

# BULLETIN HEC

Informations  
Relations  
Contacts



DOSSIER SPÉCIAL

## Art et management

BULLETIN N° 48 – JUIN 1995

Édité par l'Association des gradués de l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne

# A propos...



Francine Dambach

Graduée HEC, membre du comité de l'Association

**Voici venu le temps des vacances plus propice que le reste de l'année à l'émerveillement, aux découvertes, à l'ouverture d'esprit. Eh oui! C'est bien une fenêtre sur l'art que nous ouvrons pour vous. Nous vous offrons d'approcher par petites touches, à la manière des peintres impressionnistes, le monde de l'art. Différentes facettes: sponsoring, mécénat, collections, création, gestion, apparaissent au fil des articles. Chacun des intervenants, représentants d'entreprises ou de structures officielles, gestionnaires de lieux d'expositions, artistes, nous parlent de leurs soucis, de leurs passions, de leur vision.**

La fin des années huitante signifie-t-elle aussi la fin de la frénésie matérielle? On assiste à un retour aux sources qui s'exprime par l'engouement pour les expositions «mammouths» Barnes, Matisse, Rubens ou Picasso. La récession pénalise peut-être les événements locaux mais surtout pousse les «gestionnaires culturels» vers des techniques de management et de marketing plus agressives. Quelques chiffres significatifs du succès Barnes: 13 millions payés par le Musée d'Orsay à Paris, le Museum of Western Art de Tokyo, le Kimbell Art Museum de Fort Worth et l'Art Gallery of Ontario de Toronto à la Fondation Barnes; plus de trois millions de visiteurs, 100 000 exemplaires du catalogue vendus à Paris, 2 400 000 dollars US de merchandising plus 325 000 dollars US de boissons et nourriture pour le Kimbell Art Museum, un bénéfice commercial net d'environ 2,5 millions de dollars canadiens à Toronto. Si la notion d'art diffère selon notre propre personnalité, il me semble important d'épurer son approche, d'éviter la masturbation intellectuelle et les phénomènes de mode pour se recentrer sur la notion de plaisir. Une toile, une sculpture vous interpelle, arrêtez-vous! Appréciez instinctivement, loin des critères rationnels, des valeurs «masculines» d'effica-

cité. Laissez surgir les émotions subtiles de vos tendances «féminines».

Si, comme le mentionne M. C. Menz du Musée d'art et d'histoire de Genève, une des missions de son établissement est la diffusion, la vulgarisation de la culture, on peut se demander qui a la charge de l'éducation culturelle; l'éveil à l'art relève-t-il de nos parents, des enseignants ou des institutions? Et par là même, les gestionnaires de la culture ne trouveraient-ils pas une formation de base complémentaire à leurs études artistiques dans notre Ecole?

## Cahiers de Recherches

Dans le cadre du cours de «**Gestion touristique appliquée**» – programme de gestion de l'entreprise (prof. Scherly) – divers travaux de groupe d'étudiants sont régulièrement publiés sous forme de «**Cahiers de recherche** de l'Unité d'enseignement et de recherche en tourisme (UERT)». Tandis que deux «Cahiers de recherche» sortiront cet automne, les études suivantes réalisées l'an dernier peuvent encore être demandées auprès de l'UERT (bureau 612) BFSH 1, 1015 LAUSANNE-DORIGNY, jusqu'à épuisement du stock (Fr. 25.-).

Il s'agit de:

### Le Verbier Festival & Academy.

Descriptif et approche économico-touristique d'un concept culturel nouveau dans une station des Alpes suisses (Julien Höfliiger, Stéphane Martin, Philippe D. Mondada).

### «Tourisme événementiel et impact du Paléo Festival sur Nyon et sa région.»

Essai de calcul d'un indice de notoriété (Nicolas Meyer, Pascal Säuberli).

### L'impact économico-social du «Canon European Masters» de Crans-Montana sur le tourisme régional.

(Dominique Barras, Gusti Crettaz, Jean-Bernard Léger, Emmanuel Rey.)

## Colloque MBA-HEC Lausanne

avec la collaboration de la Société d'études économiques et sociales (SEES)

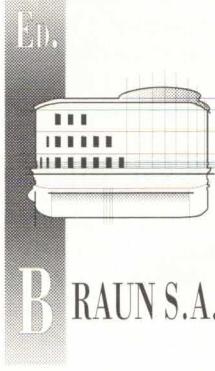
Le 3 juillet 1995

sur le thème

«Art et management»

Pour de plus amples renseignements et pour vous inscrire, appeler le secrétariat MBA au tél. 021/692 33 90.

REGIE ED.



## 50 ANS D'EXPÉRIENCE

nous permettent de résoudre vos problèmes de :

- Gérance et administration d'immeubles locatifs et en copropriété
- Expertises et conseils immobiliers
- Promotion immobilière



Régie Ed. Braun SA  
Rue Centrale 5  
1003 Lausanne

Tél. 021/320 30 41  
Fax 021/320 89 80

# Ingénierie financière

Denis Mirlesse

Chargé de cours, mastère en banque et finance



**L'époque maudite des barbecues familiaux est revenue, avec son cortège de questions embarrassantes posées au jeune diplômé HEC:**

«*Alors, il faut en acheter, du dollar?*»

«*Et ma maison, c'est le bon moment pour acheter?*»

«*Et des côtelettes, il en reste?*»

Ce dernier problème étant aisément résolu par les approches classiques de PAPS (Premier Arrivé, Premier Servi, alias FIFO), il reste à gérer les mines déconfites qui s'affichent lorsque notre HEC avoue son ignorance quant aux deux premières:

«*Mais qu'est-ce qu'on t'a donc appris à l'école?*»<sup>1</sup>

«*Si tu sais même pas ça, comment tu vas trouver un boulot?*»

«*Il reste du fendant?*»

Laissons donc notre cousin Alphonse à sa ripaille et concentrons-nous un instant sur le fond du problème. La réponse de nos aînés, ceux que les marchands de lessive qualifient affectueusement de «boomers», a défini les professions classiques de la finance – banquier, réviseur, analyste financier, grand initié, usurier ou blanchisseur. Mais la finance a connu une révolution au cours des vingt dernières années, révolution qui l'a fait passer des joies simples de l'analyse actuarielle aux délices plus pervers de la modélisation en temps continu.

Lors de la remise des diplômes à la première volée du **mastère en banque et finance**, j'ai donc proposé une nouvelle classification OFIAMT pour la «génération X» (encore une idée de nos affectueux marchands de lessive) fraîchement émoulue de MBF: intégrateur stochasticien, efficacité de marché (courant capémien ou apétiste), Dérivateur Productif, Contracteur gré-à-grégé ou encore Futurologue Optioneux.

Pour une raison qui m'échappe, cette typologie n'a pas rencontré le succès qu'elle mérite. J'ai donc dû me résoudre à résumer ce nouveau paradigme<sup>2</sup> par le concept d'**ingénieur financier**. C'est le moment que choisit oncle Albert (alias A, 96 ans) pour intervenir:

«*Avec toutes ces études, t'as bien mauvaise mine. Laisse donc les cervelas et viens faire un petit tournoi de ping-pong. Tu joueras trois matches, alternativement contre moi et contre Fredo (alias F, champion toutes catégories du Haut Plateau). Si tu gagnes deux matches de suite, tu seras dispensé de vaiselle.*»

Contre qui notre jeune gradué a-t-il intérêt à jouer en premier (tournoi AFA ou FAF)?<sup>3</sup>

Lorsque je terminai mon diplôme d'économie il y a une quinzaine d'années à l'Uni de Genève, après des licences d'économie politique et de méthodes quantitatives, l'ingénierie financière en était à ses balbutiements. L'interaction entre les méthodes formalisées et la finance était quasiment inexistante: pour les économistes, le marché financier étant le

énième de la loi de Walras, il était en équilibre. Punkt Schluss. Quant aux financiers, savoir si leurs calculs étaient compatibles avec l'équilibre général provoquait plutôt des commentaires antimilitaristes.

