



# bulletinHEC

LE MAGAZINE DES GRADUES



## HEC actualités



Stratégie et Unil 10



## Dossier spécial



Nouveau service 34



## Gradués HEC



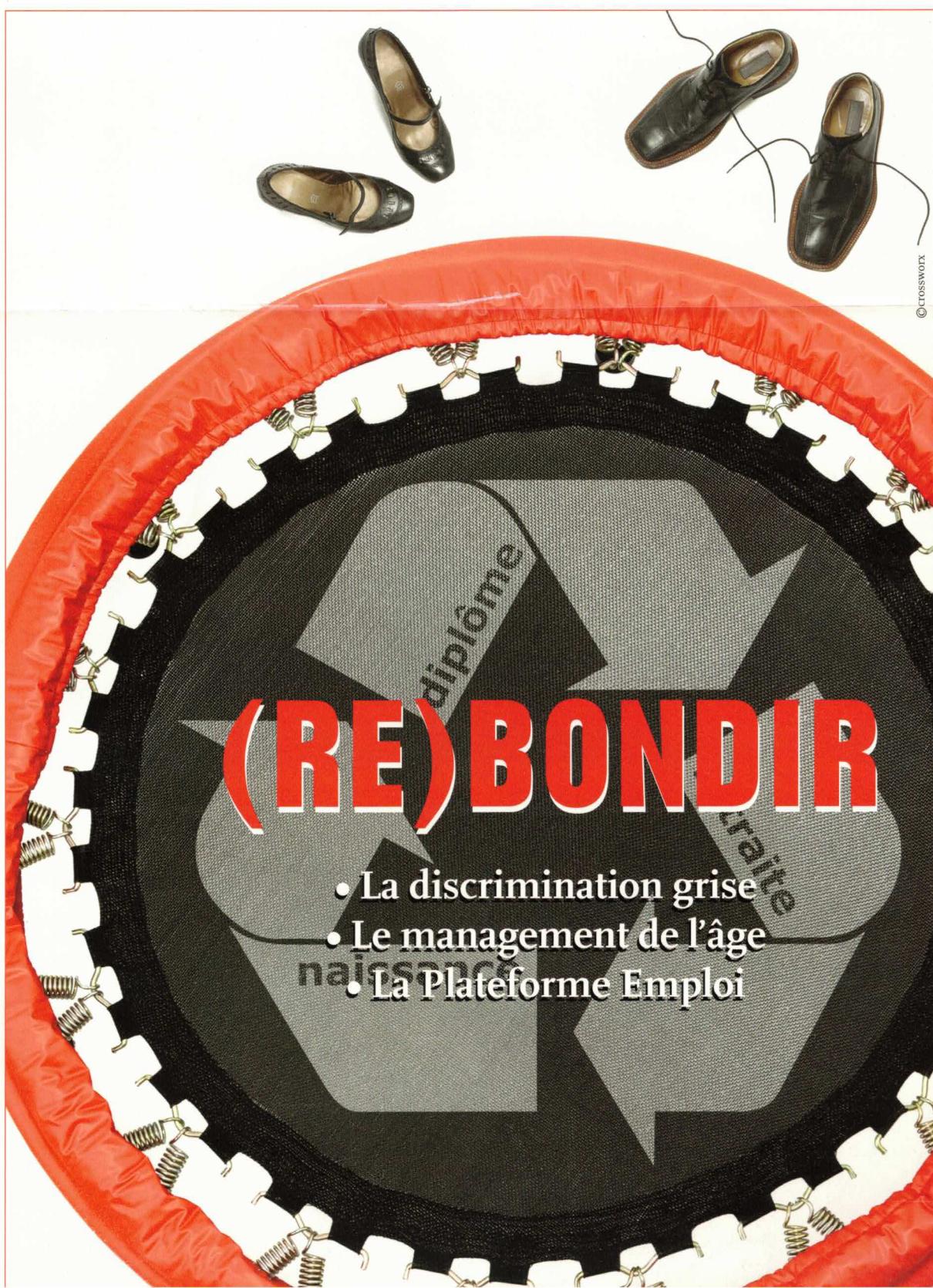
Mouvements 59



randstad  
flexible work solutions

Julius Bär

sponsors de l'association



*Au moment de lancer la Plateforme Emploi, quelle belle opportunité que de réaliser un sujet spécial :*

## **(Re)bondir**



Lors des entretiens pour l'organisation du travail dans notre job-sharing avec Ariane Baehni, j'avais souhaité me consacrer à la mise sur pied d'un service emploi et d'un forum pour les gradués. Mes espérances sont doublement comblées, puisque l'Association pourra vous offrir dès le 15 mai ces deux prestations dans la Plateforme Emploi !

