Bien que nous obtenions près de 50% de notre budget de la ville de Zurich, nous devons être en contact permanent avec nos sponsors, nos bienfaiteurs et nos membres, et les convaincre que leur argent est bien placé chez nous. L'offre culturelle d'une ville de la taille de Zurich est énorme. Il faut donc savoir s'imposer et être de temps à autre novateur.

Le thème de la relève est très important au sein de l'orchestre. Qu'en est-il du public?

Nous avons plusieurs initiatives intéressantes pour attirer les jeunes à la Tonhalle Zurich. tonhalleLATE par exemple est un projet qui fonctionne très bien. Il y a d'abord un concert classique puis une soirée avec DJ. De plus, les jeunes obtiennent chez nous des billets pour CHF 20.

Cela suffit-il pour assurer la pérennité de l'orchestre de la Tonhalle Zurich?

Cela ne suffit pas. Mais je me réjouis à chaque fois qu'un jeune revient. Une tranche d'âge qui m'intéresse particulièrement: celle des 30-40 ans. Nous devons empêcher que les gens s'en aillent une fois par an passer une semaine à Salzbourg et y dépensent tout leur budget culturel. Nous voulons les attirer chez nous!

À part Salzbourg, quels concurrents avez-vous?

Le KKL. Au mois de septembre, nous nous ressentons nettement du festival de Lucerne. Il rafle beaucoup d'argent dans les poches du public.

Avez-vous la moindre chance contre l'offre branchée du KKL?

Si nous parvenons, avec la rénovation de la Tonhalle, à rendre l'établissement plus moderne et plus accueillant, je pense qu'un bel avenir nous attend. Nous avons en effet ici l'une des meilleures salles de concert qui soient. Malheureusement, trop rares sont ceux à le savoir à Zurich. Récemment, l'Orchestre philharmonique de Berlin s'est produit ici et les musiciens étaient vraiment heureux. Lors de la soirée qui a suivi le concert, le grand chef d'orchestre Sir Simon Rattle a déclaré au cours d'une allocution: «You have one of the best halls in the world», ce à quoi certains ont ri dans le public comme si c'était un compliment exagéré. J'ai trouvé cela blessant.

La rénovation de la Tonhalle vient à nouveau d'être reportée d'un an...

En raison de recours. Le problème est que 70% de notre public ne vient pas de la ville de Zurich, mais que seuls les Zurichois peuvent voter sur le projet de transformation.

L'avenir semble incertain. Le contrat de votre célèbre chef d'orchestre David Zinman expire en outre en 2014. Que ferez-vous ensuite?

Nous continuerons avec son successeur, qu'il s'agit encore de trouver.

Votre contrat expire également en 2014. Quelles valeurs souhaitez-vous que l'on associe rétrospectivement à votre nom? Que souhaiteriez-vous symboliser?

Il m'importe beaucoup de faire comprendre à la jeunesse qu'une cohabitation civilisée n'est pas possible sans culture. Je ne parle pas de la culture culinaire ou de celle du bien-être, mais de valeurs traditionnelles. Il faut les prendre au sérieux, car elles sont la condition préalable à ce que Schiller appelait «l'éducation esthétique».

Qu'est-ce qui vous déplaît dans notre époque?

L'absence de calme dans la réflexion. Le fait de ne pas prendre son temps pour s'intéresser à quelque chose. Tout n'est que bruit et bourdonnement. Je trouve cela affreux et je suis sûr qu'au bout du compte cela ne nous fait pas de bien non plus. —

«Nous avons ici l'une des meilleures salles de concert qui soient. Malheureusement, trop rares sont ceux à le savoir à Zurich»



Le chef d'orchestre David Zinman a rencontré de vifs succès lors de ses tournées avec l'orchestre de la Tonhalle. Il a enregistré de nombreux CD, récompensés pour certains par de prestigieux prix.

Transformation Vers le modèle d'affaires du futur	Page 35
Secteur public Aucune trace d'inertie	Page 39
Prendre des mesures Affronter l'incertitude conjoncturelle et la force du franc	Page 40
General Counsel Dans l'opacité de la réglementation	Page 42
Service Publications et formation continue	Page 44

Holger Greif,
Responsable Conseil en
management



Transformation

Vers le modèle d'affaires du futur

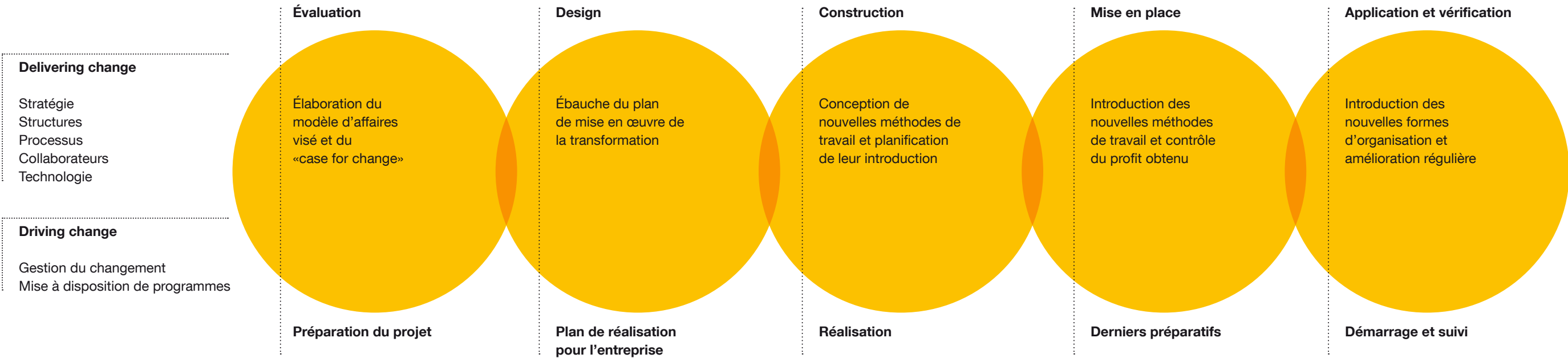
De nombreuses entreprises s'interrogent sur le modèle d'affaires du futur. À quoi ressemblera-t-il? Vaut-il mieux se positionner sur le marché en qualité de leader au niveau des coûts ou de l'innovation? Quels sont les changements imminents? Quelle que soit la stratégie adoptée, sa mise en œuvre nécessitera la plupart du temps une transformation.

Être leader sur le marché nécessite de transformer de temps à autre son modèle d'affaires et de développer de nouvelles stratégies. Il peut s'agir d'adapter sa gamme de produits aux nouveaux besoins des clients, de réagir à une nouvelle donne réglementaire ou de pénétrer de nouveaux marchés et préserver l'efficacité de sa chaîne de création de valeur. Quelle que soit la stratégie adoptée, la transformation fait toujours partie de la mise en œuvre. L'objectif est d'atteindre des changements durables et non des effets d'annonce qui s'essouffent rapidement. Une

transformation est un cheminement de A vers B. En le suivant, l'entreprise peut réaliser le modèle d'affaires visé. En fonction du marché et de la stratégie, le positionnement se fera en termes de coûts ou d'innovation. Mais il est également possible de viser des changements stratégiques touchant les produits, les marchés, les clients, les procédures, l'infrastructure, etc. Le secteur financier fournit des exemples qui permettent d'illustrer ce propos. Ce secteur est fortement tributaire de la technologie de l'information. En même temps, les IT des établissements financiers datent bien souvent et s'appuient sur des systèmes et des applications remontant à 15 ans ou davantage. Pour résoudre ce problème, une compagnie d'assurance internationale a décidé d'opérer une transformation. Elle a externalisé ses centres de calcul et le développement de ses applications vers un prestataire externe et, ainsi, optimisé ses IT. Il s'agit d'un cas concret dans lequel la transformation des IT renforce l'efficacité et l'aptitude à l'innovation, et ce, à moindres coûts. Le Private Banking suisse nous offre un autre exemple. Suite aux nombreuses réformes et adapta-

tions, cette branche se trouve dans une phase de changements. Le modèle d'affaires, la culture et l'état d'esprit nécessaires des collaborateurs sont remis en question. Une réorientation du ciblage de marché, des prestations et des procédures internes nécessite de nombreux projets de transformation. La transformation accroît la force d'innovation. Inversement, l'innovation peut être un moteur de transformation. C'est précisément le cas depuis quelques années dans la branche des Life Sciences: les groupes pharmaceutiques et biotechnologiques créent des spin-offs et y délocalisent leurs activités de recherche et de développement. Pour disposer de nouveaux médicaments en réserve, d'autres entreprises misent sur l'acquisition d'entités de recherche innovatrices. L'intégration de ces dernières fait à son tour partie du processus de transformation.

