

**L'Association des Alumni  
HEC Lausanne fête  
ses 40 ans**

40

PASSÉ PRÉSENT FUTUR

1975

2015

2055



## NOTENSTEIN LA ROCHE

BANQUE PRIVÉE

### Deux traditions, une même vision.

Notenstein La Roche: l'alliance de savoir-faire fondée sur une expérience plusieurs fois centenaire. La fusion de Notenstein avec La Roche réunit deux banques privées suisses dont les origines remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle. Au bénéfice d'une longue tradition, nous sommes tournés vers l'avenir pour protéger votre patrimoine.

A Lausanne, nous vous accueillons à l'avenue du Théâtre 1 ou répondons à vos appels au 021 313 26 26.

**[www.notenstein-laroche.ch](http://www.notenstein-laroche.ch)**



## Editoriaux

- 3 Dossier spécial**  
40 ans d'une histoire
- 4 Association – Le Président**  
Indignons-nous!!!
- 7 Faculté – Le Doyen**  
3 dimensions nouvelles
- 8 Festivités du 40<sup>e</sup>**  
"Back to HEC"



## Dossier spécial

- 11 Passé • Présent • Futur**
- 12 Passé, présent et futur de l'éducation**  
Jean-Philippe Bonardi
- 14 Fondation de l'Association des Gradués HEC**  
Jean-Pierre Baur
- 16 40 ans d'évolutions**  
Christian Bohner, Perry Fleury,  
Jean-Christian Lambelet
- 22 Les manuscrits de la mémoire vive**  
Benoît Garbinato
- 24 20 ans passés et futurs de réalité virtuelle**  
Marianne Schmid Mast
- 26 40 ans de luttes pour l'égalité salariale**  
Steve Binggeli
- 28 Mieux vaut faire HEC que l'EPFL !**  
Xavier Comtesse
- 30 Montres connectées et montres à quartz**  
Olivier Baily
- 32 1975-2015 : la BNS à l'avant-garde**  
Kenza Benhima
- 34 La prévoyance sous la loupe des professionnels**  
Philippe Doffey, Perry Fleury
- 38 After the fall : Dieselgate and corporate responsibility**  
Guido Palazzo
- 40 Au cœur des recherches sur l'innovation et le digital**  
Philippe Amez-Droz, Patrick-Yves Badillo
- 43 Suprématie des icônes**  
Marc Michel-Amadry
- 45 Les métiers des sports**  
Giancarlo Sergi

- 48 A Beautiful Morning**  
Marco Lalos

- 50 Eclats de livres**



## HEC Alumni

- 51 Mentorat**  
Réseau solidaire
- 52 Association**  
L'année des 40 ans de l'Association
- 56 Soirée des Alumni 2015**  
Haute en couleur
- 59 A l'honneur**  
35 jours et une marque
- 60 Golf HEC 2015**  
Enfin le soleil !
- 61 Golf Pralong 2015**  
Soutenir, c'est du plaisir
- 62 International**  
Clubs HEC dans le monde

## BONUS !

Monsieur Michel Peytrignet nous a fait parvenir un excellent article sur les quatre décennies passées des options de la Banque nationale suisse. Vous trouverez en bonus en janvier ses propos sur notre site : [www.alumnihec.ch/magazine](http://www.alumnihec.ch/magazine)



*Publication annuelle  
de l'Association des Alumni  
de la Faculté des HEC de Lausanne*

Internef  
1015 Lausanne  
Tél. 021 692 33 86  
Mail: [info@alumnihec.ch](mailto:info@alumnihec.ch)  
Web: [www.alumnihec.ch](http://www.alumnihec.ch)

Les opinions exprimées par les auteurs des articles n'engagent en aucune façon la responsabilité de la rédaction et de l'éditeur. Les titres et les sous-titres sont de la rédaction.

## Actualités HEC

- 64 Corps professoral**  
Nouveaux professeurs
- 65 Diplômes 2015**  
Consécrations
- 66 Diplômes HEC 2015**  
Bachelors
- 69 Masters**
- 72 News**  
La vie à la Faculté
- 73 Spécialisation**  
Economie et biologie
- 75 Formation continue**  
Executive Education
- 76 Postgrade**  
Executive MBA
- 77 HEC Espace Entreprise**  
Prix Strategis
- 79 Entreprenariat**  
Acteur de sa vie
- 80 Doctorats**  
Thèses à HEC Lausanne

*Ont participé à cette édition :*

Pierre Rudaz  
Marco Lalos (resp, Dossier spécial)  
Myriam Bango  
Christophe Fischer  
Christian Filippini  
Graziella Schaller  
Stéphanie Thoma  
Régis Martin  
Nadine Reichenthal

Concept graphique :  
MAP, Lausanne

Mise en pages :  
Pierre Rudaz – Nathalie Rose

Production :  
Mengis Druck SA, Viège





## Assurance vie

# Partenaire de vos projets de vie

Dans le domaine des assurances de rentes et de capitaux, il y a chez Retraites Populaires une véritable équipe proche de vous, qui s'engage pour que vos objectifs les plus chers se réalisent. Vous soutenir et vous conseiller dans vos projets de vie, voilà ce qui nous tient vraiment à cœur.

**Contactez-nous pour en savoir plus  
ou consultez [www.retraitespopulaires.ch](http://www.retraitespopulaires.ch)**

Votre avenir, notre mission.



**Retraites  
Populaires**

1975 fut une année chargée d'événements ayant une signification particulière tant au niveau international que local. Elle a aussi une résonance personnelle.

# 40 ans d'une histoire



## Marco Lalos

Docteur en management,  
HEC Lausanne, 2010

Membre du Comité HEC Lausanne.  
Spécialiste en comportement du consommateur, études de marché et veille concurrentielle.

Cette année marqua la fin de la guerre du Vietnam, l'interruption des relations commerciales entre l'URSS et les Etats-Unis, la mort de Francisco Franco et la fin de la dictature espagnole, et elle a aussi été l'année internationale de la femme. C'est également l'année de la fondation de Microsoft, celle du lancement de l'Altair 8800 et des tubes «Mamma Mia» (ABBA), «Bohemian Rhapsody» (Queen) ou «I wish you were here» (Pink Floyd). En Suisse, 1975 marque le 50<sup>e</sup> anniversaire de Migros, celle où le PS devint la première force au Conseil national, mais surtout, c'est l'année de fondation de l'Association des Gradués HEC. 1975 marque mon départ dans la vie, c'est l'année de ma naissance. Quarante ans après, j'ai le privilège de faire partie des Alumni HEC et de coordonner le Magazine de l'Association qui – comme moi – souffle ses 40 bougies.

A l'échelle humaine, 40 ans est un nombre important; c'est presque la moitié de notre espérance de vie. 40 ans, c'est souvent une occasion de regarder en arrière et tirer des leçons du passé: qui sommes-nous, d'où venons-nous, qu'avons-nous accompli, quelles réussites et quels échecs ont rempli ces quatre décennies? C'est aussi une invitation à la réflexion sur les 40 prochaines années: où serons-nous et comment aura évolué notre monde? A l'occasion du 40<sup>e</sup> anniversaire de notre Association, nous souhaitions faire de même: regarder en arrière, apprendre du passé, mais aussi imaginer le futur. Ainsi, ce numéro aborde des sujets divers portant sur des thèmes économiques et sociaux qui nous sont chers: comment est née notre Association? Qu'est-ce que nos institutions monétaires nous apprennent-elles des crises passées et quels rapports existe-t-il avec le présent? Qu'en est-il de l'égalité entre hommes et femmes depuis 1975? Quels parallèles existe-t-il entre le HEC de 1975 et celui de 2015? Comment sera le futur de notre institution et celui de l'éducation? Vers quel modèle tendra le monde des affaires et l'industrie horlogère? Quelles leçons tirer de la crise

du quartz de 1975? Où en seront la prévoyance sociale, les sports et le monde de l'art à l'avenir? Quel rôle jouera la technologie dans nos vies et comment sera le monde d'un point de vue géopolitique, climatique et social en 2055?

L'Homme est fasciné par le futur et il s'efforce de le dépeindre. Très exactement, octobre 2015 figura dans le film

## «Une réflexion sur les 40 prochaines années»

de science-fiction «Retour vers le Futur II» dans lequel l'auteur décrit un monde d'autoroutes installées dans les airs et des planches à roulettes volantes. Ce tableau futuriste n'a pas eu lieu; qu'en sera-t-il de celui que nous dessinons dans ce dossier?

Chères et chers Alumni, nous vous invitons à la réflexion, à analyser le passé et à en tirer vos propres conclusions pour une vision, la vôtre, de ce que sera notre vie, notre Association et notre monde dans 40 ans!

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

## Présidents de l'Association des Alumni HEC depuis 1975

Jean Golay	1975-1979
Paul Ruckstuhl	1979-1982
Roland Mages	1982-1986
Jean-Bernard Mettraux	1986-1989
Philippe Giorgis	1989-1996
Hanna Kudelski	1996-1998
Christophe Andreeae	1998-2002
Perry Fleury	2002-2006
Orlando Menegalli	2006-2010
Christophe Fischer	2010-2011
Nadine Reichenthal	2011-2014
Christophe Fischer	2014-2016

En cette année marquée par les 40 ans de notre Association<sup>1</sup>, permettez-moi une question : quel lien y a-t-il entre ce titre repris d'ouvrages de deux auteurs très différents

# Indignons-nous !!!



## Christophe Fischer

Président de l'Association des Alumni  
HEC Lausanne  
Master en Economie politique, HEC 1993

### Représons !

Dans la lignée du pamphlet d'Alexander Bergmann, édité en 2012, je ne peux que constater que l'évolution de nos modèles économiques, et subseqüemment sociétaux, se veut en grande partie déconnectée des réalités environnementales et sociétales qui marquent notre XXI<sup>e</sup> siècle, du moins dans leur temporalité.

Sans vouloir refaire tout l'historique de la thématique du développement durable, force est de constater que la prise de conscience, dans cette problématique parfois complexe, avouons-le, mais maintenant suffisamment connue de la majorité, peine à soulever une once de révolte. La course à la consommation ne semble pas ralentir, nourrie en grande partie par une machine publicitaire omniprésente – par la confusion entre la notion d'envie et celle du besoin (les centres commerciaux ont remplacé les cathédrales, les «management development centers» les monastères et la culture d'entreprise la culture.)

### Autre exemple de notre aveuglement quant aux bienfaits d'une croissance illimitée ?

Le graphique ci-contre nous montre que, jusqu'à présent, toute croissance économique, dans quelque pays que ce soit, a été accompagnée par une augmentation proportionnelle de la consommation d'énergie. Et ce dans un contexte de raréfaction globale des ressources de notre planète, comme le montre périodiquement le concept d'empreinte écologique. Retenez une date en 2015: le jour du dépassement était le 20 août. A cette date, l'humanité a épousé le budget écologique annuel de la planète. Pour le reste de l'année, notre consommation résultera en un déficit écologique croissant qui puisera dans les stocks de ressources naturelles et augmentera l'accumulation du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère<sup>2,3</sup>.

Nos dettes s'accumulent parce que l'on demande plus que ce que la Terre peut offrir. C'est une dette écologique qui a un prix en constante augmentation: pénuries alimentaires, érosion du sol et augmentation des rejets de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère sont accom-

pagnées par de lourds coûts humains et économiques.

Utopie irréaliste d'imaginer de nouveaux paradigmes pour les économistes, financiers ou entrepreneurs que nous sommes ?

Le très lucide article du prof. Guido Palazzo (voir p. 000) décryptant les mécanismes sectoriels et internes à l'entreprise (règne de la terreur) ayant conduit à une faillite – du moins écologique, sociale et d'image – de Volkswagen nous rappelle que toute organisation se doit d'être exemplaire en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Une défaillance à grande échelle peut se traduire en dizaines de milliards de francs de pertes nettes.

Et la Suisse dans tout ça? Une dette publique autour des 34 % du PIB, alors que la dette publique totale des pays de l'OCDE va passer de 38400 milliards de dollars en 2013 à 39800 en 2014 (environ 77 % du PIB). Elle ne sera jamais remboursée.

Si un des pays les plus riches du monde recule devant l'effet de sa richesse, l'appréciation de sa monnaie, pour refuser toute innovation, que penser des pays moins bien lotis? Si la Suisse n'y arrive pas, aucun pays du monde n'y arrivera. Si un mot est constamment utilisé par les milieux économiques, c'est bien celui d'innovation et de créativité; ici, on est dans l'exact contraire de la frilosité et du repli sur soi et les beaux discours sonnent hélas bien creux.

### Le prix bas de l'électricité ne pousse pas à changer notre consommation ?

Tout simplement parce que les centrales nucléaires et au charbon, fort nombreuses en Europe, ne paient pas leurs vrais coûts. Si le nucléaire avait dû s'assurer pour ses risques sur le marché de l'assurance, au lieu que ce risque, dès qu'il est d'une certaine ampleur, soit pris en charge par le contribuable, il n'y aurait jamais eu de nucléaire. Si le courant nucléaire devait payer ses vrais coûts, comme heureusement il commence à le faire en Suisse à travers les fonds de démantèlement et de gestion des déchets, il pourrait être plus cher que le solaire ou l'éolien. Si le charbon devait payer les coûts du change-

l'un de l'autre, l'un, Stéphane Kessel, et l'autre, Alexander Bergmann, et le peuple des personnes en situation de handicap mental ? Un seul mot : la fragilité.

**«Découvrir la valeur profonde des personnes accueillies»**

ment climatique et de la pollution de l'air, il serait bien moins compétitif. C'est ce qu'on appelle les externalités: des coûts reportés sur autrui. Soyons enfin des économistes et calculons en coûts complets au lieu d'être éblouis par le prix de l'étiquette.

Tout de même de quoi s'indigner quelque peu, non ?