Rajna Gibson peinait comme une galérienne dans une mine de sel (*sic*) pour dominer les équations de sa thèse, et mes tentatives d'ouverture de l'économétrie à la finance faisaient se gausser (à la Karl Friedrich) mes charita-

bles collègues – dont bon nombre sont d'ailleurs devenus depuis d'estimables banquiers. Ah, la belle époque!...

Invité à enseigner à l'Université de Pennsylvanie, je pus retrouver outre-Atlantique une misanthropie similaire. Bien que les chercheurs du Département d'économie mathématique aient commencé à s'intéresser aux marchés financiers, leurs contacts avec les équipes de Wharton restaient platoniques, voire trappistiques. Un projet appétissant pouvait donc se cuisiner en parallèle sans que les chercheurs ne le sussent. Où donc cette grande fusion des connaissances se réalisait-elle? Pour le savoir, je décidais d'explorer le Monde De La Pratique, abandonnant pour un temps mes attaches académiques (bien que j'en eusse).

«*Bon, maintenant que t'es dispensé de vaiselle, on peut faire une partie de jeu de la carotte*», intervient Alphonse en sirotant son Pfümli. «*On va poser une carotte chacun son tour sur la table, et sans qu'elles se touchent. Celui qui ne peut plus en poser sera de corvée de baby-sitting ce soir. Comme t'es le plus jeune, je te laisse jouer en premier.*» Où notre jeune gradué doit-il poser sa première carotte? (On admettra que la table choisie est plus grande qu'une carotte.)<sup>3</sup>

Me voici donc sur Wall Street, en ce doux automne de 1985, économiste-économètre-apprenti financier, intégré dans l'équipe «dé-

## Syllabus



### Marchés standardisés: instruments et organisation

- Outils de base: actions, obligations, FX, matières premières, options et futures, ...
- Réglementation et documentation: prospectus, listings, définitions des contrats, ...
- Infrastructures: bourses, clearing, paiements, ...
- Systèmes d'information et de trading: Reuters, Bloomberg, Telerate, ...

### Marchés OTC

- Outils de base: swaps, options exotiques, ...
- Ingénierie financière:
  - Titrisation et titres hybrides
  - Arbitrages économiques
  - Arbitrages réglementaires et fiscaux
  - Reverse Engineering

### Gestion du risque global

- Modélisation du risque global
- Gestion par dérivées partielles et limites de trading
- Gestion du capital réglementaire

### Commentaires

«... comme convenu [...] l'alchimie nous a aussi été enseignée. De plus, nos notions de franglais se sont considérablement améliorées. Le cours était vraiment... Toubon!» Martin, MBF 94.

«... un cours à ne swapper sous aucun prétexte!» François Serge, MBF 94.

«... par conséquent, le taux de swap en monnaie, défini comme égalisant cap et floor, fut interpolé entre le 3M \$/DM et le 6M \$/FF...» Paolo, MBF 94.

«Un Génie rit: – Finance? Hier!...» D. Mirlesse, in *Ingénierie financière*, «Bulletin HEC», juin 1995.

veloppements de nouveaux produits» d'une de ces fameuses Investment Banks américaines. Première règle, se fondre dans la masse: costume bien sombre à grosses rayures rassurantes acheté en solde chez Merns Mart (ils ont fait faillite depuis, bien fait pour eux!), orteils comprimés dans une paire de Florsheim à semelle plastique, attaché-case pour culturiste de Tumi, cravate Herr Mes achetée dix dollars sur Canal Street et négligemment jetée par-dessus l'épaule gauche pour indiquer mon sentiment bearish sur la



*Nascuntur Poetas...*

dernière Treasury Auction. Et surtout, surtout, pas de chaussettes blanches.

L'acclimatation de l'espèce académique dans une salle de trading posait à l'époque des problèmes qui ne sont pas sans rappeler ceux de l'ornithorynque tentant de traverser le pont du Mont-Blanc à six heures du soir: «CAPM?» – «Reverse Repo!», «Frontière efficiente?» – «Bear Squeeze!», «Modigliani-Miller?» – «LBO!», «Café?» – «Jack Daniels, Double!»

Problèmes de vocabulaire? Certes, mais pas seulement. Différence d'approche avant tout: c'est l'obligation de résultat qui distingue fondamentalement le praticien du chercheur académique. Résultat tangible, qui veut dire transaction. C'est cette dynamique qui oblige à intégrer toutes les disciplines, toutes les méthodologies, toutes les techniques, autour d'un objectif commun: «Print the deal!». Quelques années plus tard, quelques cheveux en moins, quelques kilos en plus, je me retrouvais comme directeur général de la filiale «Produits Dérivés Actions» du groupe confronté au problème inverse: comment recruter?

C'est un peu par hasard que j'eus l'opportunité d'engager un fringant stagiaire frais émoulu de l'école des HEC. Même punition, même motif, me direz-vous? Si ce n'est que le châtiment se limita au code vestimentaire (et encore, bien adouci pour faire couleur locale: pas de rayures obligatoires, chaussettes blanches admises, voire encouragées...). Point de détresse en revanche face aux incantations cryptiques des traders. Pas d'angoisse existentielle devant l'afflux de Stillhaltern. Pas de choc allergique aux

GROIs et autres IGLUs. Et à la fin du stage, un brillant mémoire sur les modèles d'options à élasticité de variance constante, et avec validation empirique, s'il vous plaît, sur le marché suisse. L'Université savait-elle donc former des ingénieurs financiers? Notre ami Kpate Adjaoute, car c'est bien de lui qu'il s'agit, était-il représentatif de cette nouvelle génération?

«*Comme Alphonse fait le baby-sitting, on peut aller au casino!*» interrompt grossièrement Fredo. «*J'ai 20 francs à jouer, et j'arrêterai quand j'en aurai quarante. On m'a dit qu'à la roulette, en jouant sur une couleur, on retire le double de sa mise si elle sort. Est-ce qu'il vaut mieux que je joue mes 20 francs d'un coup ou que je joue un franc à la fois?*» (cette roulette a 38 cases: 16 noires, 16 rouges, et deux 0 qui reviennent au casino)<sup>3</sup> L'enseignement de la finance a donc considérablement évolué. Les étudiants du mastère en banque et finance acquièrent désormais des connaissances qui étaient il y a peu d'années sujets de recherches de pointe ou secrets de trading jalousement gardés. Restait à développer un enseignement qui permette de mettre en perspective ces acquis théoriques, démontrant leurs portées – et leurs limites.