Oui, la conjoncture actuelle est ensoleillée et les entreprises ont même de la peine à trouver leurs perles rares. Néanmoins, et malgré l'embellie, l'emploi reste une préoccupation importante sur la durée pour chacun d'entre nous.

Que dire de cette préoccupation lorsque survient un changement important dans notre vie ? Que l'on prend conscience de la nécessité de faire un bilan de parcours ? Notre travail, auquel nous consacrons 40 à 50 heures par semaine, voire plus, est-il en adéquation avec nos préférences ou avec nos compétences ? Pour qui travaillez-vous ? Que faites-vous ? Ce sont ces questions qui vous sont posées pour vous situer lors de déjeu-

### **« L'emploi est l'unité de mesure de notre valeur sociale. »**

ners, de rencontres, de séminaires. L'emploi est l'unité de mesure de notre valeur sociale. Malheur à ceux qui n'ont momentanément pas de réponse formatée : je ne travaille pas pour l'instant... Se retrouver sans travail, élever ses enfants, vivre un burn out, avoir plus de 50 ans... Moment charnière, passage délicat. Comment en faire une opportunité ? Ne serait-ce pas une occasion de faire le point ? De rebondir autrement ?

Dans ce Bulletin, vous trouverez des expériences de vie courantes ou exceptionnelles, des témoignages et des conseils pratiques. Mais aussi des réflexions et des explications pour utiliser notre Plateforme Emploi. Des professionnels de la formation et du coaching font part de leurs conseils pour vous aider à restructurer vos besoins, vos compétences et vos envies vis-à-vis du monde du travail. Des académiciens nous assurent que les seniors sont tout à fait employables. Vous saurez presque tout sur JobUp et Monster, les spécialistes de la recherche d'emplois sur le net. Passerelle entre vous et la Plateforme Emploi, le dossier spécial de ce Bulletin vous apporte quelques pistes.

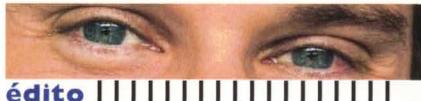
### **Et les Gradués dans tout cela ?**

Je vous le dis : les Gradués sont des gens formidables !

Tout au long de l'incubation de notre nouvelle Plateforme Emploi, tous les gradués que nous avons approchés ont accepté d'apporter leur contribution à notre projet, animés par l'envie de donner à d'autres gradués. VOUS avez envie d'être sollicités et de faire profiter l'Ecole et les gradués de votre expérience, de vos idées et de votre dynamisme ! VOUS qui vous reconnaîtrez dans ces lignes, pool d'experts, modérateurs du forum, partenaires pour les moteurs de recherche, spécialistes de formation : MERCI de votre engagement et de votre générosité !

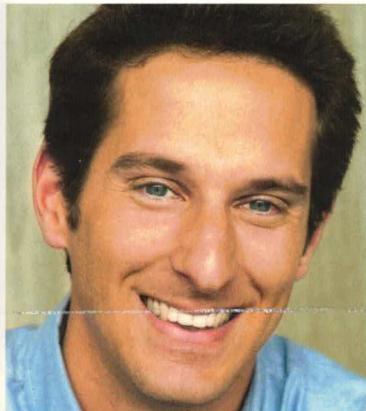
Tous les membres du comité se sont investis dans ce projet. Si la nouvelle équipe est heureuse aujourd'hui de vous annoncer cet heureux événement, elle compte sur vous pour donner vie à la Plateforme Emploi : venez sur le forum, partagez vos suggestions, envoyez-nous vos offres d'emploi ! Vous contribuerez ainsi à faire vivre ce réseau qui nous est précieux et dans lequel nous voulons garder cet esprit d'entraide, de service et d'amitié.