Comme Alexandre Bergmann, je crois que nous fonçons droit dans le mur. Mais un crash catastrophique n'est pas une fatalité. Il peut être évité, à condition – entre autres mesures systémiques – d'une prise de conscience collective et d'un signal fort d'investissement: plusieurs dizaines de milliards d'investissement dans les énergies renouvelables seraient un formidable projet pour l'ensemble de notre pays ! Pourquoi pas sous la forme d'un fonds souverain sur la base des réserves de la BNS, comme le soutenait encore récemment son ex-n°2 et

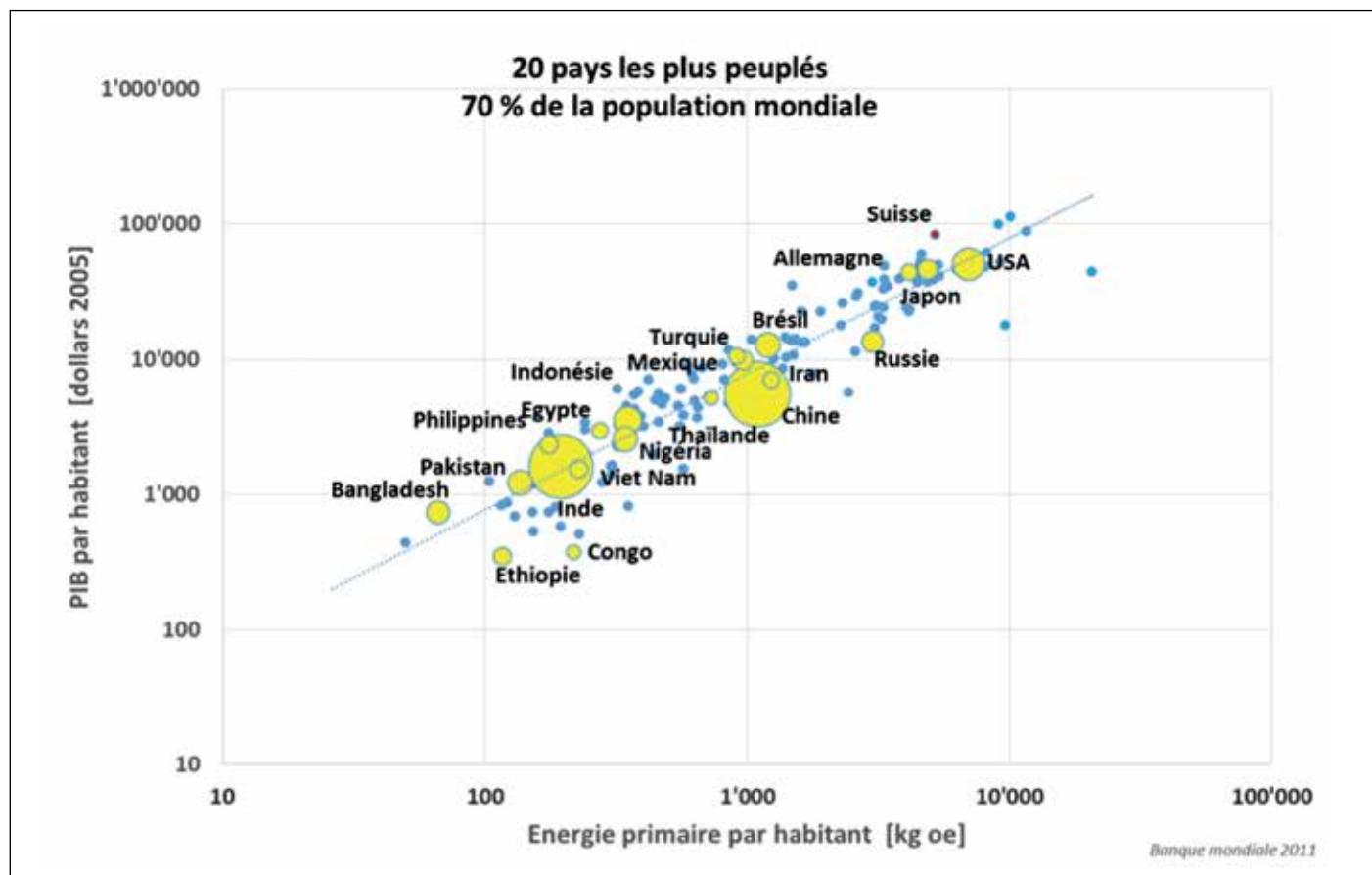
ex-professeur à HEC Jean-Pierre Danthine ? Ce constat tant soit peu pessimiste ne doit toutefois pas occulter les nombreuses initiatives, les démarches RSE initiées par certaines grandes entreprises à l'initiative du Global Compact<sup>4</sup> ou encore, à plus petite échelle, l'évolution des *business models* classiques de PME vers l'économie sociale et solidaire, ou encore la multiplication des projets de microcrédit.

Le dossier spécial, coordonné par Marco Lalon, vous donnera quelques regards de prédictions lointaines dans divers autres domaines économiques et sociétaux, exercices périlleux, mais combien stimulants !

#### Fragilité de notre planète

Fragilité de notre espèce, mais aussi un formidable message de force de vie, à travers l'exemple de l'Arche, une association s'occupant du handicap mental. Dans notre pays,

les personnes ayant un handicap mental sont souvent gratifiées d'une attention particulière, peut-être parce nous tous pouvons être touchés, dans nos familles, par de semblables situations. A l'Arche, chaque personne partageant la vie des foyers apprend quotidiennement à découvrir la valeur profonde des personnes accueillies; elle fait l'expérience progressivement que nous avons besoin d'elles, que le monde a besoin d'elles, justement en raison de leur fragilité. Quel signe d'espoir ce serait, si cette fragilité n'était pas perçue comme à éradiquer, mais à accueillir, car elle peut devenir une force nouvelle; nous faire entrer dans le cœur de notre humanité, bien au-delà de nos compétences habituelles et reconnues. Il peut être étrange de dire que nous voulons devenir proches »»



# Indignons-nous !!!

»» de ce qui est fragile ; et pourtant, telle est notre expérience heureuse.

Citez-moi un manager qui n'a pas connu, à un moment, une période de doute, de solitude, de fragilité ?

Puisse le message ci-contre être un signe pour vous souhaiter de très belles fêtes de Noël, parmi les vôtres et vous souhaiter une année 2016 remplies de succès et de bonheur.

En ce qui concerne l'Association, peu de signes de fragilité, plutôt une force et une énergie constamment renouvelables (!). Pour preuve en 2015 : un nouveau site web, des newsletters enrichies, des festivités

*Si sur le plan de l'activité et de l'efficacité il y a croissance puis décroissance, sur le plan du cœur, de la sagesse, il peut y avoir une croissance continue. Dans cette croissance du cœur, il y a des stades précis : le tout petit enfant vit de l'amour et de la présence, le temps de l'enfance est celui de la confiance ; l'adolescent vit de générosité, d'utopies et d'une espérance ; l'adulte réalise, s'engage, assume des responsabilités, c'est le temps de la fidélité. Finalement le vieillard retrouve le temps de la confiance qui est aussi sagesse.*

**Jean Vanier, Communauté  
Lieu du pardon et de la fête**

## L'Arche

### Ses fondements

C'est en 1964 que Jean Vanier, officier de marine et professeur de philosophie, choisit de suivre ses convictions les plus profondes et de mettre sa vie au service des plus faibles. Il fait la connaissance de Raphaël et de Philippe, deux personnes handicapées mentales, et tente avec elles l'expérience « d'une vie ensemble ». Ce trio insolite forma la première communauté où la joie de vivre dans l'amitié pouvait réparer les blessures d'années d'inégalité, de préjugés et de rejet. L'Arche était née.

### Des communautés pour une vie partagée

La vie à l'Arche, c'est l'expérience d'une vie au sein d'une communauté, faite de réciprocité dans le partage du quotidien, dans les rencontres, les fêtes, avec les assistants, les stagiaires, les amis, les bénévoles. Accueillie dans toutes les dimensions sociales, citoyennes, spirituelles et en autonomie, elle crée un espace d'épanouissement des dons propres à chacun. Elle suscite des relations authentiques.

### « ENSEMBLE » avec les personnes ayant un handicap

L'Arche, c'est l'expérience d'une rencontre au quotidien entre les personnes ayant un handicap et des professionnels, des stagiaires, des civilistes et des bénévoles qui s'engagent à leurs côtés.

Ensemble, et de façon simple, « les personnes accueillies et les assistants partagent les temps du quotidien ordinaire comme nous le ferions dans nos propres familles : préparer les repas, tenir la maison, partager les temps de loisirs, inviter des amis pour les fêtes et les anniversaires, travailler, apprendre de nouvelles activités, partager les joies et les peines du quotidien ».

marquantes pour nos 40 ans et, pour la première fois de notre histoire, des articles à nos couleurs en vente sur notre site web<sup>5</sup>. Une Association qui continuera à vous offrir de nombreuses occasions de rencontres et de réseautage l'année prochaine.

J'en profite pour remercier notre récent nouveau doyen Jean-Philippe Bonardi et son équipe pour leur collaboration précieuse, l'ensemble de notre comité, nos sponsors et partenaires, ainsi que Graziella Schaller et Stéphanie Thoma nos cheffes d'orchestre, ainsi que nos assistants du bureau, pour leur engagement tout au long de cette année exceptionnelle.

Bonne lecture !

<sup>1</sup> Voir article et photos en pages 8 et 9.

<sup>2</sup> [http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/GFN/page/earth\\_overshoot\\_day/](http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/GFN/page/earth_overshoot_day/)

<sup>3</sup> En 1970 : la dernière semaine de décembre. Ce jour représente la date approximative à laquelle notre consommation de ressources naturelles dépasse la capacité annuelle de la planète à les renouveler. La tendance est claire : le jour du dépassement arrive chaque année un peu plus tôt.

<sup>4</sup> <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>5</sup> [www.alumnihec.ch/boutique](http://www.alumnihec.ch/boutique)

Comme vous le savez certainement, mon équipe et moi-même avons pris les rênes de notre Ecole en août dernier.

# 3 dimensions nouvelles



**Jean-Philippe Bonardi**

Doyen de la Faculté HEC Lausanne

Chers Alumni,

Le Prof. Marius Brülhart (Programmes et Enseignement), le Prof. Jörg Dietz (Professeurs et Recherche) et moi-même faisions déjà partie de l'équipe précédente et avons à cœur de continuer dans la direction fixée par Thomas von Ungern, à qui je voudrais rendre hommage ici pour son excellent leadership. Le seul nouveau du décanat 2015-20 est le Professeur Olivier Cadot, qui nous rejoint pour s'occuper de l'Ecole doctorale

et partager avec Jörg Dietz les fonctions liées à la Recherche. En outre, nous avons aussi décidé d'ajouter à cette équipe trois adjoints: Flavio Cazzaro (Administration des Programmes et Centre Informatique), Madeleine Linard (Affaires Extérieures) et Sarah Friesen (Ressources Humaines et Finance) afin que notre institution, qui est aujourd'hui devenue nettement plus grande et plus complexe, puisse continuer sa progression. Il convient d'ajouter à cela le développement du Centre de Carrière, du service de Communication, de l'Executive Education, des Accréditations, et plusieurs autres encore, pour réaliser que HEC Lausanne est aujourd'hui en ordre de marche pour affronter les défis à venir.

Et, des défis, il y en a. Pour affronter la concurrence nationale et internationale et installer HEC Lausanne parmi les meilleures institutions européennes pour l'économie et le management, nous avons fixé trois grandes directions stratégiques. Et pour chacune de ces dimensions, les Alumni peuvent jouer, et jouent d'ailleurs souvent déjà, un rôle prépondérant. La première de ces directions stratégiques concerne la Recherche. Un des rôles clés de HEC Lausanne est de fournir de nouvelles idées et de nouvelles théories pour comprendre le monde de demain, anticiper les grandes tendances et permettre aux entreprises, managers ou hommes politiques de prendre des décisions informées. Cela n'est possible que si les idées que notre recherche fait naître pénètrent le milieu des praticiens et se diffusent par leur intermédiaire. Les Alumni par leur implication dans de nombreux domaines et de nombreuses industries jouent souvent un rôle important dans ce processus. Chacun d'entre nous peut être un ambassadeur de l'Ecole, et ceci d'abord à travers les idées qui viennent du capital intellectuel développé à HEC. Faciliter ce processus est clairement un des objectifs clés de notre équipe décanale.

La seconde grande dimension stratégique concerne les programmes. C'est sur cet aspect que la concurrence internationale se fait le plus sentir; et il est crucial

que nous proposions des formations de haut niveau et en phase avec ce qui se fait dans le monde économique. Nos Alumni peuvent être d'une grande aide pour ce faire. Nous avons besoin de plus d'Alumni dans nos classes – et à travers eux, plus d'entreprises et de représentants du monde économique dans ces classes –, de plus de praticiens pour nous aider à évaluer nos programmes, pour jouer le rôle de mentor, pour prendre nos étudiants en stage et les embaucher à leur sortie, etc. Dans ce cadre, nous nous sommes aussi donné pour mission de renforcer deux aspects qui aideront nos élèves, dans

le futur, à avoir un impact plus grand sur leur environnement. Ces deux aspects sont l'Entrepreneuriat et Leadership. Si HEC Lausanne est là pour former les décideurs de demain, en Suisse et en Europe, ces deux aspects sont essentiels. Mais développer ces compétences requiert plus que des cours académiques et c'est la mobilisation de tout notre éco-système qui le permettra. La troisième grande dimension concerne l'internationalisation de notre Ecole. Cette internationalisation est en marche et ne va faire que s'accentuer: nous envoyons toujours plus d'élèves à l'étranger dans le cadre d'échanges, nos programmes de masters accueillent toujours plus d'étudiants venant d'autres pays du monde, nos professeurs évoluent dans un environnement académique où leurs co-auteurs et leurs conférences sont principalement situés à l'international, etc. L'international est donc bien déjà une réalité pour HEC Lausanne. Toutefois, nous devons faire plus, notamment en tissant les mailles de notre réseau d'Alumni à l'international. L'Association des Alumni est encore pour l'instant principalement suisse, malgré bien quelques clubs d'anciens dans quelques endroits (notamment Londres, New York et Singapour). C'est dans cette voie qu'il va falloir continuer nos efforts.

A 40 ans, l'Association des Alumni est dans la force de l'âge. C'est une aubaine pour notre Ecole qui a besoin de pouvoir s'appuyer sur un socle d'anciens puissant et solide.

**«Les Alumni peuvent jouer un rôle prépondérant»**



Pour la célébration des 40 ans de l'Association des Alumni HEC Lausanne, le 26 septembre dernier, plus de 300 Alumni et Professeurs se sont réunis. L'événement « Back to HEC » nous a permis de célébrer la longévité de notre réseau.

# « Back to HEC »



Par **Stéphanie Thoma**

Master en Management, HEC 2000  
Responsable de la communication  
de l'Association des Alumni HEC Lausanne

Une occasion de constater que, s'il nous est facile de rester virtuellement en contact, se retrouver en chair et en os est précieux. Quel plaisir de voir un panel d'anciens, ayant gradué entre 1965 et 2014, de partager des souvenirs communs de cours, de se remémorer professeurs et sorties dans la capitale vaudoise.

Un programme optionnel a conduit certains sur le Golf de Bonmont pour le tournoi du Prix Pralong, d'autres dans les anciens auditaires de la Cité, ou encore, à travers l'Université de Lausanne, pour une visite guidée du campus. A 18 heures débutait une soirée festive. Plusieurs professeurs, notre ancienne secrétaire générale, Maguy Gillot, et d'anciens doyens se sont succédé pour raconter leurs anecdotes. Eux aussi ont la mémoire longue! Dans son discours, le doyen sortant Von Ungern a relevé que la plupart d'entre nous devaient souffrir du syndrome de Stockholm, à en juger par la réelle sympathie développée envers nos anciens bourreaux. Le nouveau doyen, Jean-Philippe Bonardi, a pris également la parole pour évoquer l'avenir de HEC Lausanne.

Après une courte marche pour rejoindre la Banane, un apéritif avec vue sur le lac nous attendait. Une perspective toujours aussi magique, d'autant plus à l'heure du coucher du soleil. Fêter nos 40 ans sur le site de l'UNIL plutôt que dans un palace était un choix. Une manière de vivre une soirée qui nous transporte quelques années en arrière. Comme par le passé, le carpaccio de thon a ainsi été transporté sur son chariot roulant et le plat principal a été servi au self-service. Avec deux différences de taille: cette fois non seulement nous avons dégusté les excellents vins de nos fidèles sponsors Varone et Hammel, mais nous ne sommes pas retournés étudier sitôt le café bu. Le vin rouge de chez Varone était une cuvée spéciale pour notre jubilé, et vous pouvez vous le procurer sur notre site. Longues tablées, discussions animées et amicales: chez Nino, l'ambiance a pris. C'était une soirée placée sous le signe des retrouvailles, de l'échange et de la gaîté. La douzaine de professeurs présents ont

souligné leur bonheur d'échanger librement avec leurs anciens étudiants.

Durant la soirée, la boutique Alumni HEC était ouverte, avec les cravates et foulards, que vous devriez à tout prix vous procurer en visitant notre site web. Ces accessoires aux couleurs de l'Association sont nés d'une volonté de proposer aux Alumni HEC un souvenir intimement lié à HEC. Chaque nouveau diplômé 2015 a eu la chance d'en recevoir un comme cadeau de bienvenue à l'Association il y a quelques jours.