Après une série de conférences organisées dans le cadre du MBF 93/94, et devant l'enthousiasme qu'elles avaient déclenché parmi les étudiants (voir les témoignages de nos cobayes), décision fut prise de démarrer un véritable cours d'ingénierie financière. La question de savoir si la banque peut s'enseigner à l'Université est réglée.<sup>4</sup> Dans ce cours, il ne s'agit donc pas (en tout cas pas seulement) d'apprendre recettes et jargon de salles de trading, mais bien de confronter les étudiants à des situations réelles – généralement exposées par des intervenants externes ou des articles de revues professionnelles – afin de comprendre comment les outils de la finance moderne peuvent apporter des solutions concrètes à des problèmes concrets.

Il s'agit donc aussi de prendre la «mesure de son incompétence» (revoilà nos marchands de lessive), de réaliser la nécessité de l'interaction avec d'autres secteurs de la profession: révision, documentation, back-office, crédit, administration, etc. Tel l'architecte qui doit pouvoir communiquer avec le plombier, l'électricien et le promoteur sans s'identifier à aucun des trois. Tel le médecin que son diplôme autorise à pratiquer tout acte médical, mais dont la déontologie le restreint à ceux pour lesquels il se sait compétent.

«*A propos, maintenant que j'ai mes 40 francs, peux-tu me dire ce que toutes ces questions ont à voir avec la finance?*» (Fredo veut sans doute parler des produits dérivés...)<sup>3</sup>

Bien que le MBF soit en passe d'être le premier diplôme européen certifié par l'Association internationale des ingénieurs financiers, il reste à nos diplômés un long chemin à parcourir. Mais si l'intuition ne peut pas s'enseigner, l'expérience, elle, peut se transmettre, du moment que la formation théorique

est solide. Développer une véritable culture financière, c'est-à-dire la capacité de relier entre eux des concepts abstraits, enseignés dans des cours hétéroclites, par des enseignants très différents, pour analyser un problème précis, avec une méthodologie rigoureuse, dans le but d'apporter une réponse constructive, est donc l'ambition du cours d'ingénierie financière.

Invité à galvaniser les jeunes diplômés de son université d'origine, Felix Rohatyn, figure emblématique de la finance américaine et sau-



*...Fiunt Oratores*

veur des finances de la municipalité de New York, résumait ainsi son apprentissage de la finance moderne:

«*C'est comme gratter le dos d'un gorille. On ne s'arrête pas quand on est fatigué, on s'arrête quand le gorille est fatigué.*»

Et un gorille, ça ne se fatigue pas vite...

<sup>1</sup> Des HEC, of course!

<sup>2</sup> p. 727. Petit Larousse illustré, 1983.

<sup>3</sup> Envoyer vos réponses à Maguy Gillot, au journal, qui transmettra. Le(a) gagnant(e) sera invité(e) au barbecue. Si vous séchez vraiment trop, les étudiants du MBF 94/95 pourront vous donner un indice.

<sup>4</sup> Voir à ce sujet l'excellent article «Université et banques: des angles opposés... au sommet?», dans le non moins excellent «Bulletin HEC» N° 43.

# HEC Lausanne à la 27<sup>e</sup> édition de la Course-croisière EDHEC



Equipe EDHEC'95  
Solveig Petterson

Depuis début décembre, une quinzaine d'étudiants, fous de voile et pour quelques-uns inexpérimentés, mais désireux de découvrir une nouvelle passion, s'organisent, écrivent, téléphonent pour trouver des sponsors, un logement, un moyen de transport et bien sûr un voilier. En mars, après quelques mois de dur labeur, le pari est gagné, puisque trois sponsors principaux ont été trouvés, ce qui permet à dix-neuf étudiants de Lausanne de partir naviguer. Deux entreprises genevoises, **Natsoft** (développement de systèmes informatiques) et **Firmenich** (parfums et arômes industriels) ont accepté de soutenir une partie de ces étudiants. Un troisième équipage, entièrement féminin, a été parrainé par Whirlpool, sponsor régulier de la course qui offre chaque année douze bateaux à douze équipages étrangers.

Participant à l'EDHEC depuis ses débuts, l'Ecole des HEC de Lausanne se devait d'être présente cette année encore pour défendre les couleurs de son université qui fait partie maintenant des grands habitués de cette course. C'est à Lorient, sur la côte bretonne, que s'est déroulée la 27<sup>e</sup> édition du rendez-vous étudiantin de la voile, du 22 au 30 avril. Une semaine de régates, composée de sept manches, dont une étape de nuit contournant l'île de Groix, se sont déroulées par un temps exceptionnellement clément pour cette région selon les marins du coin. Les vents n'ont pas dépassé les 30-35 noeuds le jour le plus agité.



C'est une première dans les annales du Comité des étudiants HEC qui s'occupe de regrouper des marins pour l'EDHEC depuis des années, de présenter un équipage composé uniquement de navigatrices. Les filles, encore plus motivées que leurs copains, se sont appli-



quées à présenter un dossier de candidature pour Whirlpool à la hauteur de leur ambition, la sélection des douze équipes se faisant par concours. Elles ont choisi «**Helvetica 3**» comme nom porte-bonheur. Leur aventure n'a malheureusement pas pu se concrétiser complètement, puisqu'elles ont accueilli un homme à bord, une des «cubettes» ayant déclaré forfait à la dernière minute. La présence d'un garçon à bord s'est avérée finalement indispensable et toute l'équipe peut être tout de même fière de sa performance.

Fin avril, ce sont quelque **4000 étudiants et 228 bateaux** qui se retrouvent à Lorient, pour disputer des régates et partager des moments extraordinaires, sous le chapiteau monté pour l'occasion. Que de souvenirs se bousculent dans les têtes des dix-neuf participants... Navigation intense, moments de détente au chapiteau, raclettes suisses, frites belges et bière tahitienne au stand international du Village Sponsor, rencontres avec d'autres étudiants français et étrangers, apéros sur les bateaux pour fêter ces nouvelles amitiés.

Huit jours exceptionnels, avec en prime de bons résultats: au classement International, Natsoft et Firmenich, des Sun Fast 32, sont deuxième et septième sur dix-neuf classés. Dans la catégorie Handicap National A (bateaux de moins de 10,50 m), Natsoft se classe sixième et Firmenich trente-troisième sur septante-cinq bateaux. Whirlpool arrive, quant à lui, dix-neuvième sur trente et un Figaro Bénéteau et sixième Whirlpool sur douze.

Des résultats encourageants qui poussent l'équipe à penser déjà à la prochaine édition, qui aura lieu à La Rochelle ou aux Sables-d'Olonne. Alors à l'année prochaine...

Nous adressons un grand merci spécialement aux trois sponsors principaux, Firmenich, Natsoft et Whirlpool, ainsi qu'aux personnes et entreprises qui ont bien voulu embarquer avec nous aussi bien financièrement que techniquement: grâce à leur aide, nous avons pu participer à la 27<sup>e</sup> Course-croisière EDHEC dans les meilleures conditions et représenter avec toujours autant d'éclat notre Ecole.

## Liste des sponsors

**Sponsors généraux:** Firmenich, Natsoft, Whirlpool  
**Sponsors Pool:** Alphasurf, Estavayer-le-Lac; Armadores Marielli SA; Association des gradués de l'Ecole des HEC; Berlie & Mottier SA, Nyon; Bisser Service SA; Comité de candidature JO 2002; Cruising Club Suisse; Ecole des HEC; Rectoretat de l'Université; Société de Banque Suisse, dépt marketing, Renens

# Le M.I.M. en grande vadrouille



Guy Sommerhalder, Daniel Duvillard... et tous les étudiants du M.I.M. 1994-1995

et également de sensibiliser les étudiants à l'évolution des technologies et à leur impact économique, ainsi qu'aux profondes mutations de structure des industries traditionnelles en Europe et dans notre pays en particulier.