**Graziella Schaller**  
[graziella.schaller@gradueshec.ch](mailto:graziella.schaller@gradueshec.ch)



*Sur le pont du bateau de l'Association, le nouveau comité commence à trouver son rythme de croisière. Une équipe qui pensait embarquer sur un bateau à vapeur (sinon une galère...) et qui se retrouve au volant d'un hors-bord !*

## Cap sur l'avenir !



Camarades gradués, vous n'y échapperez pas, la révolution est en marche ! Un véritable tsunami de nouvelles idées, de projets innovateurs soutenus par une horde – on peut rêver – de nouveaux sponsors : l'Association est en train d'évoluer, sans pour autant renier ni ses origines ni ses produits phares.

Au cœur de cette dynamique, un tandem de chic et de choc : Ariane et Graziella, prêtes relever tous les défis... et ils sont nombreux, croyez-moi !

Tout d'abord, la Plateforme Emploi sur notre site, destinée à tous nos membres : jeunes, moins jeunes, actifs ou à la recherche d'un job. Le thème fédérateur de l'employabilité devrait servir d'effet de levier afin de stimuler les contacts à l'intérieur de notre réseau, c'est l'un des objectifs recherché par ce projet. Rendez-vous à partir du 15 mai 2007 sur [www.gradueshec.ch](http://www.gradueshec.ch) !

Par ailleurs, l'Association s'est dotée d'un nouvel outil de gestion qui permettra à notre secrétariat de déléguer à la machine certaines tâches rébarbatives. Ce software *open-source* nous permettra également d'améliorer la communication vers vous, «chers clients», qui recevrez (enfin) des mails dignes de ce nom et pourrez gérer votre mot de passe sans devoir contacter notre helpline.

Pour terminer, nos démarches visant à assurer une partie des finances de l'Association (autrement qu'en courant la peur au ventre derrière les pages de pub) ont été couronnées de

**« Le thème fédérateur de l'employabilité devrait servir d'effet de levier afin de stimuler les contacts à l'intérieur de notre réseau. »**

succès. Merci aux représentants des sociétés KPMG, Randstad et Julius Baer de la confiance qu'ils nous accordent et de leur soutien actif en qualité de sponsor de l'Association pour une période de trois ans.



Ces ressources seront utilisées à bon escient, dans le respect de l'esprit et des statuts de l'Association. Nous aurons l'occasion d'en reparler lors de notre prochaine assemblée générale.

Bonne lecture et à bientôt.

Orlando Menegalli

[orlando.menegalli@gradueshec.ch](mailto:orlando.menegalli@gradueshec.ch)

P.-S. A propos de navigation... la CGN, qui vient de mettre en service ses nouveaux navibus, s'est engagée à soutenir notre Bulletin jusqu'en 2010 et à proposer à nos membres des offres spéciales !



HEC réfléchit à sa stratégie pour les cinq prochaines années.

## Visions et projets du décanat



**Par Suzanne de Tréville**

Doyen HEC

Propos recueillis par Ariane Baehni

[ariane.baehni@gradueshec.ch](mailto:ariane.baehni@gradueshec.ch)

### Quel style de processus le décanat a-t-il adopté pour son plan stratégique ?

Il nous est apparu indispensable d'impliquer tout le public HEC, pour que notre stratégie ne soit pas celle du Décanat, éloignée de certaines réalités. Les différents groupes d'intérêts, professeurs, étudiants, assistants et collaborateurs, ont chacun établi des documents relevant les points importants. D'autres groupes, notamment les personnes impliquées dans la recherche, l'ont également fait. Le Décanat a ensuite préparé un projet qui a été débattu au Conseil. Suite à cela, nous avons en décanat établi les passerelles avec le plan stratégique UNIL et nous nous sommes répartis les différents points. Aujourd'hui, le processus est à 75 % d'élaboration. Nous ferons encore une journée hors site avec le Conseil. Globalement, j'ai été impressionnée par l'engagement de tous.