**« Longues  
tablées,  
discussions  
animées et  
amicales »**

Nous avons eu la chance que la sublime marque Maurice Lacroix offre généreusement le premier lot du tirage au sort parmi les personnes présentes. Heureux gagnant le couple de Ruth et Herward Hahn, un fidèle gradué de 1964, s'est ainsi vu remettre une montre Pontos S « édition spéciale Alumni HEC », d'une valeur de 4250.-. A tous les aficionados, sachez que cette même montre est en vente et que vous pouvez l'acquérir au prix exceptionnel de 2975.-. Tous les détails figurent sur notre site. De son côté, la célèbre marque Moët et Chandon a offert un magnum de champagne en second lot.

Deux anciens présidents de l'Association, Orlando Menegalli et Perry Fleury, ont joué et chanté avec talent le blues de Dorigny, accompagnés d'une centaine d'Alumni. Le groupe Replay a fait danser les Alumni jusqu'à une heure du matin, tandis que les bars Morand et Moët et Chandon servaient cocktails et coupes.

Un comité ad hoc a travaillé d'arrache-pied sur cet événement festif, sous la présidence de Christian Filippini qui a su fédérer les énergies de tous, en y insufflant ses idées et son dynamisme! Merci Christian pour ton engagement.

Le Comité des étudiants HEC nous a brillamment aidés durant cette soirée, tant pour la logistique qu'en tenant la boutique et les bars. Encore un grand merci à cette équipe motivée et dynamique.

Vous pouvez vivre et revivre les temps forts de cette soirée sur notre site, en visionnant le film, déjà vu plus de 5000 fois.

Je vous donne déjà rendez-vous en 2025, pour les 50 ans!



1

2



3

## Le 26 septembre 2015 en images

1. Christian Filippini au micro, lors de la manifestation officielle...

2. ...face à une assistance nombreuse et attentive.

3. La précieuse équipe de soutien du Comité des étudiants HEC.

4. Le nouveau Doyen des HEC, Jean-Philippe Bonardi, se passe la cravate de l'Association autour du cou, comme pour sceller une union.

5. A table, un trio de 1979 : Jaques Bron, Carole Vahanian Poghoss et Gérard Peverelli.

6. Le comité de l'Association et Paul Bertholet, notre assistant.



4



5



6

# Confiez votre portefeuille à une banque des entreprises

Gestion de fortune avec les entrepreneurs | Sélection mondiale des meilleures actions | Made in Geneva

- La Banque Cantonale de Genève est une banque universelle. Une banque commerciale, de terrain, qui travaille au quotidien avec les entreprises.
- C'est ainsi que nous apprenons à repérer et à évaluer les meilleures sociétés. C'est en leur sein que se créent la valeur et la performance.
- Nos mandats de gestion tirent avantage de cette expérience et de cette présence dans l'économie réelle.
- Mettez-nous à l'épreuve. Echangeons nos points de vue. Nos gérants se tiennent à votre disposition pour partager leurs convictions et leurs analyses.

 **BCGE | Best of**<sup>®</sup>

le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris  
Dubaï Hong Kong

[www.bcge.ch/bestof](http://www.bcge.ch/bestof) +41 (0)58 211 21 00

Une prestation du programme BCGE Avantage service

La présente annonce est exclusivement publiée à des fins d'information et ne constitue en aucun cas une offre ou une recommandation en vue de l'achat de produits ou la fourniture de services financiers. Elle ne peut être considérée comme le fondement d'une décision d'investissement, qui doit reposer sur un conseil pertinent et spécifique.

Les transactions portant sur les fonds de placement sont soumises à des lois et des dispositions fiscales dans différents ordres juridiques. L'investisseur est personnellement responsable de se renseigner sur ces dernières et de les respecter. Les indications concernant des transactions sur les fonds de placement ne doivent pas être interprétées comme étant un conseil de la BCGE.

La projection cartographique de la terre de Buckminster Fuller est un icosaèdre à très faible déformation. Elle repose sur le découpage du globe en 20 triangles, qui, dépliés, projettent une image unifiée où les continents forment une seule île dans un océan.

The Fuller Projection Map design is a trademark of the Buckminster Fuller Institute. ©1938, 1967 & 1992. All rights reserved, [www.bfi.org](http://www.bfi.org)

1975 – 2015 – 2055

# L'Association a 40 ans

ALUMNI  
**HEC**  
LAUSANNE

L'Association des Alumni  
HEC Lausanne fête  
ses 40 ans

40

PASSÉ PRÉSENT FUTUR

1975 2015 2055

PAGES DE L'ASSOCIATION  
des page 52  
NOTENSTEIN  
LA ROCHE  
BANQUE PRIVÉE  
DIPLOMÉS HEC 2015  
page 65

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

KPMG

NOTENSTEIN  
LA ROCHE  
BANQUE PRIVÉE

Gutenberg est mort en 1984, l'année où Apple lança le Macintosh avec le premier interface graphique. L'honorable imprimeur, avant tout inventeur du caractère mobile réutilisable, ne survécut pas à cette machine.

30 ans plus tard, l'informatique a colonisé tous les champs et toutes les voies de la communication. Le métier de typographe, le mien, disparut donc de cette scène. Internet, cet outil formidable, apporta le marteau pour clouer le couvercle du cercueil de l'ami Johannes. Il aura tenu le coup, le bougre, pendant près de cinq siècles et demi. A quoi ressemblera la vie sur cette Terre et la société Apple dans 550 ans ? Mauvaise question ? Oui, car le monde est devenu fulgurant par l'accélération de l'évolution.

L'inquiétant, avec ces mutations tellement rapides, est l'altération qu'elles induisent dans le lien social à la base de toute société heureuse (est-ce un vilain épithète ?), sans pause pour la réflexion. La surindividualisation ainsi provoquée des comportements ne peut être que nuisible à l'épanouissement de l'humanité. Les sciences sociales ont devant elles bien du pain sur la planche.

Pourtant, tout va vers plus de digital. Sur tous les plans, beaucoup des activités humaines sont reproductibles par des robots numériques ou mécaniques. Retarder ce mouvement, ce ne serait que temps perdu. Alors, il va falloir, si ce n'est encore fait, vivre avec du numérique partout dans son existence, et même dans son corps.

Ce Dossier spécial tente de cerner l'ampleur de cette (r)évolution, sans passer par-dessus le plaisir d'un regard appuyé sur ce qui s'est passé ces quatre décennies passées, à part la fondation de l'Association des HEC Lausanne, évidemment.

Belle lecture à toutes et à tous !

**P. Rudaz**

Dossier spécial

PASSÉ • PRÉSENT • FUTUR

**Jean-Philippe Bonardi**

Professeur de Stratégie d'entreprise  
Doyen de HEC Lausanne

**Propos recueillis par Christophe Fischer et Marco Lalois**

**Jean-Philippe Bonardi.** A obtenu son PhD à HEC Paris et a été Professeur associé à la Richard Ivey School of Business de l'Université de Western Ontario au Canada. A été Chercheur et Professeur visitant à l'Université de Californie à Berkeley, à l'Université de Tulane aux Etats-Unis et à l'Université de New South Wales en Australie.

La recherche du Professeur Bonardi porte sur les relations entre les stratégies des entreprises et les politiques publiques, notamment les politiques macroéconomiques, les politiques de réglementation et de déréglementations dans des industries comme les télécommunications, l'électricité et le secteur bancaire.

L'enseignement, une discipline heureusement souple qui s'adapte aux besoins de l'époque et à ceux des entreprises qui emploient et emploieront les universitaires formés à

# Passé, présent et futur d'

**CF & ML: Comparé au programme de HEC de 1975, comment est celui de HEC 40 ans après?**

**J.-P. Bonardi:** Premièrement, c'est très intéressant d'observer que le discours d'il y a 40 ans n'a pas beaucoup changé! Le discours du professeur Grosjean de l'époque était extrêmement moderne, très proche de ce qu'est HEC aujourd'hui, de notre ADN qui est fondé sur la recherche et la volonté de découvrir de nouvelles choses avec honnêteté et les meilleures méthodes possibles. Mais aussi sur la capacité de former des étudiants techniquement capables d'exercer avec efficacité les activités qu'ils ont choisies, d'acquérir le sens de la responsabilité et le goût de la décision. Nous sommes très proches de ce discours, même si nous le formulons différemment: on parle toujours des connaissances et des compétences analytiques fortes, de durabilité, de responsabilité, du goût de la décision, de leadership et d'entrepreneuriat, nous sommes sur les mêmes valeurs et thématiques. Le thème qui était moins présent, mais incontournable aujourd'hui, c'est la globalisation. Les deux grandes différences par rapport au programme HEC d'il y a 40 ans, ce sont d'une part les masters, comme étape supplémentaire de spécialisation, et d'un autre côté les technologies d'information, qui occupent aujourd'hui une place beaucoup plus importante dans nos vies, comme véhicules et thème d'enseignement.

**Vous parlez de nouvelles technologies dans l'enseignement: comment sont-elles utilisées et quels seront à votre avis les moyens d'enseignement du futur?**

De nos jours, on commence à voir ce que l'on appelle le «blended learning», c'est-à-dire un mix entre des cours donnés par des professeurs dans des salles de cours, sur le campus, et du contenu virtuel. HEC a commencé à y réfléchir et à le faire à petite échelle, mais à terme, on pourrait avoir quasiment tous les cours sous cette forme. Le «blended learning» a plusieurs avantages: cela limite le nombre de personnes et le temps que celles-ci passent sur le campus,

et c'est une solution aux problématiques du déplacement, de la capacité des infrastructures et de la surcharge de travail. Et dans la mesure où les technologies s'améliorent, les cours seront sans doute meilleurs. Les personnes pourront télécharger leur cours, réviser à tout moment lorsqu'elles se déplacent, et compléter cela par des cours en salle interactifs; nous aurons toujours besoin d'échanges personnels, de cadre physique. Tout sera structuré de manière très différente, car c'est impossible d'avoir des présentations de 2 heures en mode virtuel. Il y aura plutôt des petites vignettes ou blocs.

Les étudiants sauteront d'un chapitre à un autre et ils apprendront différemment. Les cours en salle seront plus pratiques, il y aura plus d'exercices. Dans le modèle éducatif du futur, la technologie sera intégrée dans les programmes: elle sera un moyen, pas la solution.

**«La technologie sera un moyen, pas la solution»****Quels seront les grands axes thématiques des contenus de l'éducation dans 40 ans?**

Nous resterons encore un long moment sur les sujets d'aujourd'hui: l'étude de la gestion durable, l'entrepreneuriat, le leadership. Mais nous nous pencherons aussi sur l'impact que les nouvelles technologies auront sur l'évolution des industries et les modèles d'affaires. Avec les nouvelles technologies nous pourrons produire à des coûts beaucoup plus faibles. Internet a déjà permis de les abaisser en améliorant la coordination entre personnes; l'Internet des choses permettra de créer de nouveaux contenus et de nouveaux produits, p.ex. grâce aux imprimantes 3D personnelles. De nouvelles organisations collaboratives seront créées, nous verrons émerger une nouvelle économie dont on ne connaît pas encore les détails, mais qui sera potentiellement très différente de celle d'aujourd'hui. Tout cela restera le cœur des écoles de management et de HEC.

**Quel sera l'environnement concurrentiel de HEC?**

Contrairement à 1975, HEC est aujourd'hui dans une situation concurrentielle encore

HEC Lausanne. La preuve par l'interview du professeur et doyen Jean-Philippe Bonardi.

# e l'éducation

jamais vue. Nous sommes en concurrence avec les HES, d'autres universités comme St-Gall, mais aussi avec des universités au niveau international. Les étudiants comprennent qu'ils ont beaucoup d'options sur le plan de la formation. Les HES sont devenues très dynamiques, bien soutenues par le gouvernement, et certaines sont en concurrence avec HEC, comme l'EHL. Nous sommes donc obligés de bouger vers le haut, d'améliorer notre niveau, d'augmenter la rigueur et les capacités intellectuelles de nos étudiants et de démontrer la valeur de ce que HEC propose.

HEC doit viser de devenir une des 10 meilleures écoles de management d'Europe, une institution dans laquelle se développent les idées du futur. Si nous réussissons cela, nous aurons la légitimité de continuer à faire de la recherche et nous ferons partie des meilleures institutions éducatives, nous tirerons notre épingle du jeu. Si non, nous aurons de la peine à nous différencier et nous serons en concurrence avec des HES de plus en plus dynamiques. Par ailleurs, si notre création d'idées et notre recherche sont légitimées, le niveau d'engagement de l'Etat pourrait même être renforcé dans le futur. Par contre, d'autres institutions évolueront vers un modèle où le financement sera assuré par les fonds privés et par la participation individuelle aux coûts de l'éducation.

**Imaginons que, dans 40 ans, la retraite soit à 75 ans: les personnes se diront: «J'ai 55, il me reste 20 ans de carrière, mais je ne suis plus les changements technologiques, j'ai besoin de me renouveler.» Quel rôle jouera HEC dans un futur dans lequel les cycles de vie professionnelle seront de plus en plus courts?**

La question importante suite au vieillissement de la population est la formation des personnes à la retraite qui ont envie d'apprendre de nouvelles choses: pour l'instant, les écoles de management sont peu présentes. HEC propose des formations continues pour les personnes actives souhaitant développer de nouvelles compétences, mais il y a potentiellement un gros marché pour des personnes retraitées qui veulent rester à la page et vivre avec leur temps.

Pour HEC, ce sera intéressant de suivre et anticiper les tendances et besoins démographiques et peut-être que nous aurons un rôle social à jouer: celui de former les personnes à la retraite.

**Dans 40 ans, la croissance démographique viendra principalement d'Afrique. Qu'est-ce que cela représente pour l'éducation? Est-ce qu'il y aura une opportunité pour les institutions éducatives occidentales de s'y implanter?**

Pour l'instant l'Afrique est en dehors du marché global de l'éducation, qui met en

**«Vers un modèle où le financement sera assuré par les fonds privés»**

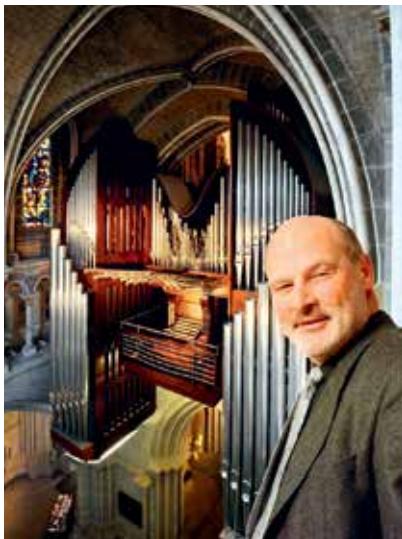
concurrence notamment les grandes écoles d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie. La question est plutôt: comment l'Afrique va-t-elle absorber sa croissance démographique et «ratrapper le train» de l'éducation. C'est compliqué pour les institutions internationales d'aller s'implanter en Afrique, car cela aurait déjà pu se faire. L'Afrique est un gros réservoir démographique, mais la croissance démographique est une lame à double tranchant. La croissance démographique peut se traduire en croissance économique, mais si les marchés et les institutions sont mal développés, cela peut créer un fort chômage, des environnements inefficaces, socialement insatisfaisants et qui peuvent devenir de véritables poudrières. Il existe par ailleurs un grand pays démographiquement très dynamique, l'Inde...: comment l'Inde intégrera-t-elle tous ses jeunes? La réponse à cette question aura un impact sur le reste du monde. Malgré un fort développement, nul ne sait comment sera le futur de l'éducation dans ces pays à forte croissance démographique. Et ceci est un grand point d'interrogation...

Quelques pages des programmes d'études proposés en 1975. HEC est encore à la Cité.