C'est ainsi que, dans le cadre du cours de Gestion internationale de la technologie animé par le professeur **Hugues Molet**, également professeur à l'Ecole des mines de Paris, le premier voyage a eu lieu début décembre 1994 en région parisienne, centré sur les **méthodes et typologies de production**. Nous avons visité successivement les deux unités de l'usine de **Saint-Gobain** (verre plat) à Compiègne, fabriquant respectivement des pare-brise et des vitrages pour le secteur de la construction. Ces derniers suivent le processus du «float» qui assure une production continue, utilisant des bains d'étain en fusion dans lesquels les plaques de verre sont coulées.

Un autre type de production, le lendemain, nous a été présenté à Poissy, à l'usine **Peugeot**, d'où sort aujourd'hui un unique modèle: la Peugeot 306. Cette unité met en évidence l'organisation du «Just in time» dans ses applications les plus spectaculaires, caractéristiques de l'industrie automobile: acheminement et montage de milliers de pièces convergant vers une seule chaîne de montage, qui produit non des séries mais une succession de véhicules différenciés, répondant à des commandes individualisées au niveau des options choisies par les clients. D'inspiration japonaise, la «mass customization» a totalement remplacé l'ancienne production en série.

Cette formule met aussi en évidence les limites économiques et techniques de la robotisation au sens où les fabricants aujourd'hui, à cause de l'évolution exponentielle des coûts d'investissement, mais aussi à cause de la complexification des technologies, tendent à recourir de nouveau à davantage de main-d'œuvre dans les grandes productions industrielles, le coût marginal d'une robotisation plus poussée devenant totalement prohibitif! La troisième visite, dans les ateliers du Laboratoire universitaire de recherche de l'Ecole normale supérieure de Cachan, nous a fait voir toute l'évolution historique de la machine-outil. Le laboratoire oriente ses recherches autour de la «flexibilité combinatoire», concept visant à optimiser la conception et la gestion de moyens complexes sur des chaînes industrielles. Le fleuron de l'éta-

blissement est un atelier automatisé flexible d'usinage: un système de robots de transport, basé sur deux chariots automoteurs «filoguidés» et un magasin automatique mobile, représente le stade le plus avancé de la robotisation, où même le transport des charges et leur acheminement entre différents postes de travail peuvent être rendus indépendants de

le en meilleure coopération avec les responsables chargés de la programmation de la production. Ainsi le débat sur les frontières idéales de la globalisation est loin d'être clos! Le second voyage, préparé et organisé par Mme **Alexandra Etienne-Benz, chargée de cours**, avait pour thème la **reconversion des industries textiles en Europe occidentale**. Nous avons appris d'abord à comprendre la structure complexe et morcelée de ces industries, leur caractère à la fois traditionnel et moderne, et les transformations radicales qu'elles subissent actuellement par les délocalisations, les regroupements d'intérêts, la disparition de nombreuses petites unités et l'évolution de la réglementation communautaire en Europe.

Nous avons visité successivement, dans la région de Saint-Gall, notamment la société **Heberlein AG** à Wattwil et **Lehmann Stickerei** à Lichtensteig. Tout en étant davantage orienté vers le marketing et l'évolution stratégique des industries textiles, ce second voyage, comme le précédent, a mis en évidence des problèmes associés aux technologies de production et à l'emploi. Délocaliser ou non, et où? Préserver l'emploi? Comment

## Ecole des Hautes Etudes Commerciales



DIPLÔME POSTGRADE EN GESTION INTERNATIONALE  
MASTER OF SCIENCE IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

toute intervention humaine, tout en répondant exactement aux besoins spécifiques de la chaîne de montage. Encore au stade expérimental ce jour, ce système vise à assurer une flexibilité maximum des chaînes.

Paradoxalement, cependant, une des conclusions tirées de cette visite est que les anciens tours mécaniques sont encore les machines les plus flexibles, mais sont aussi les moins rentables. Car, si l'informatique tend à maximiser la rentabilité, c'est dans une certaine mesure au préjudice de la flexibilité. On peut se demander si l'homme n'est pas en train d'être «redécouvert» comme la «machine» finalement la plus flexible... et la moins coûteuse. Il semblerait en tout cas que l'avancée informatique bute actuellement sur l'impossibilité de résoudre, de manière économique, tous les problèmes associés à l'intégration informatisée de certains processus de production.

Une seconde observation intéressante des étudiants concernait le coût de la diversité, bien réel, qui contraint les commerciaux à travail-

se maintenir face à la concurrence asiatique? Et comment se positionner face à la concurrence européenne, alors que l'on est lourdement pénalisé par la réglementation communautaire du *trafic de perfectionnement passif*? Ces questions, les entreprises que nous avons visitées en Suisse orientale se les posent tous les jours. Les chiffres sont accablants et le groupe des étudiants découvre que 10 000 emplois, soit la moitié de l'effectif suisse du secteur, ont disparu ces trois dernières années. L'impact économique dans la région du Toggenbourg, que nous avons visitée, est impressionnant, alarmant. Les entreprises qui sortent victorieuses de la crise semblent évoluer vers des productions très «haut de gamme» ou se maintiennent en équilibre instable sur des marchés de «niches». Beaucoup délocalisent des emplois vers l'Autriche voisine.

Le groupe du M.I.M. s'est également déplacé en car pour une journée dans la région de Lyon, afin de visiter deux entreprises bien différentes: tout d'abord **Brochier SA**, filiale

du groupe **CIBA**, spécialisée dans les textiles de haute technologie et les composites ultralégers, fournisseur du TGV, de l'aéronautique, de l'automobile et des industries de la santé. Puis nous avons visité les **Ateliers A.S.** qui impriment sur soie (oserons-nous dire «au kilomètre»?), les foulards, cravates et accessoires Hermès. On admire le travail des créatifs et la mise au point des collections bisannuelles; on s'étonne de voir retoucher les foulards... au Bic!

En fin de journée, nous étions reçus par la fédération patronale du textile de Rhône-Alpes, **Unitex**, pour une conférence-débat sur le textile européen en général et ses perspectives dans la région. Ici, l'industrie textile multacentenaire a été amenée autrefois d'Italie, avec l'élevage du ver à soie. Le ver à soie a pratiquement disparu, mais le Rhône-Alpes constitue encore aujourd'hui la quatrième région textile en Europe. Surprise pour nous, en France également, la réglementation communautaire ne contribue pas vraiment au soutien des industries textiles des membres de l'Union, Bruxelles (et Paris) préférant soutenir les industries de prestige, à forte visibilité et fort potentiel technologique... La conférence de Claude Szternberg nous apparaît ainsi comme une remise en cause questionnante de la politique industrielle (ou plutôt de l'absence de politique industrielle...) dans certains secteurs. Nous découvrons également l'ampleur des problèmes auxquels sont confrontés les industriels textiles: contrefaçon, dumping, travail des enfants en milieu carcéral, et d'autres facettes inquiétantes de la globalisation des échanges, avec un large éventail de pratiques déloyales de la concurrence. Au terme de ces deux voyages, nous avons l'impression d'avoir abordé un peu plus concrètement les problèmes techniques et économiques des entreprises, et leur imbrication. Nos réflexions et interrogations trouvent également des réponses dans les cours reçus, pendant cette année au M.I.M. sur la compétitivité des entreprises et des nations: l'entreprise qui réussit – comme la nation «compétitive» – semble suivre des modèles comparables: de petites unités flexibles et autonomes, reliées à de grands ensembles cohérents et organisés, capables en conséquence de se définir et de mener des politiques orientées sur le long terme.