### Quels domaines prioritaires avez-vous dégagés ?

Pendant longtemps, HEC a voulu faire des choses spectaculaires, mais cela ne correspond pas à notre identité. Nous devons miser sur l'excellence dans nos compétences de base. Il faut d'abord reconnaître que nous sommes performants dans plusieurs domaines, notamment la finance, les sciences actuarielles, la santé, la comptabilité, le comportement organisationnel et la prise de décisions organisationnelles. Pour développer au maximum tous nos domaines, nous faisons quelques repositionnements. Ainsi, la gestion des opérations est regroupée avec le management des systèmes d'informations pour exploiter les synergies et fortes compétences que nous avons dans les deux sujets. Pour ce qui concerne le management des technologies et l'entrepreneuriat, nous collaborons avec l'EPFL au lieu de dupliquer à HEC ce qui est une compétence stratégique pour l'EPFL. Nous allons également intensifier nos activités dans le domaine de la stratégie. Dans tous nos domaines, nous faisons un maximum d'efforts pour faire le lien entre notre recherche et nos services (enseignement et travail avec les entreprises locales).

**« Faire le lien entre notre recherche et nos services. »**

### L'enseignement va-t-il être revu ?

Une préoccupation est le taux d'échec très élevé en 1<sup>re</sup> année. Soit les étudiants s'attendent à d'autres exigences de notre part, soit ils ne possèdent pas les prérequis nécessaires à la



**Un nouveau membre au Décanat HEC:** John Antonakos, Professeur de Comportement organisationnel, rejoint l'équipe décanale. Il sera en charge des activités de recherche et de fundraising.

fin de leur parcours de gymnase, en mathématiques et comptabilité notamment. Nous devons donc d'une part mieux communiquer ce que sont les études en HEC et, d'autre part, assurer une mise à niveau des futurs étudiants avant le début de leurs études. Pour cela, nous comptons sur les nouvelles technologies d'enseignement à distance : cours on line et cours payants seraient accessibles aux futurs étudiants. Il me tient aussi à cœur de revaloriser la filière Economie, car cette discipline, par sa méthodologie rigoureuse, a permis le développement de nos autres activités. Pour ce qui concerne les masters, notre offre reste identique, mais nous aimerais casser la logique « un master par département » pour intensifier les interactions entre les différentes disciplines. Des collaborations sont également prévues avec d'autres universités suisses. Enfin, nous nous



## Visions et projets du décanat

appuyons sur le succès de nos nouveaux EMBA pour travailler sur d'autres projets, notamment des modules de formation individuels.

**Le rapport d'accréditation EQUIS a prôné le développement des soft skills, en tenez-vous compte ?**

C'est une priorité pour nous. La plupart des entreprises avec qui je discute relèvent l'excellent niveau de formation de nos étudiants, mais nous signalent quelques lacunes en soft skills. Elles sont prêtes à soutenir notre enseignement par des participations, des cas pratiques et nous apprécions ces collaborations. Nous avons beaucoup investi dans la mise sur pied de stages pour que nos étudiants accèdent le plus vite possible au monde pratique. Nous devons toutefois leur apporter certaines compétences de base,

comme les bases de rédaction et de présentation d'un projet. En ce qui concerne les compétences relationnelles, nous mettons beaucoup d'énergie dans le développement du comportement organisationnel. John Antonakis est connu internationalement pour sa recherche dans le domaine du Leadership – qu'il partage avec les étudiants HEC et les entreprises locales et nationales. Un autre domaine que nous renforçons actuellement qui aide le développement des soft skills est la science des prises de décisions. Il y a plusieurs postes au concours dans ces domaines stratégiques et nous espérons engager plusieurs nouveaux professeurs dans quelques mois qui vont renforcer notre équipe.

**Les liens avec les entreprises sont-ils à l'ordre du jour ?**

Je cherche par tous les moyens à intensifier les liens avec les entreprises qui embauchent des HEC, d'une part pour connaître leurs besoins, mais aussi pour les informer des outils avec lesquels nos gradués sont équipés. Nos étudiants possèdent des connaissances issues des activités de recherche récentes et ils sont prêts à affronter les défis de demain. Nous devons donc être performants en recherche sur le plan international tout en restant au service de notre économie locale. L'un ne va pas sans l'autre, car souvent des mandats pour des entreprises débouchent sur des publications et notre renommée internationale nous rend attrayants pour les entreprises.

Je tiens particulièrement à mettre en place un système de communication avec les gradués pour les informer des projets de recherche menés par nos professeurs. Souvent, les résultats de notre recherche correspondent aux besoins des entreprises – mais il faut fortifier les liens pour utiliser ces possibilités.