 <p>1975. Construction de la Bâtiment en sciences administratives.</p> <p>1976. M. Georges Pöhl devient directeur. Créeation de l'Association des étudiants.</p> <p>1977. M. Adolphe Blöml devient directeur. L'Institut des études supérieures de la Haute Administration est créé.</p> <p>1978. M. Jules Chevallier devient directeur. Création de la Société d'études en sciences administratives et sociales.</p> <p>1979. M. Jean-Pierre Chevallier devient directeur. L'Institut des hautes études en sciences administratives et sociales.</p> <p>1980. M. Georges Pöhl devient directeur. L'Institut des hautes études en sciences administratives et sociales.</p> <p>1981. M. Robert Gougeon devient directeur. L'Institut des hautes études en sciences administratives et sociales.</p> <p>1982. M. Georges Pöhl devient directeur. L'Institut des hautes études en sciences administratives et sociales.</p> <p>1983. La licence en sciences économiques est créée. L'Institut des hautes études en sciences administratives et sociales devient l'Institut des hautes études en sciences économiques, comportant deux écoles: l'école de l'entreprise et l'école de l'administration.</p> <p>1984. Inauguration de l'école de HEC à Genève.</p> <p>1985. Au pied de l'Institut des hautes études en sciences administratives.</p>	<p><b>Le calendrier académique</b></p> <p>À quelques jours près, les deux semestres sont identiques. Cependant, l'automne est plus long que l'hiver. Les deux semestres sont donc assez équivalents, leur intensité et leur valeur ainsi que les techniques d'enseignement sont similaires.</p> <p>La durée de l'automne est de 12 semaines et celle de l'hiver de 10 semaines. L'étude du comportement du consommateur est complétée par l'étude de la production et des études et analyses qui illustrent les difficultés rencontrées dans la recherche et la production.</p> <p>Examen (partant sur l'ensemble des cours de marketing de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années): Un écrit de 4 heures.</p>	 <p>La formation professionnelle est une partie importante de l'enseignement.</p> <p>Le programme de formation professionnelle est basé sur l'enseignement pratique et théorique.</p> <p>La formation professionnelle est basée sur l'enseignement pratique et théorique.</p>	<p><b>Marketing: étude de marché et du consommateur</b></p> <p>2<sup>e</sup> année - 30h</p> <p>2 semaines pendant deux semestres</p> <p>Préfesseur: M. Edwin Brotzkeberg</p> <p>Cette formation vise à donner aux étudiants les connaissances, leur intensité et leur valeur ainsi que les techniques d'enseignement sont similaires.</p> <p>La formation professionnelle est basée sur l'enseignement pratique et théorique.</p> <p>La formation professionnelle est basée sur l'enseignement pratique et théorique.</p>	<p><b>Gestion de la production</b></p> <p>2<sup>e</sup> année - 30h</p> <p>2 semaines pendant deux semestres</p> <p>Préfesseur: M. Simon Jacob</p> <p>Etude du système de production et de ses interactions avec les autres fonctions de l'entreprise.</p> <p>Formation de l'économie de l'entreprise: 3 cours de 30h.</p> <p>La formation professionnelle est basée sur l'enseignement pratique et théorique.</p> <p>La formation professionnelle est basée sur l'enseignement pratique et théorique.</p>
--	---	---	--	--

Interview de Jean-Pierre Baur, membre fondateur de l'Association des Gradués HEC créée en 1975, rencontré en juillet 2015 par Christophe Fischer, président de l'Association.

# Fondation de l'Association



**Jean-Pierre Baur**

Licencié en Management, HEC 1971  
Membre fondateur de l'Association des Gradués HEC

**Propos recueillis par Christophe Fischer**

**Jean-Pierre Baur.** Gradué HEC de la volée 1971 et membre fondateur de l'Association des gradués HEC créée en 1975. Après une carrière dans la banque, le commerce international et en qualité de chasseur de tête, Jean-Pierre Baur a travaillé à Migros Vaud depuis 1979 où il était membre de la direction, en charge, alternativement ou simultanément, du département culturel (écoles-clubs, service culturel, Fitnessparc) et du département administratif (finances, comptabilité, informatique, contrôle de gestion, gestion administrative de la marchandise). Après vingt-cinq ans, il a pris une retraite anticipée pour créer JPB Coaching S.à.r.l dont il est associé et directeur. En plus de ses multiples activités professionnelles, Jean-Pierre Baur est le Président de la Société de Concerts de la Cathédrale de Lausanne depuis 2012. Il coordonne les concerts en organisant aussi des spectacles comme «Fantasia & Lux (www.grandesorgues.ch).

**Christophe Fischer:** Jean-Pierre Baur, vous faites partie des membres fondateurs de l'Association, en 1975, sous la houlette de feu le professeur Jean Golay. Je vous propose tout d'abord un retour en arrière sur l'histoire de la filière économique de l'Université de Lausanne...

**Jean-Pierre Baur:** 1911: année zéro des HEC à Lausanne – Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le célèbre socio-logue et économiste Vilfredo Pareto se lie d'amitié avec Ernest Roguin, professeur de droit international. Pareto et Roguin peaufinent un projet de création de deux écoles qui seront rattachées à la Faculté de droit. L'une, plus professionnelle et plus pratique, formera des administrateurs. Elle sera la future Ecole des Hautes Etudes Commerciales. L'autre, plus théorique, fera des recherches sur des problèmes sociaux. Elle deviendra la nouvelle Ecole des Sciences sociales et politiques. Par une loi datée du 15 mai 1911 est fondée l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui, comme sa conceur, est rattachée à la Faculté de droit. Son premier directeur s'appelle Jules Chuard.

**1978: de l'Ecole à la Faculté** – En 1977, l'Ecole des HEC quitte le quartier de la Cité à Lausanne pour s'installer à Dorigny dans le cadre du transfert progressif de toutes les facultés de l'UNIL sur le nouveau campus des bords du lac. La nouvelle loi sur l'Université de Lausanne est adoptée et mise en vigueur partiellement en 1978. L'Ecole des HEC devient dès lors une faculté à part entière\*.

**L'Association des Gradués HEC est lancée dans la période post-68. Pouvez-vous nous décrire le climat qui règne dans et autour de l'Université de Lausanne ?**

Notre région n'est pas autant en effervescence comme cela est le cas en Allemagne puis en France suite aux mouvements étudiants. Mais c'est quand même en raison de la crainte de débordements comme

cela s'est passé sur le campus de Nanterre que le projet de Dorigny ne prévoit pas la construction de logements pour les étudiants. Le recteur, Dominique Rivier, avec lequel je me suis entretenu à ce sujet en tant que représentant de la commission tripartite et du Comité des étudiants HEC, ne le veut pas. Il craint des incidents sur le site de Dorigny parce que l'Université de Lausanne s'est politisée avec des étudiants de gauche que l'on trouve notamment à l'Ecole de SSP. A cette période, il y a eu au Palais de Rumine un débat passionné et houleux avec le chef de l'Action nationale, James Schwarzenbach, qui voulait limiter l'accueil d'étrangers sur le sol helvétique. Dans ce contexte, le rectorat décide aussi de dissoudre l'Association des étudiants de l'UNIL. D'autre part, le professeur François Schaller refuse de traiter le sujet du marxisme dans ses cours d'économie politique fréquentés par les étudiants en droit, en HEC et en SSP... D'autre part, nous sommes aussi en plein débat sur la construction européenne. L'Ecole des HEC y joue un rôle intellectuel très actif grâce au professeur Henri Rieben qui est à la tête de la première chaire de notre continent enseignant l'intégration européenne. Il est d'avis qu'il faut s'inspirer du fonctionnement du modèle fédéraliste suisse pour construire et organiser l'Europe unie. Il est le moteur pour créer la Fondation Jean Monnet dont les archives sont à Dorigny. L'arrivée de ces archives est fêtée en présence, notamment, de Simone Veil qui me déclare la veille de la cérémonie que la France était contrariée de ne pas être la gardienne de ces précieux documents alors qu'elle entretient sur son sol la maison de Jean Monnet.

**« 1978. L'Ecole des HEC devient dès lors une faculté à part entière »**

**Il y a aussi la guerre du Vietnam alors que beaucoup d'étudiants vietnamiens fréquentent l'UNIL. Quels souvenirs vous ont-ils laissés ?**

En 1975, c'est la chute de Saïgon. Le Vietnam du Sud est absorbé par celui du Nord. Les étudiants vietnamiens à Lausanne proviennent du Sud. Du jour au lendemain ils se retrouvent sans contact avec leurs fa-

\*Toutefois l'Association des Gradués HEC est créée en 1975 déjà. L'interview de Jean-Pierre Baur est éclairante à ce sujet.

# des Gradués HEC

«Il faut batailler ferme jusqu'en haut lieu pour le maintien du nom HEC»

millés et surtout sans ressources. Leur vie en Suisse devient très difficile et la plupart ne sont pas autorisés à rester dans notre pays une fois leur diplôme en poche. La communauté étudiante vietnamienne s'est donc dispersée.

Je suis resté en contact avec certains d'entre eux, notamment un ami qui s'est installé au Canada. Je constate avec plaisir que la plupart des anciens étudiants vietnamiens de l'UNIL s'en sont très bien tirés. Ils ont réussi, après de longues années, à retrouver voire regrouper leurs familles. Certains ont fait une brillante carrière. Ils auraient été utiles à la Suisse s'ils avaient pu y rester...

## Comment est créée l'Association et où se déroulaient vos premières séances ?

Compte tenu du contexte qui vient d'être décrit, l'Association des gradués HEC-SSP ne se justifie plus en tant qu'entité en raison de centres d'intérêts plutôt différents dans la carrière professionnelle des diplômés. Comme les gradués SSP, nous voulons donc notre propre association après la dissolution de l'ancienne.

L'Association des Gradués de l'Ecole des HEC est créée en 1975 avant la fondation de la faculté du même nom.

Une de nos premières actions est de défendre le maintien du terme « HEC » dans la dénomination de la nouvelle faculté. En effet, les autorités veulent appeler la nouvelle entité « Faculté des sciences économiques » et il faut batailler ferme jusqu'en haut lieu pour le maintien du nom HEC.

Mon propre premier « chantier » en tant que membre du comité de l'Association des Gradués est l'organisation du premier congrès HEC sur le thème des banques. Le fait que le professeur Jean Golay soit à ce moment-là président de la Commission fédérale des banques nous a été bien utile. Je découvre l'impressionnant « BFSH 1 » à Dorigny où se déroule cette manifestation.

Quant au lieu de nos séances, c'était le plus souvent le domicile du Professeur Golay où nous nous hâtions toujours de liquider l'ordre du jour pour pouvoir déguster un nectar de la très fameuse cave de notre président. Ces agapes étaient toujours complétées par des petits mets soigneusement concoctés par Dorothee Golay, notre hôtesse.

## Donnez-nous quelques anecdotes sur le fonctionnement de l'Ecole des HEC lorsqu'elle se trouvait à la Cité.

La direction et le secrétariat de l'Ecole changent trois fois d'emplacement dans le quartier de la Cité. En premier lieu, ils sont dans les étages d'un bâtiment près du Lapin Vert, ensuite dans l'ancienne Préfecture au nord de la Cathédrale, puis dans la nouvelle sur la place du Château. Nos organes dirigeants n'occupaient jamais des bâtiments entiers.

Ce dont chaque ancien gradué se rappelle certainement, c'est la grande et bruyante « salle des machines » équipée de gigantesques calculateurs mécaniques qui servent notamment aux cours de mathématiques financières et d'actuariat. Ces engins sont tellement bruyants que leur local est doté d'une isolation phonique.

A l'époque, l'informatique ne fait pas encore partie des outils de travail des HEC et les très rares étudiants qui s'y intéressent doivent suivre des cours et des travaux pratiques à l'EPFL. Ainsi, dans ma volée, nous ne sommes que trois ou quatre étudiants à nous rendre à l'EPFL pour programmer dans le langage Fortran et percer des cartes. Nous le faisons parce nous suivons les cours de recherche opérationnelle donnés par un nouvel enseignant, le professeur Blas Lara.

## Votre carrière professionnelle se déroulant ailleurs qu'à Lausanne, vous quittez le comité de l'Association des Gradués HEC. Comment avez-vous gardé le contact ?

Ayant vécu à Bâle puis travaillé à Lausanne et à Genève, j'ai gardé le contact par l'intermédiaire des clubs HEC de ces trois villes. Et aussi avec des présidents qui ont succédé au professeur Golay, en particulier Paul Ruckstuhl et Roland Mages.

## A votre avis, à quoi ressemblera notre Association dans 40 ans ?

Elle comprendra forcément encore beaucoup plus de membres ! Et sera influencée par des nouvelles filières ou modules de formation au sein de la Faculté des HEC. Les membres de l'Association communiqueront encore davantage par le truchement des nouveaux médias qui se développeront de manière très importante, comme ils se sont développés depuis 1975. Les assemblées générales se feront en ligne avec des votes électroniques. Et il y aura des débats interactifs via les réseaux sociaux...



En 1986, pour le n° 21 de sa publication, alors le « Bulletin HEC », l'Association des Gradués décida de le consacrer entièrement aux 75 ans de HEC Lausanne, sous la forme d'une édition spéciale.

Avec l'aimable participation de



Christian Bohner



Perry Fleury



Jean-Christian Lambelet

Propos recueillis  
par Nadine Reichenthal

Master en Economie politique, HEC 1977  
Chargée de cours  
Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne

Ces quatre décennies ont connu une accélération des changements, tant techniques, économiques, sociologiques que

# 40 ans d'évolutions

1975

En 1974-1975, le monde industrialisé assiste à la dégradation des principaux indicateurs économiques: inflation, chute des taux de croissance, chômage. A l'époque, peu d'économistes comprennent que ces indices annoncent l'entrée des pays industrialisés dans une crise économique qui durera plus de vingt ans.

## Quels sont les faits marquants ?

- Prise de Saïgon et fin de la guerre du Vietnam.
- Réouverture du canal de Suez, fermé depuis 8 ans.
- Signature de l'acte final de la Conférence d'Helsinki sur la sécurité et la coopération en Europe (OSCE).
- Andreï Sakharov obtient le prix Nobel.

## Quel est notre environnement économique ?

**Christian Bohner** – On crée un fonds de soutien de 40 milliards de dollars entre les pays de l'OCDE en urgence entre un samedi matin dès 9h00 et le dimanche à 6h00.

**Jean-Christian Lambelet** – Développement du premier modèle économétrique à la BNS. Premier choc pétrolier de 1973 qui crée la *stagflation*. A ce moment, le monétarisme a commencé à s'affirmer et on abandonne la vision keynésienne du marché de la demande pour se diriger plus vers un marché de l'offre. C'est l'époque de l'instauration des taux de change flottants et la possibilité d'une politique monétaire indépendante. Les accords de libre-échange donnent à la Suisse l'accès au marché européen. Il y a au maximum 10 chômeurs !

## Qu'y a-t-il sur le bureau ?

Il y a à peine 10 ans que l'on a inventé la machine à écrire à boule et on utilise le papier carbone. La photocopie est encore rare. Pour les circulaires, on utilise la machine à stencil.

**Christian Bohner** – Le premier fax est installé en Suisse entre la BNS à Zurich et le

siège de Berne. Il faut de 3 à 4 minutes pour une page A4.

## Quels sont les rapports de travail ?

**Perry Fleury** – Les patrons ont un «service du personnel». Le directeur est au sommet de la pyramide et il y a une forme de «paternalisme éclairé» dans la gestion des collaborateurs. On passe alors d'un management par objectif à une évaluation quantitative qui va évoluer vers une gestion des «ressources humaines». On a encore un côté bon enfant, pas la course à l'objectif. Les mesures sont prises pour garder son personnel à long terme.

C'est l'élosion des centres sportifs dans les grosses PME, d'une formation généreuse et des ateliers protégés.