# Grâce à l'Ecole des HEC, un vent suisse souffle à Paris



**Marc Glosener**

Gradué HEC, vice-président MIM Alumni Association

**C'est une nouveauté. L'Ecole des HEC a, pour la première fois, décidé d'être présente au Salon de l'étudiant – 3<sup>e</sup> cycle qui s'est tenu à Paris les 6 et 7 avril 1995. La promotion des cinq programmes postgrades de l'Ecole: en gestion internationale (MIM), en banque et finance (MBF), en gestion d'entreprise (MBA), en économie politique (MSE) et en informatique de gestion (DPIO) fut un succès. Récit.**

La décision d'être présent à ce Salon fut le fruit d'un constat important. La crise de 1990 à 1993, qui a entraîné la diminution du nombre de nouveaux étudiants, a fait prendre conscience aux Hautes Ecoles que la promotion active des programmes universitaires romands était devenue une condition de survie. Ceci est d'autant plus vrai que la non-appartenance à l'Union européenne risque de faire perdre à la Suisse une partie de son attrait.

Le but du Salon était donc double: promouvoir les programmes postgrades de l'Ecole des HEC et exposer les avantages des études en Suisse romande pour des étudiants français. Le constat fait à ce Salon, qui se tenait à l'Espace Champerret dans le 17<sup>e</sup> arrondissement, semble positif à tous les égards.

L'Ecole ne lésina pas sur les moyens: une documentation complète comportant des informations détaillées sur chaque programme, sur l'Ecole des HEC et sur l'Université de Lausanne en général, des affiches, des photos, etc., fut élaborée. De plus, une équipe aussi enthousiaste que professionnelle s'est rendue sur place, composée des professeurs Alfred Stettler et Francis Léonard du MIM, de M. François Lhabitant, gradué MBF, M. Jérôme Auzanneau et moi-même, gradués MIM, ainsi que de l'adjoint de faculté, M. Dominique Farcinade et de deux secrétaires, M<sup>es</sup> Hélène Kallay et Corinne Chalançon.

Le stand fut monté la veille du Salon: disposition de nombreuses affiches, pancartes et photos, préparation des brochures sur les tables et présentoirs, etc. Notre enthousiasme ne pouvait masquer quelques inquiétudes dues à notre manque d'expérience de ce type de manifestation. Les moyens engagés étaient-ils adéquats? Les étudiants allaient-ils être attirés ou intéressés par la Suisse?

Dès le début du Salon, il s'avéra que ces craintes n'étaient pas fondées. Notre stand attirait l'attention. Tout d'abord, outre la Suisse, seuls deux autres pays étrangers étaient présents – l'Australie et le Québec. D'autre part, les spécificités et l'originalité de nos programmes postgrades suscitaient l'intérêt. Typiquement, les étudiants cherchaient



des renseignements généraux sur les études en Suisse, et sur l'Ecole des HEC en particulier, puis s'enquéraient des différents programmes existants, jetaient leur dévolu sur l'un ou plusieurs d'entre eux et posaient des questions précises sur l'équivalence des diplômes, le contenu des cours, la durée du programme, les possibilités de débouchés etc. L'écho des programmes proposés par l'Ecole fut en général très favorable, le MIM (gestion internationale) et le MBF (banque et finance) rencontrant le plus d'intérêt.

Par ailleurs, nous avons pu remarquer que la Suisse conservait une grande partie de son attrait: image de qualité et de sérieux et qualité de la vie. L'environnement extraordinaire de l'Université de Lausanne provoqua de nombreux murmures d'admiration. Cependant, il est une image dont la Suisse semble avoir du mal à se débarrasser: celui du coût élevé de la vie, coût que l'on peut estimer à 1700 francs par mois pour un étudiant étranger à Lausanne. Ce prix doit être nuancé par le coût des finances de cours, inférieur en Suisse.

L'impression générale ressentie lors de ce Salon qui fut fréquenté par près de 10 000 personnes est donc généralement positive quant à l'intérêt des études postgrades à HEC. Cependant, ce constat devra être vérifié au vu des résultats, c'est-à-dire du nombre d'étudiants français inscrits suite à ce Salon. En cas de bilan positif, l'Ecole n'exclut pas de participer à d'autres manifestations de ce type, notamment le Salon de Bruxelles en 1996.

# Thèses soutenues depuis janvier 1995 à l'Ecole des HEC

*Thèse soutenue le 31 janvier 1995*

## «ASSET PRICING AND TRADING VOLUME. THREE ESSAYS»

par M. Jean-Paul THELER, qui a obtenu le titre de docteur en sciences économiques, mention «économie politique» (prof. J.-P. Danthine)

*Thèse soutenue le 30 mars 1995*

## ANALYSE STRATÉGIQUE DU RAPPROCHEMENT BANQUE-ASSURANCE

par M. Serge CADELLI, qui a obtenu le titre de docteur en sciences économiques, mention «gestion de l'entreprise» (prof. M. Boehme)

La thèse analyse l'ensemble des liens d'ordre technique, marketing et organisationnels entre les domaines de la banque et de l'assurance dans le dessein de voir dans quelle mesure un rapprochement des structures puisse être économiquement efficace.

L'étude restreint l'analyse au point de vue de l'actionnaire, recherchant systématiquement l'accroissement de la rentabilité des actions au moyen de l'amélioration des atouts concurrentiels et de l'exploitation des potentiels de synergies.

Malgré l'existence d'avantages liés au «one shop stopping» et l'importance de sources de synergies découlant de l'activité de gestion d'actifs financiers d'une part et de la fonction de distribution de services financiers d'autre part, la thèse met aussi en évidence la forte spécificité de chacun des secteurs.

Des trois stratégies de bancassurance détaillées, à savoir création d'une assurance-vie auprès d'une banque, distribution croisée des services de deux partenaires et fusion d'une banque et d'une assurance, il apparaît que la première donne les meilleures garanties de succès.

*Thèse soutenue le 7 avril 1995*

## ZUKUNFTSGERICHTETE BONITÄTSANALYSE MIT WISSENSBASIERTER TECHNOLOGIE: ein Beitrag zum ertragsorientierten Bankmanagement im Kreditgeschäft

par M. Steve HOTTIGER, qui a obtenu le titre de docteur en sciences économiques, mention «gestion de l'entreprise» (prof. André-R. Probst)

# Une conférence-débat: «Les Jeux olympiques et l'argent»

**Romain Hofer**

Etudiant HEC, responsable conférences 1994-1995

**Le sport, le sport, le sport.  
L'argent, l'argent, l'argent.**

**Les Jeux olympiques et l'argent.**

**Un thème tel que l'argent, et qui plus est l'argent des Jeux olympiques, dans un pays comme la Suisse, voilà un défi qui méritait d'être affronté.**

Ce n'est pas moins de six mois de préparation qu'il aura fallu pour mettre sur pied cette conférence-débat. Pourquoi avoir choisi un tel sujet me demanderez-vous? Il y a au moins trois bonnes raisons: la première est qu'en sport (et surtout dans le domaine si convoité des J.O.), le marketing, le sponsoring, prend une proportion de plus en plus importante. Deuxièmement, l'Ecole des HEC, dans laquelle j'ai le plaisir d'étudier, nous enseigne, entre autres, le marketing. Pourquoi ne pas en voir alors un exemple concret au travers d'un débat? Enfin, Lausanne n'est-elle pas une ville olympique et le Musée olympique n'est-il pas à quelques encabulations de notre Université?