La méthode PwC pour les projets de transformation



Centres de services partagés
Les centres de services partagés (Shared Service Centres, SSC) jouent un rôle toujours plus important dans les processus de transformation internes. L'objectif est de mutualiser certaines fonctions de l'entreprise; les ressources autrefois réparties sur plusieurs unités sont regroupées et gérées de manière centralisée. Le SSC fournit un travail d'un niveau de qualité fixé et pour un prix convenu. Les secteurs se prêtant bien aux centres de services partagés sont les technologies de l'information, les ressources humaines et les services financiers, mais aussi l'approvisionnement, la gestion immobilière, et même les services juridiques. D'une manière générale, toutes les fonctions de l'entreprise se prêtent à une centralisation dès lors qu'elles pré-

sentent des volumes élevés et des processus répétitifs. L'exécution de ces tâches par des spécialistes permet d'exploiter des potentiels d'efficacité, d'atteindre des effets d'échelle et d'accroître la satisfaction des utilisateurs. De plus, la standardisation conduit à une qualité de prestations élevée au sein de l'entreprise. Savoir quelles fonctions devraient être réunies dans un SSC dépend de l'orientation stratégique et de la culture de l'entreprise.

Jusqu'à 40% d'économie
PwC a développé une méthode qu'elle applique aussi dans sa propre organisation. Il s'agit de cinq phases dans lesquelles l'attention reste fixée sur la stratégie, les structures, les procédures, les collaborateurs et la technologie. La première phase est celle de l'évaluation et comprend la définition du modèle d'affaires visé, la collecte des arguments en faveur du changement et la for-

mulation du «case for change». La deuxième phase consiste à élaborer un schéma directeur et à concevoir un «blueprint» (design). Puis vient la phase de construction, avec l'introduction des différentes méthodes de travail. La quatrième phase est la mise en place accompagnée d'une analyse du profit. La dernière étape consacre l'entrée en vigueur du nouveau modèle d'affaires. Après quelque temps, une analyse permet de vérifier si tous les éléments du «case for change» sont réalisés et le profit pleinement exploité. Toutes les phases de la transformation s'appliquent à mettre en route et à faire avancer le changement. On parle ici de «delivering change» et «driving change» (cf. graphique). Les transformations sont exigeantes. Mais elles sont payantes si elles sont conduites de manière

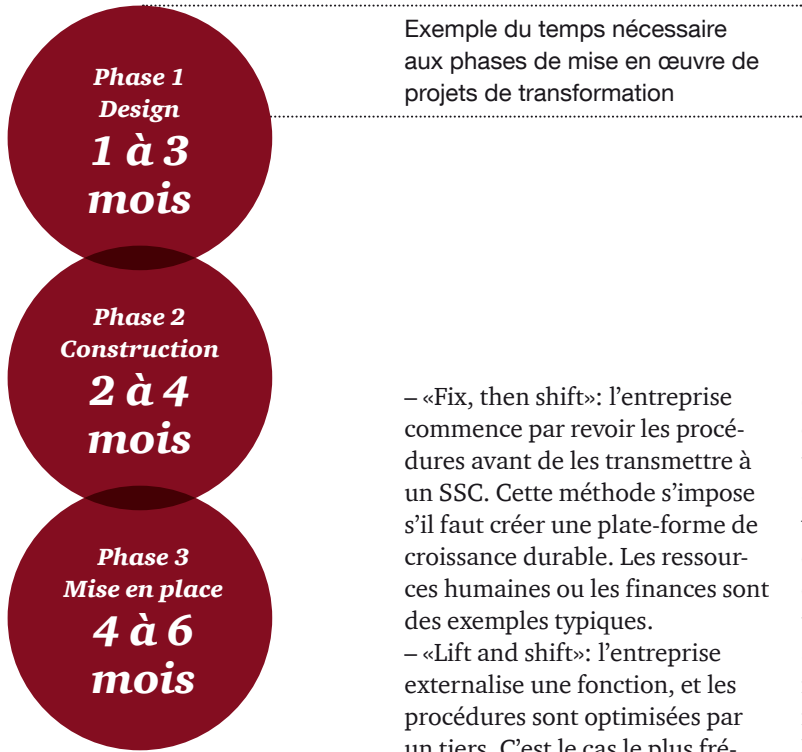
professionnelle. En général, les centres de services partagés génèrent des économies de 20 à 40% – et ce, sur la durée. Une société pétrolière leader a ainsi diminué de 26% les coûts de ses systèmes d'information, de 25% ceux des finances et du controlling et même de 39% ceux des ressources humaines. De plus, la transformation a accru la satisfaction des collaborateurs.

Standardisation et concentration
La standardisation de processus et la concentration de fonctions entrepreneuriales doivent être coordonnées. Le lieu d'implantation des SSC est un autre aspect de la transformation: dans l'entreprise ou en dehors, au siège du groupe ou auprès d'un autre siège, dans le pays ou à l'étranger? Il existe en principe trois méthodes pour développer un SSC et un standard:

Six principes sur le thème de la transformation

- Une transformation poursuit des objectifs ambitieux; elle comprend des projets globaux qui remettent en question les habitudes et les positions. De ce fait, tous les projets de transformation ne rencontrent pas automatiquement une adhésion sans réserve dans l'entreprise. Toute transformation doit être bien réfléchie et faire systématiquement l'objet d'une approche globale. Bien réorienter son modèle d'affaires implique la prise en compte de six principes pour éviter des pièges:
1. Adhésion sans équivoque de la direction: les grands projets se nourrissent du soutien affiché des hauts dirigeants.
 2. Objectifs ambitieux mais atteignables: une fois les objectifs fixés, les chefs de projet doivent s'y tenir sans faillir.
 3. Planification globale: les transformations doivent être pensées du début à la fin et orientées sur des objectifs de manière à pouvoir intégrer à temps les interactions des différentes décisions. La méthode est illustrée dans un portefeuille de programmes et mise en œuvre étape par étape dans des projets individuels mesurables.
 4. Sincérité: les responsables doivent intégrer les collaborateurs à temps et présenter ouvertement les changements. Ils doivent également admettre les incertitudes et les impondérables.
 5. Gestion du changement: toute transformation doit être accompagnée dès le début par un programme de gestion et de communication du changement. S'il est appliqué de manière systématique, les résultats seront durablement ancrés.
 6. Pragmatisme: il est très rare de parvenir à mettre en œuvre une solution dans son ensemble.

Une transformation comprend cinq phases: l'évaluation, le design, la construction, la mise en place ainsi que l'application opérationnelle des nouvelles méthodes de travail et leur vérification. Durant chaque phase, l'attention reste fixée sur la stratégie, les structures, les processus, les collaborateurs et la technologie. La mise en œuvre proprement dite de la transformation (delivering change) doit s'accompagner d'une gestion du changement et de la mise à disposition de programmes (driving change).



– «Fix, then shift»: l’entreprise commence par revoir les procédures avant de les transmettre à un SSC. Cette méthode s’impose s’il faut créer une plate-forme de croissance durable. Les ressources humaines ou les finances sont des exemples typiques.

– «Lift and shift»: l’entreprise externalise une fonction, et les procédures sont optimisées par un tiers. C’est le cas le plus fréquent pour réduire rapidement les coûts. Ce genre de démarche a eu son heure de gloire dans le passé avec les prestations IT standardisées.

– «Fix and shift»: optimisation des procédures et centralisation ont lieu en parallèle. Ce type de transformation est plus coûteux et plus long en raison de l’approche globale mais, d’une manière générale, les économies sont plus rapides et les changements durables. Si les procédures doivent être simultanément améliorées et délocalisées, une bonne vue d’ensemble de la situation de départ est nécessaire.

Aujourd’hui, l’argument des coûts n’est pas le seul à peser sur le lieu de délocalisation de certaines fonctions. L’amélioration de la qualité des données et l’accès à l’expertise sont également déterminants. C’est ainsi que l’Inde peut se révéler bien plus performante dans les projets IT. Mais l’Inde fait partie des pays dans lesquels l’avantage du coût

s’amenuise de plus en plus. Les entreprises à la recherche de partenaires souhaitent aujourd’hui avant tout une capacité d’innovation et une expertise au-dessus de la moyenne. Les choses sont différentes pour d’autres fonctions entrepreneuriales: c’est ainsi que les ressources humaines, notamment, sont souvent mieux implantées en Europe de l’Est. La culture est plus proche et le fuseau horaire est le même.

Responsabilité entrepreneuriale

Toutes les réflexions sur la centralisation et l’externalisation ne devraient pas faire oublier une chose: les entreprises auront beau vouloir se recentrer entièrement sur leur cœur de métier et externaliser de nombreux maillons de la chaîne de création de valeur, la responsabilité leur incombera toujours. Le conseil d’administration et la haute direction doivent répondre des erreurs et des manquements – à l’égard des actionnaires, des collaborateurs, des régulateurs et du public.