## Qu'a-t-on inventé ou découvert durant cette décennie ?

- Découverte de Lucy, jeune femme de 3 millions d'années en Éthiopie.
- Premières photos du sol de Vénus par une sonde russe.
- Microprocesseur, disque compact, première imprimante laser (IBM 3800).
- Ordinateur personnel.



Objet culte : Rubik's Cube  
(Source Rubiks.com)

1985

La période est marquée par une vague néo-libérale qui parvient à porter le coup de grâce au communisme dans les pays de l'Est. Dans le monde anglo-saxon, elle est incarnée par Ronald Reagan aux Etats-Unis et Margaret Thatcher au Royaume-Uni. En Europe de l'Ouest, la Communauté économique européenne s'unit autour du Marché unique. En Asie, le miracle économique du Japon en fait le fleuron mondial de l'électronique et de l'automobile, pendant que la

politiques. Revivez un « Back to the Past » après le « Back to HEC » avec quelques personnalités de HEC Lausanne.

« L'actionnariat se renforce et les RH deviennent un outil d'accompagnement du changement »

Chine bénéficie des premières réformes de Deng Xiaoping.

#### Quels sont les faits marquants ?

- Mikhaïl Gorbatchev devient secrétaire central du PCUS.
- Sommet Gorbatchev-Reagan à Genève.
- L'Espagne et le Portugal signent leurs adhésions à la CEE.

#### Quel est notre environnement économique ?

**Christian Bohner** – La période 1982-1990 est une période de croissance.

**Jean-Christian Lambelet** – Les forces de l'économie suisse, c'est une petite économie forte, dépendante de l'étranger, productive, moderne et innovante. La Suisse vit son deuxième âge d'or au niveau diplomatique depuis les années d'après-guerre.

#### Qu'y a-t-il sur le bureau ?

En 1980, le projet d'IBM PC est lancé en collaboration avec Microsoft et cette décennie voit le succès de l'AS/400, machine de milieu de gamme mise sur le marché dès février 1988.



Objet culte : le Walkman de Sony (© Sony)

#### Quels sont les rapports de travail ?

**Perry Fleury** – La fonction « ressources humaines » prend son importance. On expérimente : analyse transactionnelle, PNL, MBO. On affine les techniques de recrutement et les outils informatiques avant la révolution IT des années 90. On découvre alors la fluidité permise par l'IT pour changer les méthodes de travail, ce qui va modifier les rapports entre le patron et sa secrétaire qui devient une assistante. C'est la fin de la « bienveillance ».

**Qu'a-t-on inventé ou découvert dans cette décennie ?**

- Une protéine, le prion, identifiée comme étant à l'origine de maladies mortelles

- Découverte d'un anneau de Neptune
- L'épave du Titanic est repérée, 73 ans après son naufrage.

## 1995

Au niveau géopolitique, les années 1990 sont marquées par l'effondrement du bloc soviétique et la fin de la guerre froide. La République populaire de Chine s'ouvre au commerce international et aux investissements étrangers. Cette redéfinition de l'équilibre des puissances débouche sur l'émergence de la mondialisation et l'instauration d'un « nouvel ordre économique mondial ». Les années 90 sont également marquées par la fin de l'apartheid en Afrique du Sud, illustrée par la libération de Nelson Mandela.

#### Quels sont les faits marquants ?

- L'Autriche, la Finlande et la Suède intègrent l'Union européenne.
- Fidel Castro en visite à Paris.
- Signature des accords de Dayton entre les présidents serbe, croate et bosniaque.
- Investiture du président George W. Bush.
- Chute de l'URSS.
- Les pays ex-communistes de l'Europe centrale et de l'Est commencent leur transition vers une économie capitaliste.
- Sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992).
- Protocole de Kyoto (1997).
- Premier Forum mondial de l'eau à Marrakech (1997).
- Sommet de Madrid : l'euro entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1999.

#### Quel est notre environnement économique ?

**Christian Bohner** – C'est la crise de l'immobilier dans les années 90 et les problèmes que va rencontrer le Crédit foncier vaudois. Il va falloir amortir le choc de la crise immobilière en augmentant les réserves des banques. A cette époque, il y a encore peu de comptabilité analytique et on fait peu la différence entre crédits et marchés financiers, entre le long terme et le court terme. La concurrence entre les banques se développe, l'inflation baisse, les prix sont stables, les bénéfices des sociétés augmentent

#### Qu'y a-t-il sur le bureau ?

Ordinateur portable, démocratisation d'Internet.

Dans les entreprises, les progiciels de gestion intégrés ou ERP sont déployés, en extensions des fonctions des MRP (planification des ressources de production). Elles sont adoptées comme solution dans de nombreuses entreprises pour le passage informatique à l'an 2000 et le passage à l'euro (dans la zone euro).

Le micro-ordinateur se propage dans les foyers occidentaux et avec lui le système d'exploitation Microsoft Windows 3. Mais un système d'exploitation libre, Linux, est également développé.



Le logo historique, créé par Robert Cailliau, de World Wide Web. (© Robert Cailliau)

#### Quels sont les rapports de travail ?

**Perry Fleury** – C'est le début de la quantification des ressources humaines. On introduit des méthodes dures axées sur le rendement, l'efficience. C'est l'âge d'or des grands cabinets de conseil pour l'optimisation des ressources humaines. « Le McKinsey dans le service s'apparente au fordisme dans l'industrie. » Cela aura des conséquences irréversibles envers les employés. L'actionnariat se renforce et les RH deviennent un outil d'accompagnement du changement. On externalise le plus possible de fonctions. On assiste à un glissement du temps RH et les besoins du marché, rapide et immédiat. On passe d'une fonction RH qui s'occupe de la relève à un service RH, principalement administratif et gérant le quotidien.

#### Qu'a-t-on inventé ou découvert dans cette décennie ?

- La navette américaine Atlantis s'arrime à la station Mir dans l'espace.

»

Don't just  
come to work.  
Come to change.



There isn't a more exciting time than right now to put your talents to work — or a better place to take on interesting projects that will make a difference.

# 40 ans d'évolutions

**Christian Bohner.** Né en 1945, a été conseiller économique de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV), à Lausanne, de 1981 à 2003. Dans cette fonction a assumé la responsabilité de la communication financière de la Banque et était chargé d'études et de prévisions économiques ainsi que d'analyses de l'environnement monétaire financier et bancaire. Avant de rejoindre la BCV, a travaillé pendant 11 ans comme économiste à la Banque nationale suisse à Zurich et à Berne. Pendant cette période, a été transféré temporairement au Département des affaires étrangères de la Confédération et a passé deux ans à la Délégation suisse auprès de l'OCDE à Paris, où il suivait les comités chargés des questions économiques et monétaires.

Christian Bohner est titulaire d'un Master en économie obtenu en 1967 à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Lausanne. Depuis sa retraite en 2003, il occupe la fonction de président ou de trésorier de diverses fondations et associations.

**Perry Fleury.** Responsable des Ressources humaines et du développement durable à Retraites Populaires. 16 ans de carrière au comité des Alumni HEC Lausanne (volée 1986), passionné de RH et de comportement des organisations ainsi que de musique et de sport.

**Jean-Christian Lambelet.** Né en 1938, professeur honoraire à l'Université de Lausanne où il a enseigné la macroéconomie, l'histoire économique et les méthodes quantitatives jusqu'en 2004.

Auteur d'une quinzaine de livres et d'environ deux cents études et articles en économie, en histoire et en sciences politiques.

»»» • Découverte de la grotte Chauvet, en Ardèche, recouverte de peintures préhistoriques.

- Le virus Ebola tue au en RDC et au Kenya
- Expansion d'Internet.
- Le tunnel sous la Manche, plus grand tunnel sous-marin au monde, est inauguré le 6 mai 1994.
- La décennie voit le début des biotechnologies avec le premier clonage d'un mammifère réalisé avec la naissance de la brebis Dolly, le 5 juillet 1996 en Écosse.
- Les organismes génétiquement modifiés, le début du séquençage du génome humain et l'introduction du test ADN par la police scientifique.
- Le Global Positioning System (GPS) devient opérationnel.
- En mathématiques, le théorème de Fermat est prouvé par Andrew Wiles. En astronomie, l'existence de la matière noire et de l'énergie noire est postulée, celle des naines brunes et de planètes hors du système solaire est confirmée et le télescope orbital Hubble apporte une révolution.

• L'accès élargi à la télévision par câble et satellite et la libéralisation des ondes apportent une diversification des programmes proposés par les chaînes. L'industrie du jeu vidéo se développe également et son chiffre d'affaires finit par dépasser celui de l'industrie cinématographique.

## 2005

Cette décennie a été dominée par plusieurs enjeux majeurs, dont le commerce international, les préoccupations autour des ressources énergétiques et du réchauffement climatique, l'explosion du domaine des télécommunications, le terrorisme international et une escalade des problématiques sociales des années 1990.

Au niveau économique, les développements ont beaucoup tourné autour de l'explosion de la puissance économique et du potentiel politique de l'Asie, avec la Chine qui a connu une croissance économique phénoménale, devenant une puissance mondiale et un immense marché d'un milliard d'habitants. L'Inde, comme d'autres pays en développement, a vu son économie croître de façon très importante et s'ajuster à celle des pays développés. Une tendance liant des éléments politiques et économiques est la demande grandissante en combustibles fossiles, qui a elle-même créé deux sous-tendances : une hausse importante du prix des produits pétroliers et une tentative des gouvernements et des entreprises de favoriser le développement de technologies dites vertes. La dérégulation financière a continué toute la décennie, avec le développement risqué de la titrisation de produits financiers et l'explosion des subprimes. La fin de la décennie est marquée par une crise financière mondiale suivie d'une crise économique mondiale.

### Quels sont les faits marquants ?

- L'Union européenne s'élargit à 10 nouveaux pays en 2004.
- Le G20 remplace le G8 (2009), marquant un tournant en lien avec la montée en puissance des grands pays asiatiques, notamment la Chine, la Corée du Sud et l'Inde.
- Le PIB mondial a doublé entre 1998 et 2010.
- La décennie est marquée par la forte croissance économique en Chine et en Inde. La Chine devient membre de l'Organisation mondiale du commerce au 1<sup>er</sup> janvier 2002.
- L'euro devient la monnaie unique de 16 Etats membres de l'EU en 2002.
- La parité euro/dollar est devenue un indicateur phare. En octobre 2000, l'euro est à son cours le plus bas jamais atteint avec 1 EUR = 0,8252 USD et, en juillet 2008, son cours le plus haut avec 1 EUR = 1,6038 USD.
- Le monde connaît à partir de la fin de la décennie sa plus forte crise financière depuis 1929. La crise des subprimes et la crise économique de 2008-2009 »»



Objet culte : le Game Boy (© Nintendo)



VEILLER  
SUR VOTRE  
PATRIMOINE ET  
LE DÉVELOPPER  
POUR LES  
GÉNÉRATIONS  
FUTURES

---

*Banque Privée*



EDMOND  
DE ROTHSCHILD

CONCORDIA - INTEGRITAS - INDUSTRIA

Le lion de notre emblème symbolise la puissance et l'excellence mises au service de nos clients.

[edmond-de-rothschild.com](http://edmond-de-rothschild.com)

# 40 ans d'évolutions



Objet culte : l'iPhone (© Apple)



» plongent de nombreux pays en récession, en raison de la mondialisation.

## Quel est notre environnement économique ?

**Christian Bohner** – C'est la sortie de la récession, de la bulle technologique. C'est la naissance d'une nouvelle économie qui se différencie fortement de l'ancienne. Il y a une difficulté à gérer la prospérité. Il y a un relâchement et une certaine volonté à vouloir gérer la diversification, à se lancer dans l'inconnu.

**Jean-Christian Lambelet** – Ce qui change aujourd'hui pour la Suisse, c'est d'être face à un grand bloc économique, un curieux animal qui n'est ni un Etat ni une alliance, un club où les petits ne sont pas toujours respectés. C'est une situation difficile pour la Suisse, mais je pense qu'elle s'en sortira bien. Les relations économiques sont aussi bien à l'avantage de l'UE que de la Suisse. On importe beaucoup plus qu'on exporte. Dans l'optique de la demande, c'est eux qui gagnent, mais, dans celle de l'offre, c'est nous qui y gagnons.

## Qu'y a-t-il sur le bureau ?

Les avancées technologiques des années 2000 sont majeures, particulièrement dans le domaine des biens de consommation électroniques : développement rapide de la puissance et des fonctionnalités des ordinateurs personnels, adoption généralisée d'Internet haute vitesse, des téléphones portables, des caméras numériques et de divers appareils portables de stockage de données. Avec la téléphonie sans fil, le courriel est devenu aux yeux de la majorité une nécessité plutôt qu'un luxe.

Pour écouter des musiques il faut alors utiliser le Walkman. Ou, pour prendre des photos/vidéos, un appareil photo ou un caméscope.

Le développement et la création de sites web, des réseaux sociaux comme Twitter, Facebook et MySpace ont aussi permis aux gens de rester en contact avec parents, amis et collègues où qu'ils soient sur la planète. YouTube permet de visionner de partout des vidéos en ligne.

L'utilisation d'Internet à des fins commerciales s'est aussi généralisée, remplaçant

plusieurs façons traditionnelles de se procurer des produits et services.

## Quels sont les rapports de travail ?

**Perry Fleury** – L'externalisation des fonctions s'intensifie mais on assiste à la mise en place de logiciels permettant de préparer la relève. L'emploi est considéré comme une résignation forcée et certains se comportent comme des mercenaires : il faut garder sa place, vendre son âme pour atteindre un certain statut social.

## Qu'a-t-on inventé ou découvert dans cette décennie ?

La révolution numérique conduit à l'ère de l'information. Les ordinateurs deviennent plus puissants et le wi-fi autorise la généralisation de nombreux outils numériques en interaction avec l'ordinateur, comme l'appareil photo, le baladeur ou le livre. La décennie est également marquée par l'avènement du Web 2.0, avec par exemple la création de l'encyclopédie Wikipédia.

En 2001, les vidéos en ligne se visionnent sur YouTube et Dailymotion en 2005, le développement de sites de réseaux sociaux comme MySpace en 2003 et Facebook en 2004 puis Twitter en 2006, ainsi que la réussite de Google. Les téléphones intelligents ou smartphones sont introduits en 2001, mais leur volume explose véritablement en 2007 avec l'arrivée de l'iPhone d'Apple.

A la suite du développement des systèmes d'information géographique (SIG), l'informatique personnelle (PDA, GPS, etc.) apparaît.

Les médias et le traitement de l'information évoluent, avec le développement des journaux, radios et télévisions numériques. La « blogosphère » se développe et permet à tout un chacun d'exprimer son individualisme dans un monde « de masse ». Le monde devient plus interactif, artificiellement « vivant » ou « intelligent » (inventions d'appareils électroménagers connectés). En agriculture, les OGM (organismes génétiquement modifiés) se généralisent pour certaines cultures aux Etats-Unis, puis plus largement dans le monde. Des réglementations thermiques se mettent en place, pour améliorer l'isolation et diminuer les consommations énergétiques des bâtiments neufs.



Par Benoît Garbinato

Professeur au Département des Systèmes d'Information de HEC Lausanne



**Janvier 1975.** Je viens d'avoir 8 ans et je suis tout excité: mes parents ont économisé plus d'un an et viennent enfin d'acheter une télévision. Comme mes copains qui pavotent chaque matin à la récré, je vais moi aussi pouvoir parler des images que je vois danser chaque soir sur le petit écran bombé noir et blanc. Quelques mois plus tard, un autre objet mystérieux fait irruption dans mon quotidien, sous la forme d'un téléphone en bakélite noire. Une question tourne dans mon esprit: comment les images et les sons nous parviennent-ils? Je ne le sais pas, mais nous n'en sommes encore qu'à l'ère analogique, ce qui limite drastiquement les prouesses d'une industrie électronique naissante.