Voilà réunies suffisamment de raisons pour avoir choisi ce thème.

Sept invités se déplacèrent au Musée olympique pour débattre sur le thème: M. **Silvio Giobellina** (ex-champion du monde de bob et actuellement entraîneur de l'équipe suisse de bob), M. **Eric Schmid** (ancien responsable du sponsoring chez Kodak), M. **Jean-Daniel Papilloud** (directeur de la Banque Cantonale du Valais), Mme **Lily Frei** (responsable du marketing européen pour Coca-Cola), M. **Jean-Bernard Münch** (secrétaire général de l'Union européenne de radiodiffusion), M. **François Carrard** (directeur général du Comité international olympique) et M. **Christian Campiche** (rédacteur en chef adjoint de l'AGEFI) qui mena le débat.

Une belle table qui n'aura malheureusement pas attiré la foule! Une centaine de personnes seulement feront le déplacement. Malgré cela le débat, à défaut d'être enragé, aura eu le mérite d'être riche en explications et passionné.

Pour ouvrir le débat, une question vient à la bouche de tout le monde: **mais où va donc l'argent que brasse le CIO et pourquoi autant, alors que d'après sa charte le CIO serait un organisme à but non lucratif?**

La réponse fut donnée: dès lors que le mouvement olympique a besoin de beaucoup d'argent pour œuvrer en toute indépendance, à l'abri des pressions économiques et politiques, le CIO doit avoir une réserve (*sic*) suffisante.

Un exemple particulièrement éloquent des sommes brassées par le CIO est l'explosion des droits TV sur les Jeux; ils représentent aujourd'hui 48% des recettes du CIO.

Pour Atlanta 96, on atteindra la somme vertigineuse de 800 millions de dollars (dont 280 à la charge de l'UER)! Soit une augmentation de 300% par rapport à Barcelone 92... La surenchère n'émane pas tant de l'appétit du gouvernement olympique que de la concurrence effrénée entre les chaînes, qui se battent tels des chifonniers pour retransmettre cet événement de portée planétaire.

Ce constat incite M. Münch à tirer la sonnette d'alarme: «Les tarifs pratiqués ne sont plus couverts par l'audience des chaînes. Si elles acquièrent toujours les droits des JO, c'est uniquement par souci de prestige et de respect.

*De gauche à droite: M. Giobellina, M. Schmid, M. Papilloud, Mme Frei, M. Münch, M. Hofer, M. Carrard.*





M. François Carrard.

tabilité. Les nouveaux venus dans le paysage audiovisuel veulent à tout prix décrocher les Jeux olympiques pour se faire connaître. D'où une inflation exceptionnelle.»

Le coup de frein aux dépenses viendra peut-être de lui-même: on remarque depuis quelque temps, notamment chez les jeunes et les femmes, un tassement de l'intérêt envers les sports télévisés. C'est le cas de l'athlétisme et du tennis, où une baisse de valeur des droits se manifeste déjà.

Mais quel est le patrimoine du CIO? Durant le dernier exercice olympique comptabilisé (1988-1992), le CIO a engrangé un bénéfice qui, exprimé en dollars, atteint 52,7 millions pour un chiffre d'affaires global de 157,1 millions. Sa fortune, une fois déduits les fonds affectés à la construction du Musée olympique, se monte à 76,8 millions. Précision utile: 93% des revenus sont redistribués aux fédérations internationales et aux comités olympiques nationaux.

La seule réserve que je me permettrai d'émettre concerne la relative torpeur des débats, comme ceux qui furent présents - et que je remercie ici - purent le constater.

Il aurait fallu - et le comité de l'année prochaine saura rectifier le tir - un contradicteur un peu plus féroce envers les invités pour que le débat ait vraiment lieu. Ceux-ci défendaient tous les mêmes points de vue, à part peut-être M. Giobellina, qui apporta une candeur et une simplicité bienvenues. L'Université m'aura au moins appris ceci!



M. Jean-Bernard Münch.

Rendez-vous est donc pris l'année prochaine pour une conférence sur le thème: «L'argent des Jeux olympiques», sujet encore plus brûlant qu'aujourd'hui, n'en doutons pas!

## Près de 180 collaborateurs, passionnés par vos défis.



Parlez-nous de vos projets. Nous aimons communiquer. Nous vous ferons profiter de nos conseils et de notre expérience.

Un suivi professionnel tout au long de la fabrication garantit une qualité optimale à vos réalisations.

Avec la technicité évolutive de notre parc de machines et la passion de notre équipe pour son métier, nous, Corbaz, sommes le partenaire décisif pour la production de vos messages imprimés.



Imprimerie Corbaz SA

Près de 180 collaborateurs, passionnés par vos défis

Avenue des Planches 22 - 1820 Montreux - Tél. 021 / 963 61 31

# Visite de la société ISOVER à Lucens

**Le 26 avril dernier, 25 gradués HEC se sont retrouvés à Lucens pour participer à la visite de la société ISOVER organisée par Eric Kehloher, membre du comité de l'Association, et Charles-André Bolomey, directeur technique.**

Accueillis par MM. Charles-André Bolomey, Antoine Dombre, directeur financier, et Gérard Weber, chef du service informatique, les gradués ont écouté avec beaucoup d'intérêt la présentation de M. Bolomey suivie d'une projection.

Les participants se sont ensuite répartis en trois groupes et, sous la direction de MM. Bolomey, Dombre et Weber, ont pu pénétrer dans l'usine, impressionnante par sa taille, par l'enchevêtrement de tuyaux, la longueur des chaînes de production, les montagnes de «barbe à papa» rose, blanche, entreposées et le côté métallurgie «lourde» qui s'en dégage (la chaleur des fours, le bruit, les lunettes de protection des employés, etc.). Le procédé de fabrication a étonné les participants. Imaginez un matelas de laine de verre qui sort en

Les principales matières premières qui servent à fabriquer la laine de verre sont le sable, la soude, la dolomie, la chaux et la rasantite (minéral de bore). La majeure partie de ces composants arrive par wagons, de l'étranger.

Un brûleur annulaire est placé autour de ce centrifugeur et permet, par étirage à chaud, d'amincir les fibres qui en sortent. Ces fibres ont un diamètre de 6 microns. Avec un gramme de verre liquide on peut tirer 14 km de fibres. Ces fibres sont incombustibles et résistent au vieillissement et aux moisissures.

ISOVER, au moment de sa modernisation,



Depuis deux ans, ISOVER utilise dans son four du verre de récupération (verre à vitres, bouteilles, tubes néon, etc.) contribuant ainsi au recyclage des déchets. Les diverses matières sont mélangées, dans une proportion déterminée, et conduites au four électrique où elles sont fondues à 1400°C.

Du four, le verre s'écoule en continu vers les installations de fibrage. Les machines de fibrage sont principalement constituées d'un arbre creux, sur la partie inférieure duquel est vissé un centrifugeur, dont les parois sont percées de plusieurs milliers de trous minus-

s'est soucié de la protection de l'environnement. Les fumées des étuvées sont rebrûlées ou lavées et le bruit des installations a été sérieusement réduit. L'après-midi s'est achevé par le traditionnel apéritif offert par la maison puis, quelques gradués, ainsi que M. Charles-André Bolomey, ont terminé agréablement la soirée dans un restaurant de Moudon autour d'une délicieuse fondue chinoise.