C’est pourquoi rien de ce qui est lié à la définition de la stratégie à proprement parler ou à la consolidation financière ne peut être externalisé. La création de risques de réputation supplémentaires dans le cadre d’une transformation pourrait s’avérer fatale. Tous les risques susceptibles de découler d’un défaut de conformité avec les lois, les normes comptables ou les prescriptions fiscales devraient donc être identifiés et évalués au préalable.

holger.greif@ch.pwc.com

Conclusion

De tout temps, les bons entrepreneurs et les bons dirigeants ont régulièrement remis leur modèle d'affaires en question. Mais aujourd'hui, la technologie de l'information et la mondialisation offrent des possibilités de conception de modèles d'affaires encore inconnues il y a 20 ou 30 ans. De plus, l'évolution fulgurante des marchés, de la technologie et de la réglementation accélère le rythme des changements stratégiques. Qui ne veut rien transformer peut continuer sans rien changer. La question est alors de savoir combien de temps l'entreprise pourra fournir les bons produits, au bon prix et dans la bonne qualité.



Mathias Bopp,
Responsable Secteur public

Secteur public
Aucune trace d’inertie

Le secteur public gère des budgets élevés et prend des décisions d’investissement qui n’ont rien à envier à celles de l’économie privée. Les administrations publiques sont confrontées à des défis stratégiques largement similaires à ceux des entreprises privées: course aux meilleurs talents, augmentation de l’efficacité des processus et utilisation optimale des ressources.

Les investissements dans l’infrastructure – approvisionnement énergétique, transports ou santé – ont la même portée que les investissements stratégiques des entreprises privées. La dimension politique, venant s’ajouter aux critères économiques, peut même rendre la prise de décision plus complexe pour l’administration et les autres institutions publiques que pour les groupes privés. Les décisions doivent être économiquement fondées, indépendamment de la législation et des votations populaires. Les ressources de l’État ne sont

pas non plus illimitées. S’il a besoin de moyens financiers supplémentaires, il doit recourir aux augmentations d’impôt ou à l’endettement. Or, la première option aggrave le contexte économique, la seconde nuit à la solvabilité. La meilleure solution consiste donc à utiliser les moyens existants de manière plus efficiente et plus efficace. Trois points méritent d’être relevés dans ce contexte:

1. À l’instar des entreprises, les administrations recèlent aussi des potentiels d’augmentation de l’efficacité. Ils doivent être identifiés puis évalués, tant au niveau économique que politique. Des analyses fondées permettront ensuite au secteur public de les exploiter.

2. Contrairement à d’autres pays, la Suisse n’a pas de véritable culture des partenariats public-privé (PPP), sans doute en raison de la solidité de ses finances publiques. Dans certains domaines pourtant, comme le domaine hospitalier, les PPP pourraient tout à fait libérer des synergies. L’essentiel reste la délimitation des tâches: les tâches-clés du «service public» ne peuvent et ne doivent incomber qu’au seul État. Mais si un prestataire privé est en mesure d’exécuter des tâches (partielles) à qualité égale ou meilleure et à coût égal ou inférieur, un partenariat s’impose. Les investissements dans l’immobilier hospitalier en sont un bon exemple.

3. Le fédéralisme en tant que forme politique garantit une légitimation démocratique élevée. Les décisions et les responsabilités sont entre les mêmes mains; les coûts et les profits tombent au même endroit. Ce principe ne doit pourtant pas entraver une coopération au sein et entre les cantons, particulièrement dans le domaine de la santé, où une collaboration régionale permet de remplir certaines tâches mieux et à moindre coût. Concilier les intérêts de politique régionale pourrait largement contribuer à utiliser les ressources plus efficacement, à réduire les coûts de la santé et à accroître l’efficacité. Le secteur public a non seulement besoin de ressources financières mais aussi de personnel. Comme toute entreprise privée, le secteur public participe à la course aux meilleurs talents. Il a toutefois de la peine à soutenir la comparaison en termes d’attrait financier. Des études montrent cependant que le salaire n’est qu’un des facteurs permettant de gagner des collaborateurs compétents et de les motiver à fournir de meilleures performances. La responsabilité et les défis intellectuels sont de bons arguments en faveur du service public, sans oublier la sécurité de l’emploi.

mathias.bopp@ch.pwc.com

Conclusion

Une administration à la fois compétente et efficace est un critère important pour l'attrait d'un lieu d'implantation économique. Déjà très performante, l'administration publique suisse a encore du potentiel pour accroître son efficacité. Par ailleurs, elle doit s'ouvrir à des coopérations avec l'économie privée pour certaines tâches.



Stefan Räbsamen,
Responsable du secteur d'activité
Industrie manufacturière
Reto Brunner,
Responsable Business
Restructuring Services

Prendre des mesures Affronter l'incertitude conjoncturelle et la force du franc

L'incertitude qui plane sur l'évolution conjoncturelle ainsi que le franc suisse surévalué représentent un grand défi pour l'économie suisse. La connaissance de la situation et des risques ainsi qu'une planification attentive des scénarios possibles sont les conditions nécessaires pour évaluer correctement les mesures qui s'imposent.

Le ralentissement conjoncturel et la force du franc suisse constituent une charge croissante pour l'économie suisse. Jusqu'ici, la plupart des entreprises ont relativement bien réagi à ces défis. Cependant, il ne faut pas baisser la garde et prendre des mesures supplémentaires pour assurer durablement la capacité concurrentielle des secteurs et des entreprises menacés. Il s'agit d'identifier les options d'action de nature financière, opérationnelle et stratégique et d'en déduire des concepts de solutions.

Planifier les scénarios dès le départ

Pour pouvoir quantifier correctement le risque (de change) et

agir en conséquence, la mise en place d'un scénario détaillé qui constituera la base de l'ensemble de la démarche est nécessaire en vue de la définition de solutions et de leur mise en œuvre. Nous recommandons de procéder en cinq étapes:

1. Identification des principaux facteurs à prendre en compte (p. ex. cours du change) et le cas échéant de leur interdépendance réciproque.
2. Élaboration des scénarios et des conséquences possibles quant aux risques, présents et futurs, auxquels s'expose l'entreprise.
3. Analyse des options envisageables à court, moyen et long terme.

4. Préparation de mesures concrètes au moyen d'un plan de mise en œuvre soulignant les points critiques.
5. Mise en œuvre des solutions.

Cette méthodologie permettra d'obtenir une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise. Il s'agira ensuite de mettre en place des solutions concrètes pouvant être activées dès l'apparition de certaines circonstances prédéfinies (points critiques). En procédant de cette manière, la société conserve sa marge de manœuvre et les décisions nécessaires peuvent être prises sans retard.

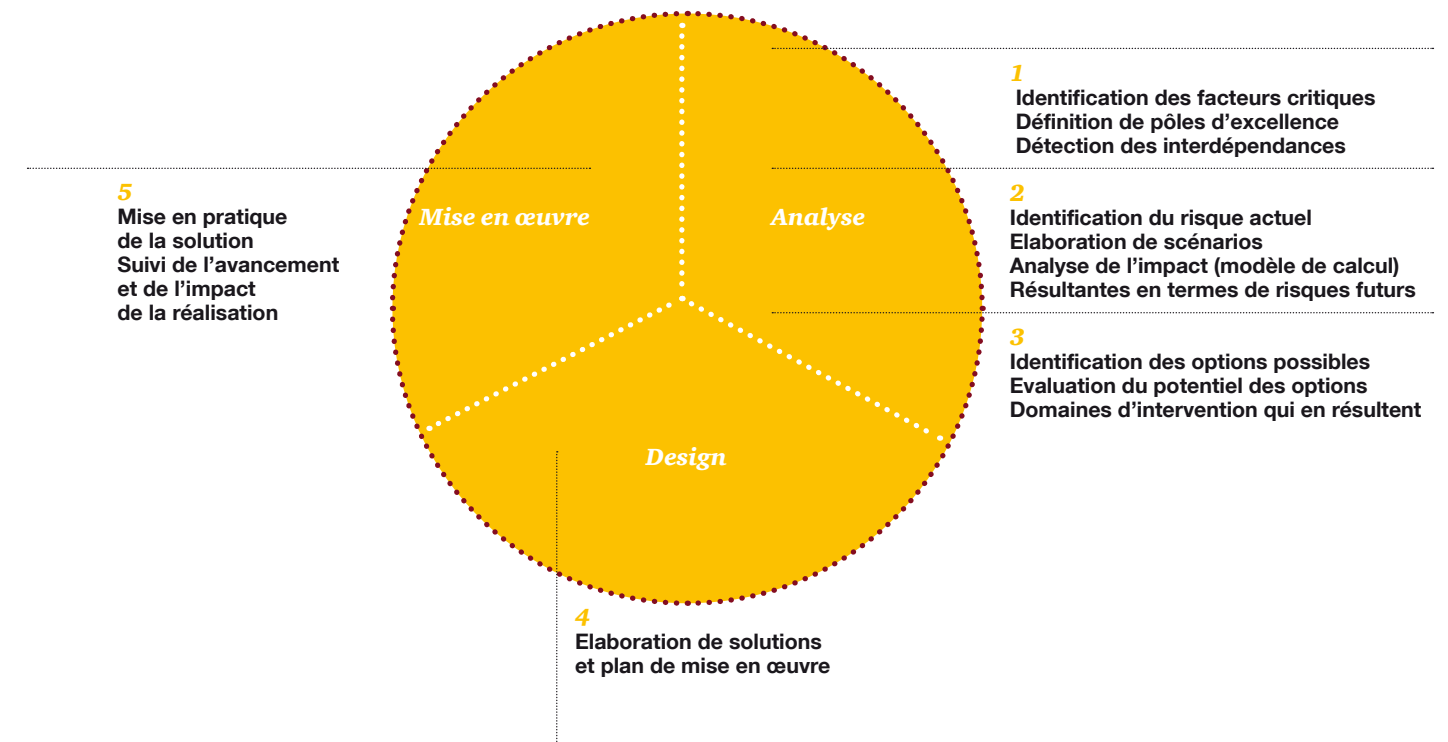
Champs d'action sur le plan financier, opérationnel et stratégique