Au même moment pourtant, à plus de 9000 km, l'histoire est en marche. L'Altair 8800 vient en effet de faire la une du magazine *Popular Electronics*, précisément en ce mois de janvier 1975. Cette machine marque le début de l'ordinateur personnel et annonce une ère nouvelle. En effet, quelque part à

l'Apple I, puis l'Apple II, marquant le début de la révolution numérique.

**Janvier 1995.** Je travaille sur ma thèse dans un domaine en plein essor: les systèmes répartis à large échelle, dont l'Internet est l'exemple par excellence. A ce moment-là, nous ne sommes que quelques millions à nous envoyer des messages d'un bout à

l'autre de la planète. En décembre de cette même année, nous serons 16 millions, soit moins de 1% de la population mondiale. L'année 1995 marque en effet l'aboutissement du processus de privatisation de l'Internet et sa transition vers le grand public. Dans

20 ans, nous serons plus de 3 milliards, soit 45% de la population mondiale, à être connectés pratiquement en permanence.

**Octobre 2015.** J'écris un article à l'occasion des 40 ans de l'Association des Alumni HEC. Pour ce faire, j'utilise abondamment les technologies de l'information, qui m'aident à trouver des informations statistiques, à consulter des dictionnaires en ligne, à relire mon article sur une tablette tactile juste avant de m'endormir. J'essaie de me souvenir comment je faisais avant. Je n'y arrive pas vraiment.

**Janvier 2035.** Je viens de prendre ma re-

**«En sirotant un délicieux Amarone 2018 (excellente année)»**



L'Altair 8800.



Steve Wozniak et Steve Jobs.

Palo Alto, Steve Jobs et Steve Wozniak, deux membres assidus du Homebrew Computer Club, découvrent cette machine de geeks avec enthousiasme. Et déjà germe en eux l'idée du premier ordinateur vraiment personnel, plus facile à utiliser que l'Altair. Un an plus tard, le 1<sup>er</sup> avril 1976, nos deux compères créent la société Apple et lancent

traite. Vous vous dites: «A force d'utiliser des ordinateurs, il ne sait même plus compter, il a 68 ans et devrait donc être à la retraite depuis 3 ans.» Ce que vous ignorez, c'est qu'en 2030 le Conseil fédéral a décidé de relever l'âge de la retraite à 70 ans pour faire face au vieillissement de la population. Donc en fait, j'ai pris une retraite anticipée.

enfouie sous plus de 10 mètres de terre. Cette capsule contenait plusieurs manuscrits retracant l'évolution de l'informatique depuis 1975. Voici l'un deux.

# moire vive

Quoi qu'il en soit, je m'apprête à rendre visite à mon ancien collègue et ami Yves Pigneur, lui aussi à la retraite. Il n'est de passage en Suisse que quelques jours, avant la tournée promotionnelle de son nouveau best-seller *Automating Business Strategies*. Je demande donc à mon AppleTesla X25, 100% solaire, de me conduire en ville où Yves et moi allons déjeuner.

Tout en sirotant un délicieux Amarone 2018 (excellente année), nous évoquons le bon vieux temps où nous conduisions encore nos voitures nous-mêmes, bien que toutes les statistiques aient maintes fois démontré que les êtres humains causent nettement plus d'accidents que les machines. Nous parlons de ce procès retentissant qui dure depuis dix ans maintenant, procès lié à plusieurs accidents tragiques impliquant des voitures sans chauffeur. La responsabilité du constructeur semble être engagée et nous nous demandons si cette marque allemande fort populaire s'en sortira une fois encore, comme elle a réussi à le faire 20 ans auparavant, à l'occasion d'un autre scandale, qui impliquait déjà à l'époque un logiciel corrompu par nous autres humains. Cela nous amène à débattre de cette tendance croissante des entreprises à remplacer leurs CEO par des systèmes experts basés sur l'intelligence artificielle, celle-ci

du grand remplacement finira peut-être par se réaliser, sans que les êtres humains ne le voient venir, trop occupés qu'ils sont à se regarder en chiens de faïence.

Nous nous souvenons au passage qu'en 2025, tous les traders furent remplacés par des systèmes experts interconnectés, suite aux innombrables crashes financiers qui avaient égrainé les quatre décennies précédentes. Depuis, le système financier mondial semble enfin être stable, même si des lobbies de spéculateurs essaient régulièrement de convaincre nos gouvernements de faire littéralement machine arrière.

Le serveur du restaurant arrive enfin et nous remet à chacun la tablette des menus. Celle-ci scanne instantanément nos empreintes digitales, afin de nous conseiller le plat constituant le meilleur compromis entre nos goûts et à nos besoins nutritifs. Ce sera donc une assiette de crudités pour moi. Dommage, j'avais vraiment envie d'un bon steak saignant aujourd'hui.

**Janvier 2055.** Qui l'eût cru, je vais reprendre du service à RomandUNI, l'illustre institution académique née en 2028 de la fusion de l'EPFL et de plusieurs universités romandes. Avec l'inflation des diplômes, la plupart des étudiants doivent maintenant décrocher deux voire trois masters s'ils



L'Apple I.

étant insensible aux sirènes des bonus et immunisée contre la corruption. Même au sommet des entreprises, ou plutôt précisément au sommet, l'être humain semble encore et toujours être le maillon faible. D'où le nouvel ouvrage de Yves sur l'automatisation des stratégies business grâce à l'intelligence artificielle. Finalement, le fantasme



L'Apple II.

espèrent trouver un emploi. La tendance à remplacer les cols blancs au sein des entreprises par des systèmes experts s'est accélérée depuis 20 ans. L'automatisation ne touche plus seulement les cols bleus désormais. Du coup, la pénurie d'enseignants a poussé RomandUNI à solliciter d'anciens professeurs à la retraite.



Du haut de mes 88 ans, je remercie chaque jour les progrès de l'ingénierie médicale et ses multiples assistants vitaux (on pourrait plus simplement les qualifier de prothèses, mais ce terme ne serait pas très heureux en termes marketing). Parfois je m'amuse d'ailleurs à estimer le pourcentage de mon corps qui est encore d'origine. En échange de mon accord de reprendre du service quelques heures par semaine, RomandUNI m'offre la prise en charge complète des frais occasionnés par mes assistants vitaux. C'est une offre que je ne peux refuser. Là encore, les technologies de l'information ne sont pas étrangères à ce progrès: non seulement de nombreuses puces électroniques surveillent en permanence mes divers assistants vitaux et communiquent entre elles pour réguler leurs activités, mais de plus, dès qu'une défaillance est détectée, une alerte est aussitôt déclenchée au centre de soins le plus proche. Par chance, un tel incident ne m'est jamais arrivé, quoique je n'en sois plus très sûr maintenant.

Heureusement, Memento, mon assistant mémoriel, est là. Fabriqué par la société Nolan, cette puce bio-électronique implantée à l'arrière de ma nuque est directement connectée à ma moelle épinière et me permet de rappeler à tout moment des souvenirs que j'aurais éventuellement oubliés. Bye bye Alzheimer!

Un doute m'effleure: si un hacker parvenait à prendre le contrôle de ma puce Memento, comment pourrais-je faire la différence entre un vrai et un faux souvenir. Là par exemple, il me semble avoir écrit il y a longtemps un article sur l'évolution de l'informatique, mais pour quel journal était-ce déjà?

Memento ne trouve rien à ce sujet. J'ai sans doute dû rêver...



Par Marianne Schmid Mast

Professeure de Comportement organisationnel à la Faculté des HEC, Université de Lausanne. Doctorat en psychologie de l'Université de Zurich en 2000.

[marianne.schmidmast@unil.ch](mailto:marianne.schmidmast@unil.ch)

Avez-vous déjà ressenti de l'anxiété avant de donner une présentation, de l'appréhension avant d'annoncer son licenciement à un collaborateur ou encore du stress

# 20 ans passés et futurs

Ces genres de situations et d'angoisses sont très répandues dans le monde professionnel mais ne sont pas une finalité. S'y exposer et s'y entraîner peut permettre d'aborder un entretien d'embauche ou une présentation avec plus de confiance et de sérénité. La réalité virtuelle immersive offre une nouvelle méthode de formation efficace qui s'adapte aux besoins individuels et qui permet aussi bien de s'entraîner que de se perfectionner. Depuis 10 ans, j'utilise la réalité virtuelle immersive dans la recherche sur la communication et le leadership et, depuis peu de temps, je l'utilise aussi au service du perfectionnement.

## Qu'est-ce que la réalité virtuelle immersive ?

La réalité virtuelle immersive est une simulation d'un environnement social et physique tridimensionnel que nous pouvons créer à notre guise. Atravers l'utilisation d'un casque, le participant est transposé dans le monde virtuel de notre choix (*image 1*).

Le casque est muni de capteurs qui mesurent l'orientation et la rotation de la tête. Des caméras infrarouges dans le laboratoire repèrent la position et les mouvements du participant. Avec ces informations, l'ordinateur génère l'image d'un monde virtuel dans le casque du participant qui évolue en temps réel en fonction des mouvements et des actions du participant. Le participant peut donc interagir dans ce monde virtuel comme il le ferait dans le monde réel: il peut y marcher, y rencontrer d'autres personnes (avatars) et même leur parler. Les avatars sont animés avec un comportement verbal et non verbal – programmé par nos soins – et communiquent avec la voix préenregistrée d'un humain pendant que le mouvement de leurs lèvres est synchronisé avec ce qui est dit.

## Le laboratoire de la réalité virtuelle immersive à HEC

Notre laboratoire est spécialisé dans l'étude du comportement verbal et non verbal dans des situations sociales, ce qui veut dire des

situations dans lesquelles nous sommes face à un ou plusieurs interlocuteurs. La technologie de la réalité virtuelle immersive nous permet de simuler n'importe quelle situation sociale, par exemple: se présenter lors d'un entretien d'embauche (*image 2*), donner une présentation devant un public, licencier un collaborateur, tenir un discours motivant devant un collaborateur ou encore consulter un médecin (*image 3*).

## La réalité virtuelle immersive, 20 ans déjà

La réalité virtuelle a vu le jour dans la recherche en psychologie cognitive il y a environ 20 ans. Les premières applications étaient relativement simples. A l'époque, il n'était pas possible de faire apparaître un avatar dans le monde virtuel car la capacité computationnelle des ordinateurs était simplement trop faible. Cela fut possible seulement il y a environ 10 ans et c'est à ce moment-là que j'ai commencé à utiliser la réalité virtuelle immersive pour ma recherche.

Pour comprendre l'utilité de la réalité virtuelle immersive, il faut savoir que, dans la recherche, on veut typiquement comparer le comportement de différentes personnes entre elles et essayer de comprendre les différences qui les séparent (p.ex. pourquoi une personne donne une meilleure première impression lors d'un entretien d'embauche qu'une autre). Cependant, dans une interaction sociale, le comportement d'une personne est toujours influencé par le comportement de l'autre. Si je souris plus, mon interlocuteur va aussi sourire plus. Pour être sûr que les différences de comportement observées entre différentes personnes viennent vraiment d'elles et non du comportement que leur a adressé un interlocuteur, l'idéal est donc de standardiser le comportement de l'interlocuteur, ce qui veut dire que l'interlocuteur se comporte toujours exactement de la même manière avec chaque personne. Un avatar fait exactement ceci, car il n'est rien d'autre qu'une représentation humaine contrôlée par un logiciel.

Dans notre laboratoire, l'utilisation de la réalité virtuelle a permis de découvrir, par

**Marianne Schmid Mast.** Après 4 ans de recherche à la Northeastern University, aux Etats-Unis, elle était professeure de Psychologie à l'Université de Fribourg. En 2006, elle a été nommée professeure ordinaire de Psychologie du Travail et des Organisations à l'Université de Neuchâtel et, depuis 2014, elle occupe la chaire de Comportement Organisationnel à l'Université de Lausanne à la faculté des HEC.

Sa recherche se focalise sur l'observation du comportement (verbal et non verbal) en interaction sociale, la perception d'autrui, ainsi que la communication et le leadership. Elle est, actuellement, éditrice associée du *Journal of Nonverbal Behavior* et est dans le conseil éditorial du journal *Leadership Quarterly*.

avant l'entretien d'embauche pour ce poste qui vous fait rêver ? Retour vers le futur.

# de réalité virtuelle

exemple, que les leaders qui ont des meilleures compétences sociales adaptent leur style de leadership d'un collaborateur à l'autre, que des patients donnent plus d'informations sur leur condition médicale avec un médecin qui utilise un style de communication participatif, que les femmes en position de leadership donnent de meilleures présentations si elles peuvent observer un modèle féminin de leadership (p.ex. une photo d'Angela Merkel), ou encore que les personnes qui connaissent mieux la première impression qu'elles donnent ont plus de chances d'être embauchées.

## Que vont apporter les 20 prochaines années ?

J'utilise la réalité virtuelle immersive de plus en plus pour l'entraînement et la formation. La recherche montre que les 3 facteurs les plus importants pour le succès d'un entraînement sont: 1. La similarité de la situation d'entraînement avec la réalité, 2. La possibilité de pratiquer fréquemment, et 3. L'obtention du feedback immédiat sur la performance. L'utilisation de la réalité virtuelle permet de répondre à ces trois exigences. La possibilité de pratiquer est peut-être l'atout le plus important car, une fois programmé, le monde virtuel est toujours à disposition. Il ne faut pas convoquer des acteurs ou des figurants, les avatars n'ont pas d'horaire de travail et ils ne touchent pas de salaire.

L'utilisation de la réalité virtuelle immersive comme outil d'entraînement pour des situations sociales exigeantes (p.ex. donner une présentation publique) a aussi un grand avantage comparé aux formations ou aux entraînements classiques: le participant est exposé à son angoisse et sait en même temps qu'il ne s'agit que d'une simulation qui peut être arrêtée à tout moment. Cette double réalité permet d'expérimenter et d'apprendre sans se sentir gêné ou évalué tout en conservant le stress lié à la situation. La recherche a montré qu'on obtenait des très bons résultats avec ce genre d'entraînements et que les participants adhéraient plus facilement à la réalité virtuelle immersive qu'aux entraînements classiques.

L'expérience accumulée et les connaissances acquises pour ma recherche me

permettent aujourd'hui d'étendre l'utilisation de cette technologie à l'enseignement et à la formation continue notamment pour l'entraînement des compétences de communication et de leadership (p.ex. donner des présentations devant un public, donner un feedback critique à un collaborateur, licencier un collaborateur, donner une impression positive lors d'un entretien d'embauche, s'entraîner à un discours persuasif de vente, faire passer des entretiens d'embauche, etc.). Le spectre des applications possibles est large, si bien que nous pouvons actuellement développer des solutions sur mesure pour répondre aux problématiques du privé et de la recherche. A quoi peut ressembler un de ces entraînements ? Un des exemples que j'aime utiliser est celui de la présentation devant un large public. Nous immergions les participants dans un environnement qui représente une salle de conférence avec une audience de 100 personnes ou plus devant lesquelles ils doivent donner une présentation. L'immersion est telle que le participant réagit immédiatement à cette situation avec les symptômes physiologiques qui accompagnent le stress et l'angoisse de parler en public: mains moites, rythme cardiaque élevé, etc. Nous obtenons alors une situation propice à l'apprentissage puisque l'immersion recrée les mêmes conditions que la réalité tout en permettant aux participants de faire des erreurs et de s'entraîner sans aucune conséquences réelles.

La méthode est nouvelle, innovante et en pleine évolution. Dans les années à venir,



Image 1 : Participant avec casque qui rencontre une collaboratrice dans son bureau pour lui donner un feedback.