**+ de 3000 utilisateurs en Suisse**

**Un nouvel horizon pour votre gestion...**

**Le logiciel intégré de gestion  
pour la Distribution, l'Industrie et les Services**

[www.bmc.ch](http://www.bmc.ch)



L'UNIL 10 | MoT 14 | Jeux 19

## UNIL : processus stratégique partagé



**Professeur Dominique Arlettaz**

Recteur de l'Université de Lausanne

Le projet de plan stratégique est un document d'une cinquantaine de pages, aboutissement du travail assidu de l'équipe de Direction entrée en fonction le

**« Peut-on réellement parler d'autonomie stratégique lorsqu'on est une université publique ? »**

1<sup>er</sup> septembre 2006. Après trois séances de consultation et de délibération des quarante-quatre membres du Conseil de l'Université, il sera soumis à la validation du Grand Conseil vaudois dans le courant de cette année.

Par rapport au fonctionnement d'une entreprise, une première

distinction se dégage : son fondement légal. En effet, la loi cantonale sur l'Université de Lausanne impose à l'équipe de Direction la rédaction d'un plan stratégique pour la durée de sa législature (cinq ans). Ce plan doit être soumis pour préavis au Conseil de l'Université, puis – par le biais du Conseil d'Etat – à la validation du Grand Conseil. Le plan stratégique doit donc recevoir l'aval de deux groupes d'intérêts : celui de la communauté interne (rappelons que le Conseil de l'Université est composé de professeurs, assistants, étudiants et de collaborateurs administratifs et techniques), puis celui de la collectivité publique. Or ces deux publics ont des attentes qui ne sont pas toujours convergentes. Toutefois, c'est bien par l'accord politique donné au Plan stratégique que l'Université peut ensuite agir en toute autonomie, pour autant qu'elle respecte les intentions qu'elle a annoncées.

Peut-on réellement parler d'autonomie stratégique lorsqu'on est une université publique ? Certains, se basant sur le fonctionnement de Business schools étrangères, pensent que les Hautes écoles suisses devraient fonctionner comme les entreprises et que, soumises à la loi de la concurrence, elles augmenteraient leur efficacité, voire leur rentabilité immédiate. Or, la rentabilité est d'ores et déjà démontrée : une étude de l'institut Créa<sup>1</sup> vient d'établir que l'UNIL génère un apport annuel de 128 millions de francs pour le Canton de Vaud, dont 53 millions proviennent des mandats et fonds de recherche externes que notre institution

*Le 19 février dernier, la Direction de l'Université a remis au Département de la formation et de la jeunesse son projet de plan stratégique 2006 – 2011 : spécificités et enjeux de cet outil de gouvernance.*

obtient. C'est bien plutôt à l'efficacité avec laquelle elle remplit la mission confiée par la collectivité, formulée traditionnellement en termes d'enseignement et de recherche que l'UNIL doit se consacrer.

En termes financiers, près de 50% du budget de fonctionnement de l'UNIL (339 millions de francs en 2005) sont susceptibles de subir des fluctuations immédiatement liées à la performance de l'institution. Il s'agit des subventions fédérales (liées au nombre d'étudiants), des taxes d'étudiants et des contributions des autres cantons pour leurs ressortissants qui s'inscrivent à Lausanne, ainsi que des fonds obtenus par les chercheurs auprès d'organes publics ou privés. Une source de complexité supplémentaire s'ajoute : une université suisse ne sera, à l'avenir, pas redevable à son seul canton. En effet, le nouvel article constitutionnel adopté le 21 mai 2006, déclare la Confédération et les cantons co-responsables du système d'éducation tertiaire



## ulier

### Déroulement

Direction UNIL ➤ Conseil UNIL

Nov. 2006

Conseil d'Etat

Jan.