Les options découlant de la phase 3 déterminent les opérations à mettre en route. Elles impliquent des interventions de nature financière, opérationnelle et stratégique et comprennent notamment les points suivants:

Entrent par exemple dans le champ d'action à court terme:

- les clauses contractuelles d'indexation monétaire prévoyant des mécanismes compensatoires sur les créances et obligations en cas de fortes fluctuations du franc suisse
- la couverture des risques de change (financial hedging)
- l'allongement du temps de travail pour un salaire égal
- la rétribution en euro pour les frontaliers (mesure en partie controversée dans l'optique de l'égalité de traitement)
- la possibilité d'augmenter les prix applicables à la clientèle étrangère, le cas échéant compte tenu d'éventuelles pertes de chiffres d'affaires et de la nécessité d'adapter la capacité de production en conséquence

Planifier les scénarios: procéder en cinq étapes



Entrent par exemple dans les actions produisant des effets à court et moyen terme:

- le recours à la réduction de l'horaire de travail
- l'accroissement de la productivité et de l'efficacité dans la production ainsi qu'au niveau des frais généraux, par exemple par l'approche Lean Six Sigma
- la diminution des frais fixes, par exemple par des coûts de personnel flexibles grâce au recours à la main d'œuvre temporaire ou au déplacement de certaines activités
- l'externalisation de certaines fonctions (outsourcing), comme le standard téléphonique ou le centre de services financiers partagés, vers un pays ayant des coûts salariaux ou d'implantation plus avantageux
- le développement des approvisionnements en provenance de l'espace euro ou dollar de manière à s'assurer des conditions d'achat plus avantageuses
- la concentration des activités sur un plus petit nombre de marchés, très disputés par la

concurrence mais présentant des marges élevées, avec priorité aux marchés à forte croissance comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

Parmi les champs d'action stratégiques ayant des effets essentiellement à long terme, on peut citer:

- le transfert de la production vers les zones euro et dollar (natural hedging) ou vers des pays à bas salaires comme l'Inde ou le Vietnam
- la poursuite d'un objectif de natural hedging intégral, en reprenant toute la chaîne logistique au niveau local, éliminant ainsi les inconnues en matière de change
- la réorganisation du portefeuille des activités et sa réorientation sur les domaines dégagant des marges supérieures à la moyenne
- le renforcement de l'innovation en mettant l'accent sur une

meilleure utilisation des potentiels des clients et sur les activités constituant des positions de force de l'entreprise (p. ex. le fait d'être un précurseur dans son domaine)

Les avantages d'une planification des scénarios et d'une démarche structurée

L'application du processus structuré offre à l'entreprise une vision plus claire du risque (monétaire) réel auquel elle est exposée. Cette dernière sait en outre quels sont les facteurs qui agissent sur les différents scénarios envisagés et quelles sont les interventions les plus appropriées pour chacune des situations concernées. Le management cerne ainsi mieux les options prometteuses sur lesquelles il peut compter et leur portée. Il a aussi la certitude d'être préparé à d'éventuelles surprises et, le cas échéant, sera en mesure d'apporter les correctifs nécessaires grâce aux plans préalablement définis.

reto.f.brunner@ch.pwc.com
stefan.raebsamen@ch.pwc.com

Conclusion

La mise en œuvre des mesures définies, au bon moment et de manière systématique, accroît la probabilité de parvenir à maîtriser le ralentissement conjoncturel et la force du franc et de s'assurer un maximum d'avantages dans les différents cas de figure. Pour trouver la meilleure solution, il peut être judicieux de rechercher un appui externe. Cette approche permet d'intégrer les perspectives et les expériences d'autres entreprises, d'augmenter le momentum et de soutenir le management dans l'élaboration de solutions.



Gema Olivar Pascual,
Avocate, Responsable Conseil
juridique Suisse

General Counsel

Dans l’opacité de la réglementation

Toujours plus dense, la réglementation est aussi toujours moins prévisible. Les entreprises doivent respecter les normes en vigueur et anticiper les prescriptions futures. Elles sont de plus en plus confrontées à des questions de droit car les risques juridiques et de réputation peuvent menacer jusqu’à leur existence. Cette situation s’accompagne d’un changement du rôle du General Counsel.

Il y eut un temps où la loi faisait foi. Puis les prescriptions de certaines autorités de surveillance et celles de la bourse sont venues s’y ajouter. L’environnement juridique des entreprises était stable. Le General Counsel vivait une époque tranquille. Aujourd’hui, l’opacité des règlements, directives et autres circulaires est pratiquement impénétrable. En outre, les conditions-cadres réglementaires changent selon un rythme presque mensuel. Les règles sont établies aux niveaux national, international et supranational, comme si les normalisateurs se livraient une concurrence féroce. Tout secteur fortement réglementé souffre du caractère

aussi intense qu’éphémère de ces arsenaux législatifs. En Suisse, le secteur financier et l’industrie pharmaceutique sont particulièrement touchés.

Imprévisible et peu clair
Tout ceci serait encore acceptable si un autre point ne venait s’y ajouter: l’imprévisibilité. Toutes les prescriptions des autorités de surveillance ne reposent pas sur des bases juridiques claires. Les normalisateurs, qu’ils soient à Washington, Londres, Berne ou Hong Kong, interprètent parfois à leur gré leur marge de manœuvre. Ils savent qu’il faut agir, mais les procédures législatives parlementaires nécessitent du temps. Par conséquent, ils édictent des prescriptions ou les décisions trop générales et confuses.

Le General Counsel se retrouve de ce fait dans une situation inextricable: en tant que Legal Risk Manager, il lui appartient d’identifier et de gérer tous les risques juridiques. Mais comment remplir cette fonction en l’absence de sécurité juridique? Le General Counsel doit anticiper, estimer les effets possibles de modifications futures de la loi et soumettre des propositions permettant à l’entreprise de tenir compte au mieux de la nouvelle situation juridique. Ce n’est pas seulement un expert juridique, mais aussi un connaisseur du fonctionnement de l’économie et du secteur d’activité.

Compliance versus chiffres de vente
À la réglementation de l’extérieur viennent s’ajouter des normes internes d’éthique et de comportement. Il appartient également au General Counsel de veiller à leur respect, parfois dans le monde entier. Il doit vérifier la chaîne d’approvisionnement,

passer au crible les méthodes de travail des fournisseurs, procéder régulièrement à des inspections, bref, intervenir dans les procédures opérationnelles. Dans cette fonction, il se trouvera en conflit avec les autorités, les partenaires commerciaux et d’autres services de l’entreprise. Pour nombre de vendeurs, la compliance est, dans le meilleur des cas, un mal nécessaire. Le management local ne suit pas toujours les mêmes intérêts que le siège du groupe. Le General Counsel doit néanmoins veiller à la compliance afin d’éviter à l’entreprise des litiges juridiques et des risques de réputation. Il doit imposer les directives et les codes internes à l’échelle internationale. En raison du caractère délicat de ces thèmes, le General Counsel est tributaire du plein soutien de la direction de l’entreprise. Céder à la pression d’un management local ou cautionner les méthodes douteuses de vendeurs vedettes pour des raisons de chiffre d’affaires pourrait se révéler fatal. Le General Counsel serait sur un

siège éjectable; tôt ou tard la critique s’abattrait sur l’entreprise qui pourrait à son tour se trouver impliquée dans des procédures juridiques.