Image 2 : Le médecin virtuel dans son cabinet, prêt à accueillir le patient pour une consultation.



Image 3 : Le recruteur virtuel dans son bureau, prêt à accueillir le candidat pour l'entretien d'embauche.

l'interaction avec les avatars va devenir plus spontanée. Si à l'heure actuelle l'avatar ne réagit pas automatiquement au comportement du participant puisque son comportement est préprogrammé, il devrait dans les années à venir être capable de détecter le comportement verbal et non verbal d'une personne – un autre projet sur lequel nous travaillons dans notre laboratoire – et réagir en conséquence.



Par Steve Binggeli

Economiste au Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes  
Doctorat HEC en 2014

En Suisse, la lutte pour l'égalité salariale remonte au XIX<sup>e</sup> siècle. Pourtant, c'est il y a tout juste 40 ans que l'idée de concrétiser ce principe fondamental dans la Constitu-

# 40 ans de luttes pour l'é

Cette année-là se tient le 4<sup>e</sup> Congrès féminin suisse à Berne qui servira de détonateur à une action politique aboutissant en 1981 à l'adoption par le peuple de l'actuel article 8 alinéa 3 de la Constitution fédérale : «L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale.» Cet article marquera un réel tournant pour l'égalité dans le monde du travail puisqu'il permettra à toutes les travailleuses et à tous les travailleurs de déposer plainte pour discrimination salariale fondée sur le sexe.

Le principe de salaire égal pour travail de valeur égale spécifié dans la Constitution va plus loin que celui de salaire égal pour travail égal. Il permet de comparer des travaux de différente nature mais qui ont des niveaux de charges et exigences comparables. Il s'agit donc d'un puissant levier pour combattre la sous-enchère des professions typiquement féminines. Toutefois, si le nouvel article de la Constitution a des effets bénéfiques pour les femmes occupant des fonctions dites féminines dans le domaine public, ses effets ont à l'époque de la peine à se faire sentir dans le domaine

privé. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs défavorables dans le secteur privé, notamment une faible protection contre le licenciement qui décourage bien des femmes à porter plainte. Ainsi, seuls une vingtaine de cas de discrimination salariale fondée sur le sexe seront traités par les tribunaux dans les quinze années

## «Plusieurs facteurs défavorables dans le secteur privé»

qui suivent l'introduction de l'article sur l'égalité salariale dans la Constitution fédérale. En 1996, la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) entre en vigueur. Cette loi complète la Constitution fédérale en généralisant l'interdiction de discriminer les employé-e-s sur la base de leur sexe. Plus précisément, elle interdit de discriminer de façon directe ou indirecte les personnes à raison du sexe à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et au perfectionnement professionnels, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail. Elle donne aussi aux organisations qualité pour agir (p.ex. les associations peuvent porter plainte à la place des employé-e-s). Elle prévoit enfin une meilleure protection contre le congé abusif et un allégement du fardeau de la preuve. Toutes ces innovations revêtent une grande importance pour la mise en œuvre



Al l'occasion des 40 ans de la Journée internationale de la femme, plus de 12000 personnes se sont rassemblées le 7 mars 2015 à Berne pour demander l'égalité salariale.

**Steve Binggeli.** Economiste au Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG.

Après un master en psychologie du travail et des organisations, il a obtenu un doctorat en sciences économiques mention management à HEC Lausanne.

Il s'occupe actuellement des questions liées à l'égalité salariale au sein du BFEG et enseigne aussi le management interculturel à l'Université de Freiburg en Allemagne.

tion fédérale a pris forme. Nous sommes alors en 1975, Année internationale de la femme proclamée par les Nations Unies.

# galité salariale !

juridique de l'égalité des salaires. C'est ainsi que, depuis l'introduction de la LEg, plus de 125 affaires liées à l'égalité salariale ont été traitées par les tribunaux suisses. Les affaires sont certes plus nombreuses, mais demeurent relativement rares au vu de l'importance de la question.

Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) fut fondé en 1988 par le Conseil fédéral. Dans le cadre de sa mission, le BFEG a obtenu la mise en place d'une statistique nationale sur les inégalités salariales entre femmes et hommes. Cette statistique réalisée par l'Office fédéral de la statistique (OFS) permet d'estimer la part de différence salariale entre femmes et hommes qui reste inexplicable par l'ensemble des facteurs pris en compte dans l'analyse (p.ex. formation, ancienneté, position professionnelle, branche économique, etc.). Les résultats des analyses effectuées depuis 1998 vont plutôt dans le bon sens, puisque les différences salariales entre femmes et hommes dans le secteur privé tendent à diminuer avec le temps. Toutefois, la situation reste insatisfaisante. En effet, les chiffres les plus récents montrent, toutes choses étant égales par ailleurs, que les femmes gagnent encore en moyenne 8.7% de moins que les hommes. Cette différence estimée à un montant mensuel moyen de CHF 678.– ne trouve pour le moment pas d'autres explications que le sexe des em-

ployés et peut donc s'apparenter à de la discrimination. Rapporté à l'ensemble des femmes, l'impact économique de cette part inexplicable de différence salariale a été estimé à 7.7 milliards en 2010.

Le BFEG joue aussi un rôle plus actif en contrôlant le respect de l'égalité salariale dans les marchés publics de la Confédération. Ces contrôles contribuent à sensibiliser les entreprises au problème de l'inégalité salariale et permettent d'assurer une saine

compétition entre les entreprises en évitant à celles qui respectent la loi d'être défavorisées. Dans le cadre des marchés publics de la Confédération, une entreprise est réputée avoir une pratique salariale discriminatoire lorsque, toutes choses étant égales par ailleurs, une différence salariale entre femmes et hommes, significativement supérieure à 5% sur le plan statistique, est mise en évidence. En 2004, le BFEG a développé un instrument nommé Logib (*Lohngleichheitsinstrument des Bundes*) dans le but de faciliter la conduite des contrôles et permettre aux entreprises de réaliser leur propre analyse. Logib est un logiciel gratuit basé sur Excel qui permet de contrôler si la pratique salariale d'une entreprise de plus de 50 employé-e-s respecte l'égalité salariale. Pour ce faire, il recourt à l'analyse de régression et se fonde sur la théorie du capital humain. Entre 2006 et août 2015, 40 contrôles ont été réalisés par le BFEG. Dans 18 cas, la différence salariale entre femmes et hommes n'était pas significative sur le plan statistique. Cela signifie qu'au niveau de l'ensemble des employé-e-s, aucun biais systématique dans la pratique salariale de ces entreprises n'a été mis en évidence. Cela n'exclut toutefois pas des cas individuels de discrimination. Dans 17 cas, la différence salariale était significativement supérieure à 0% et elle était significativement supérieure à 5% dans 5 cas. En somme, même

## Différences salariales entre femmes et hommes dans le secteur privé

	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Ecart salarial moyen en %	24.8	24.8	24.7	24.1	24.3	25	23.6	21.3
Part non expliquée en %	41.1	44.4	42	39.5	38.6	38.9	37.6	40.9

Note. Salaire standardisé pour un poste à plein temps (40 h par semaine).

ployé-e-s et peut donc s'apparenter à de la discrimination. Rapporté à l'ensemble des femmes, l'impact économique de cette part inexplicable de différence salariale a été estimé à 7.7 milliards en 2010.

Le BFEG joue aussi un rôle plus actif en contrôlant le respect de l'égalité salariale dans les marchés publics de la Confédération. Ces contrôles contribuent à sensibiliser les entreprises au problème de l'inégalité salariale et permettent d'assurer une saine

si une minorité des entreprises ne respecte clairement pas les conditions de participation aux marchés publics de la Confédération, la majorité des entreprises pourrait avoir des problèmes relatifs à l'égalité salariale.

Entre 2009 et 2014, la Confédération et les partenaires sociaux ont mis sur pied le Dialogue sur l'égalité des salaires. Ce projet visait à permettre à toutes les entreprises suisses, toutes les unités administratives et

« *La main invisible n'est pas toujours efficace pour combattre la discrimination* »

toutes les institutions de droit public de contrôler volontairement leur pratique salariale et s'engager à corriger les inégalités si elles devaient être observées. L'objectif de rallier 100 entreprises en cinq ans a toutefois été manqué et les lettres personnelles envoyées par les Conseillers fédéraux aux plus grandes entreprises de Suisse sont restées majoritairement sans réponse. Face à cet échec des mesures volontaires, la Conseillère fédérale Simonetta Sommaruga a annoncé vouloir examiner de nouvelles mesures plus efficaces pour réaliser l'égalité salariale. Concrètement, le Conseil fédéral a demandé à son administration de préparer un projet de loi pour obliger les entreprises d'au moins 50 personnes à procéder régulièrement à une analyse des salaires et de faire contrôler son exécution par des tiers. Si des discriminations devaient être constatées et que les employeurs ne faisaient rien pour les éliminer, alors les employé-e-s pourraient, comme c'est le cas aujourd'hui, réclamer l'égalité salariale devant les tribunaux.

Après plus d'un siècle de lutte pour l'égalité salariale, l'histoire a montré que la main invisible n'était pas toujours efficace pour combattre la discrimination. De plus, l'engagement volontaire des entreprises a été jusqu'ici décevant. En tant qu'Alumni HEC, vous pouvez toutefois vous engager de manière active en faveur de l'égalité salariale en vous assurant que votre entreprise assume ses responsabilités sociales et légales. C'est pourquoi je souhaite profiter de l'anniversaire de l'Association pour vous appeler à contacter les responsables de votre entreprise et à leur demander de vous démontrer que leur pratique salariale respecte l'égalité entre femmes et hommes. Je vous incite ensuite à partager votre expérience avec vos proches et à les amener à travers les réseaux sociaux à imiter votre exemple et à s'engager pour enfin éradiquer la discrimination salariale.



Par Xavier Comtesse

Licencié en mathématiques, docteur en informatique de l'Université de Genève

Propos recueillis par Christophe Fischer

**Xavier Comtesse.** Licencié en mathématiques, docteur en informatique de l'Université de Genève, il est passionné de communication et d'informatique depuis les années septante. Créateur de trois start-up à Genève, il a exercé un travail de pionnier dans l'édition (création des éditions Zoé), la communication (une des toutes premières radios locales: Tonic!), les télécommunications (une start-up nommée "le Concept Moderne"). En 1992, il rejoint le gouvernement suisse comme assistant personnel de Secrétaire d'Etat à la Science, la Recherche et l'Education. Puis il sera envoyé, en 95, comme diplomatie scientifique auprès de l'Ambassade de Suisse à Washington. En 2000 il sera le premier Consul scientifique de Suisse à Boston où il créera le concept des Swissnex. En 2002, il a été nommé comme premier directeur romand du think tank Avenir Suisse, principalement sur les questions de métropole et d'innovation. Il a publié trois livres dans ses fonctions de chef d'Avenir Suisse Romandie «Dartfish, Logitech, Swissquote & Co», Orell Füssli 2005; «Le Feu au Lac», NZZ 2006, «Gouvernance à géométrie variable», Tricorne 2012. En outre, il a rédigé une série de quatre livrets sur la «Soft-Governance» dans le cadre de la Fondation pour Genève de 2008 à 2010. De 2003 à 2006, il fut membre du conseil de l'Ecole Moser (Genève, Nyon, Berlin). En 2012, il lance en co-création, pour le compte de la Chambre neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie, le "Swiss Creative Center" dédié à la nouvelle révolution industrielle (FabLab, Design Thinking et Think Tank). En 2014, il fonde avec Elmar Mock (co-créateur de la Swatch) un cercle de réflexion, à vrai dire le premier "Industrial Think Tank" de ce genre.

Du modèle social hérité des générations précédentes au fonctionnement de l'activité humaine que l'on peut présager pour les quarante ans à venir, il n'y a pas à douter que de multiples évolutions vont «frapper» nos relations humaines, nos manières de faire, tant dans notre quotidien

# Mieux vaut faire HEC que

**Christophe Fischer:** Votre blog hébergé sur le site de la Tribune de Genève se nomme: «Vers une transition sociétale»; est-ce l'enjeu majeur pour ce XXI<sup>e</sup> siècle?

**Xavier Comtesse:** L'émergence des nouveaux modèles économiques peut aujourd'hui être dissociée de l'évolution des nouvelles technologies: citons pour exemple: Airbnb, Uber. Auparavant pour Apple, Nokia, IBM, leurs business models étaient basés essentiellement sur des évolutions technologiques puis dans un deuxième temps essayaient de créer la mode. Les nouveaux modèles sont différents: les start-up sont maintenant localisées «downtown» San Francisco et non plus dans la Silicon Valley. Elles proposent, plutôt qu'un réseau de vente par magasins, des plates-formes algorithmiques qui ont et vont faire le monde des objets connectés de demain.

Retenez ce terme: *spillover* (en français cela signifie débordement). Les entreprises vont s'inspirer les unes des autres, sans barrière de domaine. Les pharmas désormais traillent avec Google, Hermès avec Apple. Ce qui est nouveau, c'est l'importance des modèles économiques. Regarder le canevas des *business models* d'Osterwalder et Pigneur (tous deux issus de votre Ecole) et vendu à plus d'un million d'exemplaires; même s'il ne permet pas de prédire totalement l'avenir, il est capable aujourd'hui de «designer» de nouveaux modèles d'affaires souvent plus importants que la technologie elle-même.

Dans ce sens, l'avenir appartient aux étudiants HEC et non aux ingénieurs de l'EPFL! Un symbole et un syndrome de cette réalité, c'est l'émergence d'Uber: sur 100 chauffeurs de taxi, 80 ne sont pas propriétaires de la concession (ils font juste les 4/8). Dans le modèle d'affaires standard des taxis, 60% de la recette quotidienne va au propriétaire du taxi alors que chez Uber ce n'est plus que 20%. Uber cherche à casser un marché encore clairement cartellisé, défendu par l'Etat (qui en fait défend des petits propriétaires). C'est pour moi une rente de situation inutile.

**Comment sera le monde dans 40 ans, ou plus particulièrement le monde des affaires?**

Comprenez d'abord qu'il n'y a pas d'offre sans demande et même s'il faut parfois créer de nouveaux désirs, *in fine*, c'est toujours le consommateur qui décide. Ensuite, la deuxième règle fondamentale pour faire business, ce n'est pas tant le volume de vente qui compte que les marges. Il faut absolument faire de l'argent pour maintenir une capacité d'investissement si l'on veut continuer le jeu. Par exemple: Apple est une machine à faire des marges (versus la petite Swatch leader en termes de volume).

**«Operating Systems», véritables mouvements de la montre connectée»**

**Parlons par exemple du secteur horloger et de son avenir en Suisse.**

Une «Nouvelle Crise horlogère» est en gestation. Il s'agit en fait de la capacité industrielle à créer le calibre du futur qui ne sera ni mécanique... ni électronique (à quartz), mais purement logiciel sous la forme d'un système d'exploitation (ou OS en anglais).

Android de Google, Watch OS d'Apple, Tizen de Samsung, etc., voilà les mouvements horlogers du XXI<sup>e</sup> siècle. Certes, ils offrent plus que l'heure... et c'est justement pour cela qu'il faut être capable de maîtriser les complications (= apps) de demain qui vont sans aucun doute se développer à l'infini... déjà plus de dix mille pour l'Apple Watch... Mais demain on les comptera par millions, un peu comme aujourd'hui sur les smartphones...

Donc le point essentiel à comprendre, c'est qu'il sera nécessaire pour tout industriel horloger qui voudra exister encore demain de bien maîtriser les «Operating Systems», seuls véritables mouvements de la montre connectée.