Un grand merci à la société ISOVER et tout particulièrement à son directeur technique, M. Bolomey, pour son chaleureux accueil et la passionnante visite de sa société.

continu des machines de fibrage pour être encollé, pressé, découpé, emballé et enfin stocké sans aucune manipulation humaine !

Quelques mots sur la société qui a été créée en 1937 à Henniez avec l'appui de la Compagnie Saint-Gobain. Dès 1939, la décision était prise de construire une nouvelle usine à Lucens.

Actuellement, la société emploie 230 personnes en Suisse dont 137 à Lucens.

Sa production annuelle est de 20 000 tonnes et ses produits sont vendus exclusivement en Suisse au travers du réseau des grossistes spécialisés dans les matériaux de construction.

La laine de verre est l'un des isolants les plus utilisés dans le monde. Ses qualités permettent son utilisation dans le bâtiment et l'industrie. Partout, la laine de verre assume un rôle protecteur en réduisant efficacement les pertes calorifiques et les nuisances acoustiques.



# Rencontre avec Daniel Hausman, philosophe de l'économie

Par Alain Guénette

## Let me introduce you...

... Daniel Hausman, professeur en méthodologie de l'économie<sup>1</sup> (ou philosophie de l'économie) à l'University of Wisconsin-Madison. Il a créé en 1983, avec Michael McPherson (professeur au William's College), le journal «Economics and Philosophy» dont il a été l'éditeur jusqu'à très récemment.

Sa thèse de doctorat portait sur les théories du capital et de l'intérêt et a été publiée en 1981 sous le titre: *Capital, Profits and Prices*. Il y étudiait, de façon méthodologique, la fameuse controverse dite des deux Cambridge, qui a opposé des théoriciens d'Angleterre (notamment Joan Robinson) et des théoriciens américains (notamment Paul Samuelson). Quelques années plus tard, il publie un ouvrage très remarqué en Amérique du Nord – *The Inexact and Separate Science of Economics* (Cambridge University Press, 1992) – dans lequel il s'attache notamment à mettre en relief la *structure et la stratégie* de recherche de la «théorie de l'équilibre général», et à étudier la question des relations entre la théorie et la pratique économique. Deux chapitres, sur les quatorze qui forment le livre, sont tout particulièrement consacrés à deux cas: d'une part, une analyse d'une étude de Paul Samuelson («Overlapping generations model», 1958), et, d'autre part, le problème des «Preference reversals».

Dan Hausman s'est fort gentiment prêté au jeu de l'entretien. Que voici...

**AG: Pourquoi la méthodologie présente-t-elle un intérêt pour les économistes qui ne sont pas nécessairement enclins à se poser des questions philosophiques ou épistémologiques?**

**DH:** Parmi les économistes, certains sont intéressés par les questions philosophiques et d'autres pas. L'attitude de ces derniers pourrait être la suivante: les philosophes peuvent se sentir concernés par des problèmes relatifs au caractère de l'explication en économie, mais, après tout, cela ne concerne qu'eux. Il existe des auteurs en méthodologie économique qui, comme Donald McCloskey, défendent l'idée que des questions de ce type ne regardent pas les économistes. Autant dire que je ne partage pas cette position, et j'irai même jusqu'à prétendre que les questions abordées en méthodologie économique sont incontournables pour le praticien de l'économie. La première raison que j'évoquerai est évidente: si l'on tente de répondre à une question, que ce soit concernant l'économie du bien-être ou que ce soit des questions plus techniques relatives par exemple au revenu ou

à l'incidence d'un changement de taux d'intérêts, la façon de savoir y répondre est précisément l'objet de la méthodologie économique. Alors, bien sûr, lorsqu'une discipline fait des progrès remarquables, sans doute peut-on penser faire l'impasse sur un tel questionnement. Mais, précisément, l'économie n'a rien d'une telle science, justement parce que les méthodes utilisées laissent à désirer. Au moins pourrait-on s'interroger sur la faiblesse de ces méthodes.

Je pense que la raison pour laquelle les économistes devraient s'intéresser aux questions méthodologiques est simple: il y répondent dans leur travail, de façon explicite ou impli-



cite. Par ailleurs, l'économie se trouve confrontée à de nombreuses difficultés et ne marche pas si bien que cela. Je note enfin que la grande majorité des économistes classiques n'ont pas fait l'impasse sur des questions de type philosophique.

**AG: Quels livres ou articles conseillez-vous de lire pour aborder votre discipline?**

**DH:** Difficile question. L'article le plus connu aux Etats-Unis est sans contredit celui de Milton Friedman (*The Methodology of Positive Economics*). Beaucoup de gens ont lu cet essai très suggestif mais plein d'erreurs. Vraiment, c'est là un très mauvais morceau de philosophie, et Friedman n'a pas obtenu son Nobel pour ce travail!

Je pense que la meilleure chose à faire est de consulter des anthologies d'études classiques dans la discipline. La prise de connaissance de textes classiques est utile car les grandes questions restent un peu les mêmes au cours du temps. Ainsi, connaître les réflexions de John Stuart Mill, de Max Weber, des Keynes (le père et le fils) ou de Lionel Robbins, me semble une approche intéressante.

**AG: A cet égard, il existe une anthologie que vous avez éditée...**

**DH:** Oui, *The Philosophy of Economics: An Anthology* (Cambridge University Press, 1984). Il en existe d'autres également. La plus récente, *Contemporary Issues in Economic Methodology*, de Roger Backhouse, est excellente mais elle se réfère quasi exclusivement à des textes contemporains qui dérivent en outre presque tous de la philosophie de Karl Popper.

**AG: Quelles vous semblent être les questions principales en matière de méthodologie économique?**

**DH:** La première question, intéressant aussi bien les philosophes que les économistes, se réfère à un problème très spécial en économie. Si on regarde la théorie fondamentale, il y a de nombreux axiomes qui ne sont pas vrais; par exemple, dans le modèle économique standard, le fait de poser que les préférences sont transitives. Ce n'est sans doute pas la plus intéressante partie du modèle mais, en tout cas, c'est là. Or, il n'est pas vrai que les préférences des gens sont toujours transitives. On peut prendre n'importe qui, l'emmener dans un laboratoire et lui demander s'il préfère ce bien à celui-là, pour s'apercevoir que cette hypothèse ne tient pas. Vous remarquerez alors que bien des préférences sont intransitives, qu'il y a de l'intransitivité dans toutes les préférences. Dès lors, on peut se demander quoi penser d'une science fondée sur des erreurs. Bien sûr, on pourra rétorquer que les économistes pensent que les préférences sont habituellement transitives, et non pas toujours, mais cela n'est guère satisfaisant; habituellement: comment? quel pourcentage? est-ce une théorie probabiliste? etc.

Immédiatement, on peut prendre la mesure du problème. Alternativement, des économistes diront que ce n'est pas tant que les préférences sont intransitives, mais plutôt que les personnes rationnelles ont des préférences transitives. Autrement dit, si l'on est rationnel, alors on aura des préférences transitives. C'est de cette manière que de nombreux économistes définissent la rationalité. C'est trivial. Cela soulève une seconde question méthodologique, qui est la suivante: les économistes abordent la notion de la rationalité de façon normative. Ainsi donc, pourquoi un économiste s'arrogerait-il le droit de proposer une théorie du «comment» les gens se comportent, préfèrent et choisissent, allant de pair avec une théorie du comment les gens doivent préférer et choisir. Les questions référant à la rationalité sont sans doute parmi les premières questions importantes à adresser lorsque l'on pense méthodologie.