Lien entre département juridique et direction de l’entreprise
De nombreuses entreprises ont reconnu l’importance de la fonction du General Counsel. Il est impliqué dans des décisions entrepreneuriales majeures telles que des transactions ou la prospection de nouveaux marchés. Pour exercer une influence, le General Counsel doit disposer de connaissances étendues et faire preuve d’une solide faculté de jugement. Une formation juridique, si bonne soit-elle, ne suffit plus. Mais il doit aussi occuper la bonne position dans l’entreprise. Il devrait faire partie des organes importants de l’entreprise et avoir un accès direct au CEO et au conseil d’administration. Il demeure impossible d’apporter une réponse générale à la question fondamentale de la position du General Counsel. Devrait-il, afin d’éviter les risques de conflit

avec la direction, être sous l’autorité directe du conseil d’administration? Ou intégré dans la hiérarchie? Si la première option renforce son indépendance, elle le coupe aussi du flux des informations opérationnelles importantes. Chaque entreprise devra trouver sa propre solution.

Experts internes et externes
De fait de la complexité croissante des tâches et de la responsabilité accrue qui en découle, l’estime dont jouit le General Counsel dans l’entreprise n’a cessé de gagner en importance. Cette revalorisation en interne s’accompagne d’un gain d’image à l’extérieur. Les départements juridiques professionnels ne sont aujourd’hui rien d’autre que des experts internes. Ils sont devenus des employeurs attrayants. Les General Counsels et les experts indépendants rivalisent désormais pour s’attacher les meilleurs talents. Telle est précisément une autre tâche du General Counsel: la gestion des talents. Ce n’est pas chose facile, surtout dans les groupes internationaux. Il s’agira pour lui de décider dans quels pays et pour quels secteurs d’activité il convient d’engager des experts et des assistants juridiques, et où une collaboration avec les cabinets juridiques locaux est préférable. De plus, le General Counsel doit travailler plus vite, de manière plus efficace et à moindre coût. Pour cette raison, certaines entreprises américaines ont déjà délocalisé des parties de leur département juridique vers des pays à bas coûts, principalement vers l’Inde. Dans tous les cas, la surveillance et la responsabilité incombent au General Counsel.

gema.olivar.pascual@ch.pwc.com

Conclusion
Les entreprises sont devenues nettement plus exigeantes qu’auparavant à l’égard de leurs juristes responsables. Cette situation est principalement due à la densité et à l’évolution rapide de la réglementation. Le General Counsel doit parfois prendre des décisions essentielles dans l’incertitude. Le potentiel de conflit avec d’autres fonctions de l’entreprise est élevé. Pourtant, la pression en matière d’attentes à l’égard de la compliance ne cesse d’augmenter.



Rapport annuel 2010/2011

Cette année encore, notre rapport annuel vous informe sur l'orientation stratégique de notre entreprise et de ses différentes divisions, sur la gestion des moteurs de valeur et sur sa performance.

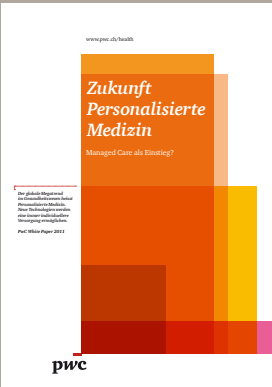
Vous trouverez l'édition online du rapport annuel 2010/2011 de PwC en français, en allemand et en anglais sur notre site web sous www.pwc.ch/rapport, www.pwc.ch/bericht et www.pwc.ch/review.



Volume d'IPO en baisse

Au troisième trimestre 2011, le nombre d'introductions en bourse (ou IPO pour Initial Public Offerings) en Europe est revenu de 135 à 121 (85 au 3^e trimestre 2010), pour un volume total de capitaux levés d'EUR 9375 millions (EUR 2479 millions au 3^e trimestre 2010). Avec six émissions pour un produit total d'EUR 6078 millions, c'est la Bourse espagnole qui s'est montrée la plus vigoureuse en Europe. La Bourse suisse SIX n'a pour sa part enregistré aucune introduction entre juillet et fin septembre.

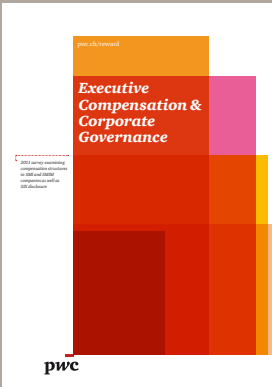
L'étude «IPO Watch Europe Survey Q3 2011» de PwC peut être téléchargée gratuitement en anglais sous forme de PDF sous www.pwc.ch/ipowatch.



Personnalisation de la médecine

La numérisation de notre vie et les progrès des sciences biologiques entraîneront une personnalisation de la médecine au cours des dix prochaines années. Les soins de santé seront davantage adaptés à l'individu et s'orienteront sur des résultats qualitatifs mesurables. La médecine personnalisée modifiera dès lors radicalement le domaine de la santé. Elle renforcera considérablement la position des patients et accordera aussi davantage de poids à la prévention. Le besoin d'adaptation auquel toute la branche aura à faire face est énorme.

Apprenez-en plus sur ce thème dans le White Paper «Zukunft Personalisierte Medizin – Managed Care als Einstieg?» en allemand sous www.pwc.ch/health.



CHF 7,2 millions

C'est ce qu'ont gagné les CEO des entreprises du SMI en 2010, soit 12,5% de moins en moyenne qu'en 2009. Les CEO du SMIM ont quant à eux gagné CHF 2,8 millions, soit 6,3% de moins qu'en 2009. La publication des rémunérations joue de plus en plus un rôle central pour la réputation des entreprises. Pour l'étude PwC «Executive Compensation & Corporate Governance 2011», nous avons examiné la manière dont les entreprises du SMI et du SMIM s'acquittent de leurs obligations envers SIX Exchange Regulation. En collaboration avec le Professeur Wagner de l'Université de Zurich, PwC Suisse a conçu une Scorecard qui indique le niveau de conformité des entreprises par rapport aux réglementations.

L'étude «Executive Compensation & Corporate Governance 2011» peut être téléchargée gratuitement en anglais sous forme de PDF sous www.pwc.ch/reward.



Criminalité économique au plan mondial

L'étude de PwC sur la criminalité économique est la plus complète de son genre dans le monde. La «Global Economic Crime Survey 2011» met notamment l'accent sur la question de savoir si la fraude en relation avec la criminalité sur Internet a augmenté. Vous pouvez télécharger gratuitement l'étude «Global Economic Crime Survey 2011» en anglais sous forme de PDF sous www.pwc.ch/crimesurvey.



Risques transport & logistique

Les chaînes de livraison en réseau mondial pourraient de plus en plus être dans le collimateur des terroristes, pirates et cyber-criminels jusqu'en 2030. Comme le montre la quatrième partie de la série d'études «Transportation & Logistics 2030» de PwC et du Supply Chain Management Institute de l'European Business School, les experts interrogés de l'industrie, de la recherche et de la politique attendent une augmentation des attaques ciblées sur la chaîne de livraison – et ce, avec une probabilité de survenance de 56%. Les dommages dus à des attaques de hackers devraient être encore plus importants à l'avenir que ceux occasionnés par les attaques physiques.

Vous pouvez télécharger gratuitement l'étude «Transportation & Logistics 2030, Volume 4: Securing the supply chain» en anglais sous forme de PDF sous www.pwc.ch/publications.

Événements organisés par l'Academy de PwC:

Apéritifs pour les banques et les négociants en valeurs mobilières

- 18 janvier 2012, Zurich, Park Hyatt
- 19 janvier 2012, Lucerne, Hochschule Luzern
- 25 janvier 2012, Bâle, Hotel Hilton Basel
- 25 janvier 2012, Zurich, Park Hyatt
- 26 janvier 2012, Berne, PostFinance Arena
- 26 janvier 2012, Genève, Mandarin Oriental Hôtel du Rhône
- 26 janvier 2012, St-Gall, Pfalz Keller
- 31 janvier 2012, Lugano, Hotel Lugano Dante

Inscrivez-vous auprès de Susanna Haaga (susanna.haaga@ch.pwc.com).

Tendances pour les décideurs de PME

- 17 janvier 2012, Lucerne
- 18 janvier 2012, Aarau
- 23 janvier 2012, Bâle
- 24 janvier 2012, St-Gall
- 26 janvier 2012, Winterthur
- 31 janvier 2012, Zurich
- 15 février 2012, Lugano

Inscrivez-vous auprès de Jacqueline Duss (jacqueline.duss@ch.pwc.com).