Grand Conseil

Mars

Direction ➤ Cons. UNIL

2007

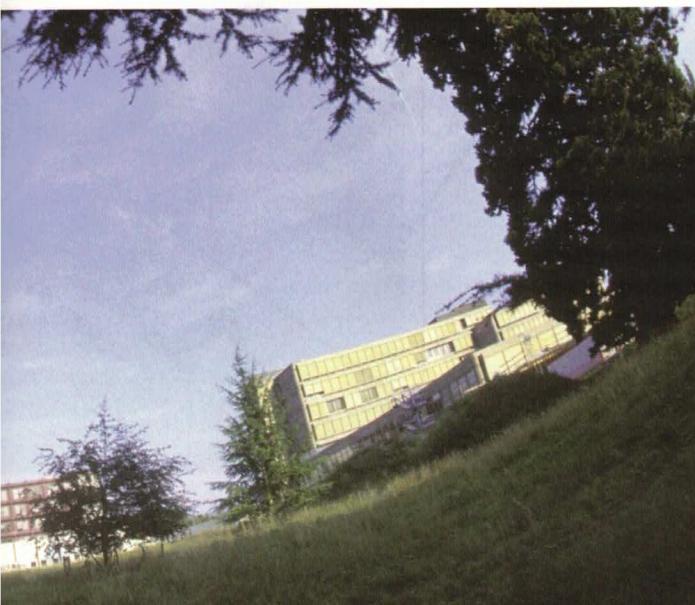
(Hautes écoles). Faute d'accord, la Confédération peut lier son soutien à des principes de financement uniformes et le subordonner à la répartition des domaines entre les Hautes écoles. De manière ambiguë, le système universitaire suisse est soumis aux règles de la concurrence alors que les universités sont invitées à mieux collaborer. Elles doivent donc définir soigneusement leur stratégie et se donner les moyens de l'appliquer si elles veulent se développer – voire survivre – dans une dynamique de concurrence à laquelle elles n'ont pas été habituées du temps où les finances cantonales suffisaient à chacune pour se constituer en pôle de compétence local. Cette mutation suscite la réserve, voire la méfiance de certaines Hautes Ecoles. Pour sa part, l'UNIL a su anticiper puisqu'elle s'est engagée

dans des restructurations profondes depuis 2001: abandon de quatre domaines de compétence, création de deux nouvelles facultés (Biologie et médecine / Géosciences et environnement), regroupement à Genève de l'Ecole de pharmacie Genève-Lausanne, création de projets conjoints très ambitieux avec l'EPFL et l'UNIGE. Tout comme ses consœurs, l'UNIL promeut activement ses masters auprès des étudiants suisses et suit avec attention l'effet de la nouvelle mobilité entre bachelors et masters sur ses propres effectifs d'étudiants. Pourtant elle s'est engagée résolument dans une politique active de coopération: sur vingt-cinq cursus développés par l'UNIL dans son offre de masters «Bologne», neuf le sont en commun avec une ou plusieurs universités, ou avec l'EPFL.

On comprend donc que le positionnement de l'Université de Lausanne procède davantage d'un jeu de collaborations et de concentration sur des domaines de développements porteurs que de la concurrence. Mais cette dernière n'est pas un élément exogène du monde académique: elle est bien présente dans la recherche, où la consécration ultime est la publication des résultats dans les plus prestigieuses revues internationales. Le chercheur y parvient en identifiant une approche originale, dont le résultat contribuera au

développement du savoir collectif dans son domaine. Et le dynamisme de sa recherche sera alimenté par ses échanges avec des collègues engagés dans des domaines de recherche similaires et complémentaires au sien.

Pour conclure, le Plan stratégique pluriannuel de l'Université est conçu comme un engagement de la Direction à l'égard de sa communauté (individus, instituts ou facultés); il demande en retour à celle-ci d'élargir sa vision à un échelon institutionnel, en dépassant le clivage des facultés. Dans ce sens, il est conçu comme un outil d'intégration qui procède par grands axes transversaux plutôt que par l'identification de pôles sectoriels: il présente aux facultés des axes de développement que chacune pourra s'approprier. D'autre part, le Plan constitue la plateforme d'échange entre l'UNIL et l'autorité politique, sur laquelle cette dernière pourra fonder sa confiance dans l'institution et les options choisies par sa Direction pour les cinq prochaines années. Cette forme de contrat entre l'Université et la collectivité publique – représentée par le Grand Conseil – définit la marge de manœuvre de l'Université et de sa Direction.



<sup>1</sup> Institut de macroéconomie appliquée en HEC.