**AG: Est-ce ce type de questions auxquelles s'intéresse votre collègue Alexander Rosenberg?**

**DH:** D'une certaine manière Alex s'intéresse à ce genre de question, mais la question qu'il

adresse est plutôt la suivante: pourquoi les économistes font-ils si peu de progrès?...

**AG: Quelle serait La question de Philip Mirowski?**

**DH:** Sa question est plus historique que méthodologique. Elle pourrait s'énoncer comme suit: comment peut-on comprendre que l'économie néo-classique se porte si mal?...

**AG: Et si l'on résumait votre question?**

**DH:** Comment comprendre une science apparemment bâtie sur des erreurs...

**AG: Pourquoi l'économie présente-t-elle un intérêt pour les philosophes?**

**DH:** L'économie est une science spéciale en ceci qu'elle a l'apparence d'une science de la nature comme la physique. Elle est mathématiquement formalisée, les liens entre les données et l'économie ayant été appréhendés à l'aide de l'économétrie de façon sophistiquée. Du coup, cela nous conduit à savoir s'il est possible d'avoir une science sociale. L'économie est intéressante si l'on s'attache à mettre en relief les différences et les similarités existant entre une science naturelle et une science sociale, puisque, sous certains aspects, l'économie paraît proche d'une science naturelle et pourtant, en termes de succès, elle est plus proche des autres sciences sociales. C'est un peu le type de problème qui personnellement m'intéresse relativement à l'économie, en tant que philosophe.

L'intérêt des philosophes pour l'économie se réfère également à la question des jugements de valeurs que les économistes prétendent ne pas faire, tout en donnant au bout du compte des réponses normatives.

**AG: Pouvez-vous donner un exemple?**

**DH:** Prenons le cas des économistes traitant ce que l'on appelle les «market failures» (défaillances du marché), c'est-à-dire les cas où le marché ne permet pas d'apporter des solutions qui satisferaient les préférences des gens dans un sens efficient. Les économistes ont sur cette question des réponses très divergentes. Prenons l'exemple de la pollution de l'air ou de l'eau. Certains économistes soutiendront qu'une intervention gouvernementale est nécessaire, tandis que d'autres soutiendront qu'il convient de mieux définir les droits de propriété; d'autres encore diront que ces deux approches ne régleraient rien, etc.

**AG: Vous faites référence aux controverses sur la question durant les années soixante, où Ronald Coase, notamment, se rangeait parmi ceux qui défendaient le deuxième point de vue...**

**DH:** ... Oui, Coase disait qu'il fallait définir les droits de propriété de façon claire, et de la sorte les gens négocieraient les solutions les

plus efficaces. Mais, pour revenir à la question relative à la normativité incluse dans ces prises de positions, ces dernières prennent toutes en compte qu'une défaillance du marché est quelque chose de mauvais, ce qui suppose qu'un «market success» est quelque chose de bon. Pourquoi? En fait, ce que j'insinue, c'est qu'il y a toujours des présuppositions morales dans tous ces points de vue. Il y a bien sûr des influences éthiques ou idéologiques quand un économiste cherche un théorème, mais il existe d'autres sortes d'influences par le fait même que le modèle en lui-même est très attractif: le même modèle guide les présuppositions de l'économie du bien-être et influence également notre vision des problèmes économiques actuels. Ainsi, différents aspects de l'économie se supportent mutuellement d'une manière très puissante.

**AG: Pourquoi les études en méthodologie économique portent-elles quasi exclusivement sur la micro-économie, et non sur la macro-économie?**

**DH:** La question vaut en effet d'être posée. Pour ce qui me concerne, il s'agit d'un problème de compétence, je ne connais pas la macro-économie aussi bien que la micro-économie. Je pense, de façon plus générale, que le point est que la micro-économie est la partie de l'économie qui ressemble le plus aux sciences naturelles. Si les philosophes s'y intéressent davantage, c'est que dans ce champ il existe de nombreuses théories très formalisées, voire sophistiquées. Cependant, comme vous, j'aimerais qu'il y ait davantage de travaux méthodologiques menés en macro-économie. Cela sera peut-être le cas dans la perspective du courant représenté par la «New macro-economics» et par les «rational expectations theorists» comme Robert Lucas (Chicago), tendant à unifier macro- et micro-économie.

**AG: Votre prochain livre (avec Michael McPherson) sort à la fin de cette année. Sur quoi porte-t-il?**

**DH:** Il est le prolongement d'une de nos études, *Taking Ethics Seriously*, parue dans le «Journal of Economics Literature», et sera en quelque sorte une introduction à l'éthique à l'usage des économistes. Il comprendra notamment une discussion sur les présupposés éthiques qui fondent la théorie économique standard. Il s'attachera en outre à prendre en compte des théories actuelles (comme celle de John Rawls par exemple) et, de ce fait, à introduire diverses notions éthiques propres à modifier le caractère d'une économie normative.

<sup>1</sup> Pour une brève introduction à la «méthodologie économique», on pourra prendre connaissance de mon entretien avec Maurice Lagueux dans *Le Journal de Genève* du 1<sup>er</sup> décembre 1994 (supplément économie, page 8). Voir également le numéro précédent du *Bulletin HEC* (N° 47), précisément la première recension (page 55).

# Eclats de livres...

## N° 4



**Alain Guenette**

Gradué HEC, doctorant HEC



**Léa Mirshak**

Graduée HEC, professeur à l'Ecole hôtelière de Lausanne

**1. Michel MARCHESNAY.** *Management stratégique*, Eyrolles Université, 1993, 200 pages.

C'est à la découverte d'un champ disciplinaire relativement nouveau qu'invite l'auteur de ce livre. Ce dernier développe son propos à partir de la typologie des écoles de stratégie proposée par l'auteur canadien Henry Mintzberg. Après avoir historiquement présenté la stratégie en général et donné diverses définitions de la notion, l'auteur nous fait voyager à travers les différents modèles proposés au cours des dernières décennies.

**2. Michael HAMMER et James CHAM-PY.** *Le Reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, 1993, 247 pages. (trad. de l'américain *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, 1993).

On pourra aborder ce livre en prenant d'emblée connaissance des quatre cas présentés à la fin de l'ouvrage. Qu'est-ce que le «Reengineering»? Une façon de mettre à plat les structures d'une entreprise à partir de la prise en compte de la valeur perçue par le client du produit ou du service proposé. On tâche ainsi d'éliminer dans la «chaîne de valeur» de l'entreprise (c'est-à-dire de la conception d'un produit ou d'un service à sa vente et à son suivi), toutes les opérations qui ne sont pas génératrices de valeur ajoutée du point de vue du client.

**3. Jean-Jacques LAMBIN.** *Le marketing stratégique: une perspective européenne*, EdiScience International, 1994, 578 pages.

*Marketing stratégique* par opposition à *marketing opérationnel*. Le premier correspond à une démarche analytique systématique et permanente des besoins du marché de nature à assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel, tandis que le second correspond à la dimension action ou mise en œuvre. Ce livre (dont l'auteur est prof. dans une université belge) est un ouvrage de référence.