Le changement climatique: une opportunité pour les entreprises

L'économie trouve constamment de nouvelles réponses au changement climatique: contribuer à résoudre ce problème tout en faisant des affaires. Autrement dit, il convient d'identifier les risques à temps et de saisir les opportunités offertes par ces changements.

Aucune autre jeune entreprise suisse n'a récemment glané autant de lauriers que Climeworks. Non contente de figurer parmi les lauréats du concours «Venture Kick» et de la «Startup Competition» organisée par l'IMD (International Institute for Management Development), elle a en outre été admise dans le programme Eurostars et a remporté le concours «Business Plan» Liechtenstein/Rheintal. Rien d'étonnant à ce que cette société fondée par deux doctorants de l'École Polytechnique Fédérale de Zurich (EPFZ) suscite un tel intérêt: Climeworks travaille à l'élaboration d'un procédé permettant d'extraire le CO₂ de l'air par l'énergie solaire. Et ce, précisément là où il est utile: à l'intérieur de serres, où l'on utilise du gaz carbonique à l'état pur comme stimulateur de croissance. En 2012, une installation pilote sera mise en service en Suisse.

Le changement climatique est en cours
Si le changement climatique est un phénomène mondial, ses effets sont variables

Cette œuvre d'art par ordinateur est le modèle moléculaire du dioxyde de carbone. Les boules rouges représentent l'oxygène, les blanches le carbone. Le CO₂ – issu de la combustion de substances contenant du carbone telles que les combustibles fossiles – est coresponsable du changement climatique.

Photo: KEYSTONE/Gaetan Bally



Exemple Chemin de Fer de la Jungfrau: les glaciers fondent. Le chemin de fer table sur des bénéfices à long terme malgré des investissements élevés.

Photo: KEYSTONE/Peter Schneider



Exemple La Poste: réduction des émissions de CO₂ grâce à un plan de mesures à l'échelle du groupe et à des prestations innovantes.

Photo: KEYSTONE/Maxim Shipenkov



Exemple Holcim: des investissements permettent de réduire de 20% les émissions de CO₂ par tonne de ciment par rapport à 1990.

dans les différentes régions du monde. C'est pourquoi il fera aussi bien des gagnants que des perdants au cours des décennies à venir – au niveau mondial, mais aussi en Suisse. Le tableau des risques et des opportunités varie en fonction des secteurs. «Les entreprises anticipatrices sont conscientes de ces risques», confie David Bresch, de Swiss Re. D. Bresch est responsable auprès du réassureur de thématiques telles que la durabilité, le changement climatique ainsi que les risques politiques et émergents. Selon ses termes: «Le changement climatique est en cours. Même si l'on parvenait à réduire immédiatement à zéro les émissions de gaz à effet de serre, il y aurait toujours des changements auxquels nous devrions nous adapter.» Mais: «Celui qui développe aujourd'hui des technologies permettant d'économiser de l'énergie et de produire des énergies renouvelables pourra dès demain les vendre au monde entier.»

S'adapter, c'est gagner

En 2006, Nicholas Stern, ancien économiste en chef de la Banque mondiale, a fait état dans un rapport largement publié des conséquences dévastatrices que pourrait avoir le changement climatique sur l'économie mondiale. D'après les conclusions de son analyse de risques de 650 pages (Stern Review on the Economics of Climate Change), le coût pourrait représenter 5 à 20% du PIB mondial si nous restons les bras croisés. Selon les estimations de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), plusieurs secteurs de l'économie et de la société en Suisse sont touchés par ces changements climatiques. En ce qui concerne le tourisme par exemple, une

étude récemment publiée par l'Université de Berne prévoit une hausse de 20% des investissements due à la mise en place de mesures d'adaptation. «Dans les secteurs concernés, les conditions de production, la demande et les prix vont être modifiés», déclare Philippe Thalmann, professeur d'économie à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). «Les premiers à s'adapter en tireront profit, les autres s'en ressentiront.» Les entreprises vendant des produits et services pouvant aider la Suisse et d'autres pays à s'adapter au changement climatique ont des atouts en main.

De plus en plus d'événements extrêmes

Selon un scénario publié en septembre dernier par un groupe de chercheurs de l'EPFZ, de MétéoSuisse, de l'Empa, d'Agroscope et du Pôle de recherche national Climat, les étés seront à l'avenir plus chauds et plus secs dans notre pays. Ces conditions météorologiques accroissent le risque d'événements extrêmes. Les vagues de chaleur et les périodes de sécheresse seront plus fréquentes, plus intenses et plus longues. Parallèlement, les précipitations hivernales sous forme de pluie augmenteront en raison de la hausse des températures, ce qui renforcera les risques d'inondation, principalement dans les zones de basse altitude. Selon le professeur Thalmann, les techniques de construction ont déjà été adaptées à ces changements. Un exemple montre comment un secteur tout entier compose avec le climat. «Traditionnellement, les techniques de construction étaient uniquement axées sur le chauffage. Ce sont actuellement l'efficacité énergétique et la mise en place d'énergies alternatives qui priment. Et à l'avenir, le

refroidissement occupera également une place de plus en plus importante.» Aujourd'hui déjà, le tourisme est un secteur fortement touché par cette problématique. «Le changement climatique engendre des coûts», explique Simon Bickel, porte-parole de l'entreprise de transports Chemin de Fer de la Jungfrau. «Nous dépensons davantage pour la maintenance et la sécurité dans les tunnels et sur la Jungfraujoch et, dans le secteur des sports d'hiver, nous devons constamment accroître nos efforts.» Concrètement, la fonte du permafrost est préjudiciable au Chemin de Fer de la Jungfrau. Lorsque le sol est instable, il faut installer plus d'ancrages et de filets de sécurité. La neige artificielle gonfle également les frais: rien que le système d'enneigement pour la descente vers Grindelwald a coûté à la société CHF 5,5 millions l'année dernière. En dépit de cette hausse des coûts, la région montagneuse de la Jungfrau figurera à l'avenir parmi les bénéficiaires du changement climatique. «La couche de glace qui recouvre la Jungfraujoch a plusieurs centaines de mètres d'épaisseur, ce qui signifie que nous pourrions profiter encore longtemps des glaciers», explique Bickel. Ce sont plutôt les stations de ski situées plus bas, dans les massifs préalpins, qui subiront des pertes touristiques.

Des entreprises obligées de réagir

Le changement climatique met également au défi de nombreuses entreprises suisses de dimension internationale, à l'image d'Holcim,

le grand producteur mondial de ciment. On estime que l'industrie du ciment émet à elle seule 5% des émissions mondiales de CO₂. C'est dans ce contexte que Rolf Soiron, président du conseil d'administration de Holcim, a déclaré lors de la «Journée de l'économie» d'economiesuisse en août dernier: «C'est un thème sérieux. Chez Holcim, le développement durable est désormais pris en compte dans tous les documents stratégiques.» Et dans les activités quotidiennes. R. Soiron ajoute que des investissements de plusieurs centaines de millions de CHF ont permis de réduire de 20% les émissions de CO₂ par tonne de ciment par rapport à 1990. Une initiative volontaire, mais pas sans calcul. «En réalité, nous n'avons pas le choix», a indiqué R. Soiron en conclusion. Une entreprise qui se montrera incapable d'investir dans le développement durable se verra tout simplement retirer sa «licence to operate». L'adaptation au changement climatique revêt également une grande importance stratégique à long terme pour Swiss Re. «Nous devons veiller à ce que nos modélisations soient tournées vers l'avant et non vers l'arrière», déclare David Bresch. L'assureur qui fixe ses primes en se basant sur les seules expériences du passé encourra des pertes à l'avenir. En effet, le changement climatique aura pour conséquence une multiplication des catastrophes naturelles, telles qu'inondations et ouragans. Des opportunités existent toutefois pour les entreprises nouvelles et innovantes. Le prestataire de services financiers CelsiusPro en est un bon exemple. Son créneau: des certificats personnalisés permettant aux entreprises

de s'assurer contre les risques météorologiques. Les premiers clients de l'entreprise ont été les organisateurs de retransmissions publiques pendant le Championnat d'Europe de football 2008 en Suisse. Aujourd'hui, CelsiusPro réalise 90% de son volume de primes à l'étranger. Le portefeuille de produits comprend une protection contre les précipitations, la chaleur ou les chutes de neige trop fortes ou trop faibles, soit toutes les situations météorologiques qui risquent de se reproduire de plus en plus fréquemment en cas de changement climatique.

Transparence et crédibilité

La Poste suisse s'est elle aussi adaptée au changement climatique. Elle a mis sur pied à l'échelle du groupe un programme de mesures concrètes pour réduire ses émissions de CO₂. En outre, la Poste propose, par le biais du produit «pro clima», un service permettant un envoi neutre en CO₂. Les clients privés comme les entreprises peuvent envoyer leur courrier ou leur colis sous ce label, moyennant un petit supplément par rapport au tarif de base. Les revenus générés par ce supplément sont entièrement investis dans des projets de protection climatique. Ainsi, les clients professionnels s'engagent non seulement sur le thème du changement climatique mais ont aussi l'opportunité de valoriser auprès de leurs actionnaires les mesures prises et le comportement qu'ils adoptent en rapport avec une neutralité climatique. La Poste propose le label «pro clima» avec la certitude que les quantités de CO₂ compensées par ce biais répondent aux attentes générales de qualité en termes de volume, d'utilisation et de processus sous-jacents. Pour ce faire, elle a eu recours à une analyse critique externe effectuée par PwC, qui apporte encore plus de transparence et de crédibilité à ce programme. —

Prédire l'avenir de notre planète

Quelles sont les répercussions du changement climatique sur la société et l'économie? Quel est le sort réservé à notre planète? Autant de questions qui intéressent le spécialiste en IT Bob Bishop. Sa fondation baptisée International Centre for Earth Simulation (ICES) entend rassembler et rendre accessibles au grand public les connaissances de chercheurs et de scientifiques du monde entier.

Monsieur Bishop, il existe de par le monde des dizaines de centres de recherche climatique et des centaines de scientifiques consacrant leurs travaux à la cause du climat. Pourquoi aurait-on besoin d'une nouvelle institution telle que votre ICES?

Parce que la recherche sur le climat ne peut contribuer que partiellement à résoudre le problème. Le changement climatique et ses répercussions présentent un caractère si complexe qu'ils nécessitent de considérer également les connaissances de nombreuses autres disciplines – des sciences naturelles jusqu'aux sciences socioéconomiques. Il est impossible de comprendre la destinée de notre planète sans intégrer ces connaissances. Les centres de recherche climatique existants n'étudient qu'une partie du problème; il leur manque une vue d'ensemble. Nous sommes enfin en mesure de concentrer tout ce savoir spécialisé sous un seul et même toit.

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) n'assume-t-il pas précisément ce rôle au travers des rapports qu'il publie? Certains chapitres abordent déjà la question des répercussions du changement climatique sur la société et l'économie.

Ce qui fait défaut aux chercheurs, c'est justement la plate-forme informatique – matériel et logiciels – permettant d'intégrer toutes ces connaissances. Ils n'ont pas d'accès permanent aux meilleurs systèmes existants.

Vous voulez donc rassembler toutes les connaissances actuelles sur le changement climatique à l'aide des meilleurs ordinateurs?

Oui, car personne ne le fait. Aucun pays ne se voit investi d'une mission visant à intégrer ces connaissances et à les rendre accessibles au grand public. Personne ne se sent responsable, et les subventions ne sont généralement accordées que pour répondre à des priorités nationales. Il est temps de proposer un projet tel que celui de l'ICES. Il n'y a pas si long-



Après des études de physique

théorique, l’Australien Robert Bishop (69 ans) a occupé pendant 40 ans des postes de direction dans le secteur informatique, notamment en tant que CEO et président du conseil d’administration de Silicon Graphics Inc. (SGI) de 1999 à 2005. Sa carrière internationale l’a conduit à s’installer avec sa famille aux États-Unis, en Australie, au Japon, en Allemagne et en Suisse. En 2010, Bob Bishop a créé l’International Centre for Earth Simulation (ICES) à Genève. Outre son travail pour cette organisation à but non lucratif, il dirige également une société de conseil qui fournit ses services aux gouvernements malaisien et australien notamment, dans le cadre de vastes projets informatiques.

temps que le développement des ordinateurs a atteint le niveau de performance requis pour pouvoir envisager une telle démarche.

Quel est le coût de ces machines?

Un superordinateur de cette classe vaut près de USD 300 millions. Le plus rapide d’entre eux est d’ailleurs installé au Japon; il y a six mois, c’était un ordinateur chinois qui se classait en tête des superordinateurs mondiaux.

Dans quel but ces ordinateurs sont-ils utilisés?

Je suppose qu’ils sont avant tout destinés à un usage militaire, ce qui me préoccupe énormément. Après tout, le sort de notre planète devrait être une priorité bien plus importante que le développement et l’essai de nouvelles armes. Prédire l’avenir de la Terre est un problème complexe, et pourtant nous n’avons jusqu’à présent pas tiré profit de nos instruments les plus performants pour aller au devant de ce défi. Il s’agit maintenant de mobiliser les systèmes informatiques et les cerveaux humains les plus capables pour résoudre ce problème prioritaire!

Vous avez fait carrière dans l’industrie informatique. Comment avez-vous réussi à créer une organisation telle que l’ICES?

J’ai passé plus de 40 années à monter et à diriger des entreprises axées sur l’exploitation d’ordinateurs à des fins scientifiques. J’ai donc eu affaire à des scientifiques issus des disciplines les plus diverses (chimie, géologie, physique, mathématiques), aux quatre coins du globe et dans tous les secteurs. Tous étaient hautement spécialisés. Je comprends cette spécialisation et je la respecte, mais la nature ne fonctionne pas uniquement comme ça. Elle suit une intégration horizontale. S’il est vrai que nous dépendons d’individus sachant aller au fond des choses, la surspécialisation est néanmoins un problème. Dans le cadre de leurs échanges, les chercheurs ne dépassent pas leur domaine de spécialité. Dans la nature en revanche, tous les éléments sont reliés entre eux. Cette approche fait défaut dans la science. Nous devons apprendre à globaliser notre savoir.

Quel est votre rôle dans ce contexte?

En prenant ma retraite il y a cinq ans, j’ai choisi de me consacrer à cette mission, devenue entretemps une passion. Il faut être à la retraite pour y arriver – cela est impossible en exerçant une activité professionnelle en parallèle. Une carrière nécessite de se concentrer exclusivement sur son domaine, qu’il s’agisse d’économie ou de science. Ce paramètre est indispensable à toute réussite

professionnelle. Or, comprendre la nature nécessite de ne plus rester cantonné à un seul domaine et d’adopter une perspective plus globale. Aujourd’hui, sorti du circuit professionnel, j’essaie de me servir de mon expérience pour réunir les bonnes personnes et créer une vision intégrée et holistique de la Terre.

Voilà qui paraît très ambitieux...

En effet, c’est un projet très ambitieux!

Pensez-vous qu’une formule universelle permettrait de tout expliquer et calculer si l’on disposait pour cela d’une capacité informatique suffisante?

Non, en aucun cas. Mais je pense que l’on pourrait déchiffrer bon nombre de processus naturels complexes. La théorie des systèmes complexes est riche en problèmes très complexes à résoudre. Catastrophes, chaos et discontinuité sont autant d’éléments difficiles à maîtriser à l’aide d’ordinateurs, mais n’oublions pas que ces machines sont aujourd’hui 1000 fois plus rapides qu’il y a dix ans, et qu’elles le seront encore 1000 fois plus dans dix ans. Si nous parvenons également à mettre au point les logiciels requis pour combiner les divers domaines de connaissances, cette puissance nous permettra de générer de nouvelles connaissances. De nouveaux modèles de prévision, totalement inédits. Sur la base de ces modèles, nous pourrions alors nous interroger: que se passerait-il si...? Et simuler diverses solutions pour trouver comment réduire le plus efficacement possible les émissions ou exploiter au mieux nos ressources.

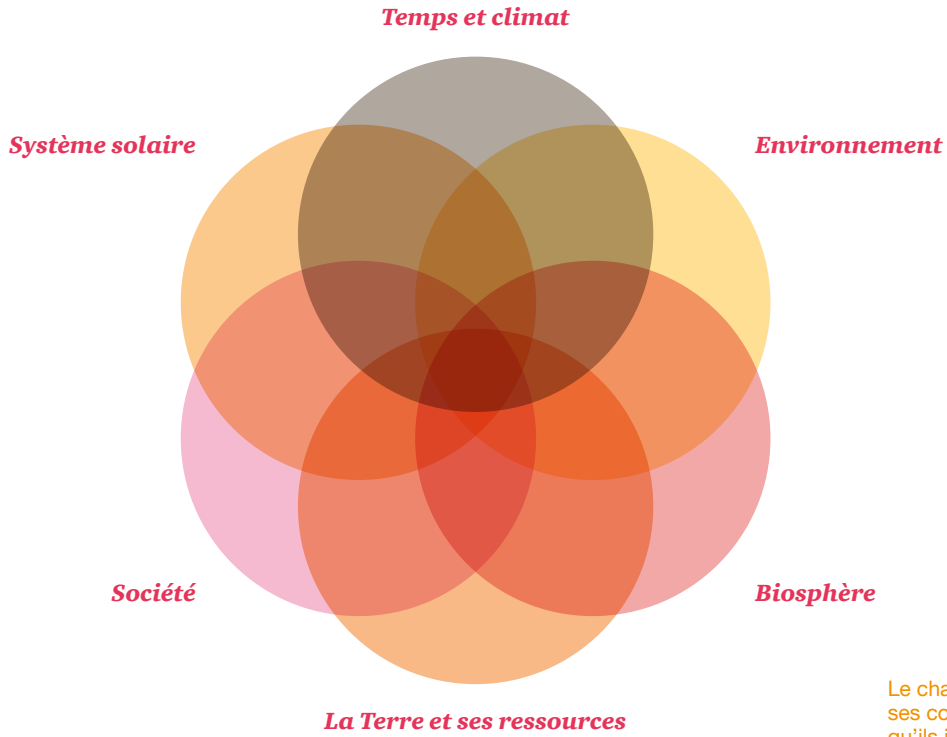
Voici donc ce que vous projetez pour l’ICES. Où en êtes-vous?

En Suisse, j’ai créé une fondation ainsi qu’une société de conseil avec cinq scientifiques éminents. Mais j’ai surtout parcouru le monde ces 18 derniers mois afin de présenter notre projet à une trentaine de conférences et d’institutions. Nous ne cherchons pas à recueillir de nouvelles données pour exploiter nos modèles, mais à travailler sur les données existantes. Il nous faut donc coopérer – et réunir un maximum d’idées!

Vous avez besoin de 200 à 300 millions pour votre superordinateur et vous parlez de frais généraux à hauteur de 50 millions par an. Où en êtes-vous en termes de collecte de fonds?

Je ne sollicite pas de financement auprès des gouvernements, ils ont bien assez de soucis

ICES: l’objectif est une vue d’ensemble



Le changement climatique et toutes ses conséquences sont si complexes qu’ils impliquent de tenir compte également des connaissances de nombreuses autres disciplines, depuis les sciences naturelles jusqu’aux sciences sociales et économiques. Il est impossible de comprendre le destin de la Terre sans intégrer ces connaissances.

avec leurs propres budgets. Les fonds doivent provenir d’organismes privés philanthropiques. C’est la raison pour laquelle j’ai engagé le dialogue avec des fondations poursuivant des objectifs similaires à ceux de l’ICES. Je n’ai pas encore obtenu de financement sur le long terme, mais la démarche a donné lieu à des discussions très poussées.

Avez-vous déjà obtenu des engagements?

Malheureusement non. Mais le projet est si ambitieux que je suis déjà étonné d’observer des réactions très positives. On me dit que la démarche est sensée, en effet. Mais le projet est-il réalisable? Peut-on parvenir à de telles prévisions grâce à la technologie informatique? Peut-on réellement se projeter dans l’avenir de la planète?

Et que dit la communauté scientifique?

50% au moins des scientifiques estiment que le projet n’est pas réalisable – et c’est très bien pour nous. Car s’ils n’y voyaient aucune difficulté, un tel projet aurait déjà été initié depuis longtemps.

À combien estimez-vous la probabilité de voir votre modèle universel fonctionner d’ici la fin de cette décennie?

À 100%! La question est simplement de savoir quel organisme philanthropique acceptera de

financer les bases du projet. J’aborde ce point dans le cadre de mes échanges avec les intéressés potentiels. Si nombre des personnes avec qui je traite ne maîtrisent pas le domaine scientifique, le problème de la surspécialisation ne leur est, en revanche, pas étranger. Et elles pressentent intuitivement que la nature relève de l’holisme. Elles se demandent si des réponses globales existent pour l’avenir de notre planète. Je maintiens que oui. Pour la première fois de l’histoire, la technologie informatique nous permet d’apporter ces réponses. Cela prendra encore du temps, mais nous devons commencer dès aujourd’hui.

Concrètement, de qui espérez-vous obtenir un soutien financier?

35 milliardaires américains se sont engagés à léguer la moitié de leur fortune pour le bien commun avant leur mort. Injecter 500 millions dans de petits projets représente un travail considérable. Notre projet est tout autre, puisqu’il est de grande envergure, onéreux et très ambitieux. Mais il arrive à point nommé. Et il ne s’agit pas ici de réaliser des bénéfices: les résultats profiteront à tout un chacun. —

«Oser la nouveauté»

De longues vacances qui se transforment en engagement à long terme: Imelda et Peter Binz n'ont pas seulement ressuscité une infrastructure hôtelière dans la région reculée du Val Medel, le COO/CFO de PwC est aussi président de la commune depuis un an. Histoire d'un rapprochement réussi.

Partant de Disentis, la route serpente à travers le Val Medel jusqu'au col du Lukmanier. À l'entrée du village de Curaglia, l'hôtel Vallatscha illustre la manière dont la vallée s'attache à conjuguer passé et avenir. Le bâtiment art nouveau centenaire a été amoureuxment rénové et enrichi d'une élégante dépendance de deux étages en béton et en verre. «Nous avons conservé le caractère de la maison et créé simultanément un confort et une fonctionnalité modernes», explique Imelda Binz. Elle nous mène à travers l'établissement aménagé avec goût. L'hôtel est apprécié, la cuisine réputée bien au-delà de la vallée. «Un succès que l'on doit à la famille Albin, qui gère l'hôtel», déclare Imelda Binz. Mais c'est grâce à l'engagement très personnel de cette dernière que l'hôtel de Curaglia a pu renaître.

«J'ai beaucoup appris combien il est important de bien écouter et de comprendre ce qui préoccupe véritablement les gens»

Il y a huit ans, les Binz et des membres de leur famille ont trouvé dans le Val Medel un endroit de rêve pour passer leurs vacances. Année après année, ils ont loué deux appartements – jusqu'au jour où l'un d'eux ne fut plus libre. «C'est ainsi que nous avons eu l'idée d'acheter une vieille maison et de la transformer», se souvient Imelda Binz. Devant cette maison se trouvait la Dépendance de l'hôtel Lukmanier qui continua à être exploitée comme hôtel et restaurant puis fut mise en vente. «Je trouvais terriblement triste qu'il n'y ait plus d'hôtel au village», explique Imelda Binz. Après avoir longuement pesé le pour et le contre, le couple s'est décidé à agir: l'hôtel vide a été racheté en 2008, transformé par des architectes et des artisans locaux avec une implication personnelle importante

d'Imelda Binz, puis rouvert, avec la famille Albin comme nouveaux gérants.

«Quand on réalise un tel projet, on fait naturellement bien mieux connaissance avec les habitants d'un village que pendant quelques semaines de vacances», explique Peter Binz. «Les gens de la vallée sont très ouverts, ils ont eux aussi appris à nous connaître et se sont réjouis de notre travail.» Le COO/CFO de PwC et son épouse passent maintenant bien plus de temps à Curaglia que par le passé. L'année dernière, Peter Binz a été élu président de la commune à une écrasante majorité. «Au début, il y a eu quelques commentaires sceptiques émanant des communes voisines», se rappelle-t-il. «Mais ils se sont tus très vite. Ma personne ne polarise pas l'attention. Je ne suis apparenté à personne dans la vallée et je peux évaluer les problèmes avec un regard neuf et objectif.»

En tant que membre de la direction de PwC, Peter Binz profite non seulement de son savoir technique mais aussi de ses capacités de meneur d'hommes. Et inversement – son engagement pour le Val Medel profite-t-il à son travail chez PwC? «J'ai beaucoup appris sur les problèmes des régions rurales écartées», dit-il. «Et aussi combien il est important de bien écouter et de comprendre ce qui préoccupe véritablement les gens.» L'engagement social est encouragé chez PwC, même au plus haut niveau de direction. «Il est essentiel et enrichissant de rassembler des expériences personnelles qui dépassent le cadre de la routine quotidienne», explique Peter Binz. «Mon épouse et moi n'avons pas seulement trouvé de nouvelles tâches à accomplir dans le Val Medel, nous y avons aussi trouvé de nouveaux amis.» —

Photo: Andri Pol



ceo 3/2011

Valeur ajoutée

Transformation

Vers le modèle d'affaires du futur Page 35

Secteur public

Aucune trace d'inertie Page 39

Prendre des mesures

Affronter l'incertitude conjoncturelle et la force du franc Page 40

General Counsel

Dans l'opacité de la réglementation Page 42

Service

Publications et formation continue Page 44