En effet, on ne peut pas imaginer être un acteur industriel qui compte si l'on est un simple sous-traitant de Google... comme Tag Heuer semble vouloir le faire... Messieurs les Horlogers suisses, vous devez absolument maîtriser votre avenir et cela passe par la programmation d'un OS Swiss Made.

que dans les activités économiques et industrielles. Nous allons à coup sûr vers l'hyperconnectivité liée au big data. Avec de drôles d'observateurs! Alors, pour cette transition sociétale...

# L'EPFL !

## Désormais il faut pratiquer le monde en numérique.

Par le truchement de nouveaux capteurs et de nouvelles fonctionnalités (apps)... le monde nous apparaît sous des dimensions nouvelles... On va pouvoir entendre le cœur de notre futur enfant battre sur notre montre... On va savoir en temps réel le niveau de glucose dans son sang... On va voir le visage virtuellement rajeuni de nos interlocuteurs via des lunettes... Mais on va aussi sentir l'odeur des fleurs du printemps avant leur floraison... Bref, on va être projeté dans un monde plein de dimensions et de sens nouveaux comme jamais nous l'avons connu...

On l'a bien vu dans les recherches récentes: les différentes parties du corps sont remplaçables telles des pièces détachées d'une mécanique bien huilée.

## Sauf qu'il reste un élément central difficile à greffer: le cerveau!

Ici, la stratégie va être différente: on va externaliser le cerveau pour «l'augmenter», notamment par l'usage d'Internet ou de tout autres dispositifs connectés (y compris la SmartWatch) dans ce qui deviendra le réseau des réseaux lorsque tous les objets, toutes les machines, tous les systèmes et toutes les intelligences artificielles seront connectés entre eux via...

## «l'Internet des Objets»

Ce nouveau réseau permettra d'externaliser le cerveau à travers ce que l'on nomme des «bots», des «apps» ou des algorithmes qui ensemble travailleront à l'extension de nos capacités intellectuelles tout en se baladant dans le réseau des réseaux... Alors cet ensemble de connexions nous offrira cette extension tellement désirée: celle de la vie virtuellement prolongée...

## Quand un nouvel acteur entre dans un marché, souvent il bouscule tout le marché et casse les habitudes, les normes.

Prenons l'exemple de l'énergie électrique: le problème véritable est celui du stockage. Ainsi le jour où chacun stockera chez lui l'énergie électrique dont il a besoin quotidiennement, alors on aura globalement une immense capacité collective. C'est le projet de la batterie Tesla. De plus, si un jour le photovoltaïque revient à 3 ct/kWh, alors le marché sera totalement transformé. A nouveau, c'est un enjeu techno-économique qui fera appel à de nouveaux modèles.

## Que vous inspire les réflexes de protection de la sphère privée?

A mon sens, rien n'est très différent d'avant: prenez il y a 100 ans à Evolène (Valais), si un garçon avait une aventure avec une fille du même village, il était condamné à la marier.

«*Cette extension tellement désirée: celle de la vie virtuellement prolongée*»

Le contrôle sociétal était alors total (la liberté a été, semble-t-il, une parenthèse de l'histoire). Mais les habitants d'Evolène ont mis en place des stratégies de dissimulation; donc nous allons faire la même chose. Comment seront les stratégies individuelles pour se protéger (par rapport aux données)? Je ne sais pas. Ce que je vois, c'est que Google et l'Etat sont les premiers «observateurs» des individus.

## Pour finir, votre vision, un rêve à l'horizon 2055?

Que chacun ait la possibilité de travailler à côté de chez soi, même virtuellement. C'est le plus grand confort de vie possible, loin des embouteillages...

### LAUSANNE



Alpha-Palmiers \*\*\*\*



Agora Swiss Night \*\*\*\*



Swiss Wine Hotel & Bar \*\*\* new

### ZÜRICH



Hôtel du Théâtre \*\*\* new



Swiss Night am Kunsthaus \*\*\* new



Senator \*\*\*\*

La plus grande chaîne hôtelière suisse gérée par son propriétaire, un ancien HEC.

[www.byrassbind.com](http://www.byrassbind.com)

hotels  
BY **FA\$BIND**  
welcome home



Par Olivier Bailly

Master en Management, HEC 1991

**Olivier Bailly.** Né en 1967, licencié HEC en Management en 1991, marié, deux enfants. Après 16 années chez Nestlé en Suisse et en France à des postes de marketing et vente et en tant que Country Manager de la joint venture CPW, il a d'abord repris la direction suisse de Délifrance, puis a racheté en 2006 le cabinet suisse de conseil en marketing et étude de marché ECS Conseil SA, fondé en 1969.

Professionnel du marketing et de la vente, il s'est spécialisé dans les études de marché avec comme clients les plus grandes marques des industries horlogère et automobile, mais aussi des secteurs alimentaire et des services.

Propriétaire de la technique Midas®, il s'est spécialisé dans les études quantitatives permettant d'identifier les motivations d'achat, d'optimiser le positionnement des marques et de proposer des relais de croissance à ses clients.

Quarante longues années séparent ces deux révolutions qui font tourner nos... «poignets».

# Montres connectées et m

Deux mondes séparent ces deux révolutions : d'un côté l'avance technologique et la précision du quartz, de l'autre côté l'added value de la connectivité permettant l'ajout de nouvelles fonctionnalités totalement indépendantes du rôle traditionnel de garde-temps.

Dans les deux cas, l'horlogerie suisse commence par faire l'autruche avant de trouver sa voie.

Dans les années 70, après l'arrivée du quartz, la voie du haut de gamme s'est imposée d'elle-même. Mais que va-t-il se passer après les montres connectées ?

Le «status symbol» des marques de luxe va-t-il résister à cette vague ou vont-elles se retrouver amputées d'une nouvelle part du marché ? Les avis sont partagés ou pour le moins pondérés !

## Un courant nouveau

L'industrie horlogère a prospéré pendant de nombreuses années grâce à des produits certes innovants, proposant de nouvelles fonctions, mais toujours liés à l'heure.

Une nouvelle génération de montres veut aller plus loin et participer activement et «intimement» à la vie de ceux qui les possèdent. En les mettant à portée du monde extérieur, comme par l'intégration de fonctions mail ou GPS. Ou en se préoccupant de leur propre santé en intégrant des fonctions sportives, voire médicales ou de domotique, personnalisées.

Selon certains experts, les montres connectées connaissent un succès galopant qui ne serait pas près de s'arrêter. D'autres observateurs leur trouvent toutes les faiblesses du monde et s'empressent de parler d'échec.

## L'inertie et les bonnes excuses

Interrogés sur leurs plans futurs pour faire face à ce phénomène, la réponse de nombreux industriels est très souvent : «Rien, cela n'est pas notre concurrence, le public qui nous intéresse n'est pas concerné.»

Certes, l'horlogerie suisse n'a qu'une toute petite part de marché : plus d'un million de montres sont vendues chaque année pour environ 30 millions de montres suisses exportées. Mais 80% des montres suisses expor-

tées coûtent moins de 500 CHF et leur rôle de statut social dans le sens de «prestige» est assez limité. En effet, une Swatch va plutôt jouer sur le côté fun de ses couleurs, une Tissot sur sa technologie «Touch»...

## Naviguer au rétroviseur

Invités à s'exprimer sur des questions plus précises concernant leur connaissance de l'évolution des motivations et des besoins des consommateurs, nos horlogers n'ont apporté à ce jour aucune réponse ni aucune alternative face aux quelque 2 millions de «montres» qu'Apple Watch a vendues aux Etats-Unis en seulement quelques mois lors du printemps 2015 (et Noël n'était pas encore là). Pour rappel, les horlogers suisses (toutes marques confondues) vendent environ 20 millions de montres de moins de 500 CHF en 12 mois et ceci dans le monde entier.

Les montres haut de gamme comme Vacheron Constantin, Breguet, Piaget, Patek, etc. ne seront pas touchées, mais qu'en est-il du «chronométreur» Tag Heuer, de l'Omega de «James Bond» et de la T-touch de Tissot ? Ces marques ne se sont-elles pas positionnées sur des éléments de valeur ajoutée, de fonctionnalités ou d'image qui rentrent en concurrence frontale avec l'image et/ou les applications proposées par l'Apple Watch et d'autres montres connectées ?

N'oublions pas que Rolls Royce, Ferrari et Bentley ont embarqué des fonctionnalités high tech à bord... Alors, pourquoi pas les montres de luxe ? Les fameux HNWI (High Net Worth Individuals) seraient-ils allergiques à la nouvelle technologie ? Ou seraient-ils des puristes ? Espérons-le pour notre industrie qui ne veut pas intégrer cette réflexion de peur de dénaturer leur produit...

Mais Hermès n'a-t-il pas fait tomber une première barrière avec son partenariat avec Apple Watch ? Et d'autres marques haut de gamme ne vont-elles pas trouver utile ou intéressant d'apporter une petite touche de modernisme ? Certaines «petites marques» l'ont fait avec un écho très limité sur le marché. D'autres managers charismatiques en parlent, mais ne produisent

# ontres à quartz



© Hermès

rien. La majorité des responsables marketing estime ne pas être concernée, confortée par une direction à mille lieues de ce phénomène. Mais une petite minorité est en train de bouillir d'impatience, mène des investigations, parfois à l'insu de leur top management, qui, s'il rejette même l'idée de s'y intéresser, se réjouira dans quelques mois ou années que certains aient commencé à réfléchir à un phénomène qui sera déjà bien engagé.

Notre poignet restera-t-il dédié au symbole d'un certain «statut» et au «tic tac», ou voudrons-nous utiliser cette extension corporelle pour y attacher toutes sortes de fonctionnalités qu'un objet en forme de montre (pour le look) pourrait proposer: remplacement de nos clés, porte-monnaie, téléphone, télécommandes? Ne pourrait-il pas gérer notre vie privée depuis cet espace privilégié, bien accroché sans risque de tomber, de le perdre ou de se le faire voler?...

## Des exemples historiques

Travaillant depuis de très nombreuses années pour l'industrie horlogère, mon prédécesseur a connu un phénomène analogue lors de l'arrivée des premières montres électroniques, plus précises que les montres mécaniques. C'était il y a plus de 40 ans. La réponse, avec les mêmes motivations, était le plus souvent: «Cela ne nous intéresse pas. Il n'existe rien de mieux que nos montres mécaniques, qui n'ont pas besoin de piles. Cela ne passera jamais.»

Et pourtant cela a passé. En 2 ans, la part de marché des montres fonctionnant à pile

a dépassé la barre des 50%. Des marques comme Omega, Tissot et Rado s'y sont mises rapidement et en produisent encore aujourd'hui en grand nombre.

## Le réveil

Il commence à se faire entendre, avec la multiplication des offres de montres connectées, prochainement proposées par des marques de luxe à des prix de 1500 à 2000 euros. De quoi concurrencer directement ceux qui se croyaient à l'abri derrière leurs prix élevés et leur image de prestige. Selon un sondage, 25 % des cadres interrogés estiment que les montres connectées représentent une menace croissante, contre 11 % un an plus tôt.

Espérons que la prise de conscience ne mette pas trop de temps à atteindre nos grands dirigeants et à se concrétiser sous forme de lancements...

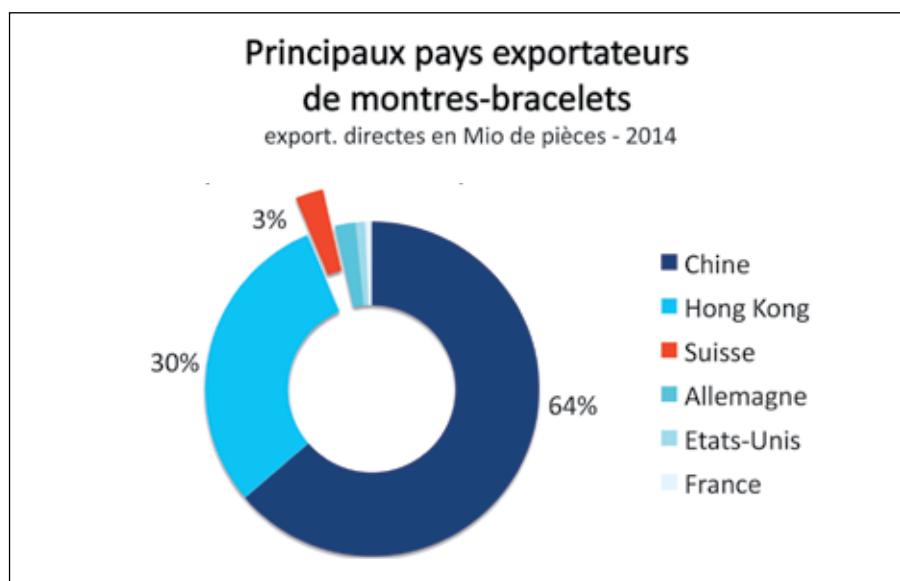
## Customer centricity

Malheureusement l'horlogerie suisse pense encore connaître ses clients grâce à quelques tours du monde savamment effectués chaque année pour visiter ses marchés et qu'ainsi cela suffirait pour prendre le pouls des clients finaux.

S'il est vrai que les clients finaux sont bien incapables de dire ce qu'ils aimeraient dans

«Notre poignet restera-t-il dédié au symbole d'un certain statut»

2 ou 3 ans, il n'en reste pas moins que sonder régulièrement ce qu'ils pensent des marques, de l'utilité de certaines fonctionnalités, de leur attitude face aux changements de société et aussi d'observer l'évolution dans leur façon de vivre permettra effectivement d'apporter des réponses. Quarante ans après un phénomène qui a permis de démocratiser la montre auprès de populations moins aisées, nous vivons une révolution qui change notre relation au monde (aux personnes, aux choses, à notre environnement et même à notre propre corps). Certes, la montre très haut de gamme restera un bijou de technologie et l'expression d'un certain statut social, mais il ne faudrait pas que cela devienne un tableau de grand maître que l'on ne voit que dans les belles demeures, au fond d'un coffre ou que l'on ne porte plus que pour la parade. C'est oublier que les HNWI sont aussi, et de plus en plus, friands de nouvelles technologies. HEC ou horloger, la crise de la quarantaine passera et modifiera certainement nos vies... Espérons que nous saurons nous adapter et en tirer pleinement profit!



Il existe de forts points communs entre la Banque nationale suisse (BNS) d'aujourd'hui et celle d'il y a 40 ans. A l'époque tout comme de nos jours, l'économie mondiale est en crise

# 1975-2015 : la BNS à l'av



Par Kenza Benhima

Professeure de Macroéconomie à l'Université de Lausanne et membre du Center for Economic Policy Research (CEPR)

<https://sites.google.com/site/benhimakenza/>

Au milieu des années 1970, les économies développées se trouvent en effet à un tournant. A ce moment-là, les taux d'inflation ont atteint des niveaux inédits. S'opère alors dans les pays développés une transition plus ou moins rapide vers des niveaux d'inflation plus bas, qui vont perdurer jusqu'à nos jours. La Suisse se distingue dans cette transition par une baisse de l'inflation particulièrement rapide. En fait, c'est l'adoption d'une vision nouvelle de la banque centrale qui s'opère à ce moment-là. La Suisse fut l'une des premières économies développées à adopter cette vision.

A cette époque apparaît le phénomène de *stagflation*, une conjonction de taux d'inflation élevé et de ralentissement de la croissance, avec une hausse du chômage. Jusque-là, il semblait que des taux d'inflation élevés permettaient de stimuler l'activité économique. Cet arbitrage, jusqu'alors à la base de la politique monétaire, est remis en cause.

Les banques centrales cherchent alors de nouveaux principes de politique monétaire. Deux doctrines sont en compétition. La première consiste à affirmer que l'inflation observée alors n'était pas d'origine monétaire. La lutte contre l'inflation se fait donc en dehors des banques centrales. Il s'agit de faire pression sur les syndicats pour limiter la hausse des salaires. La deuxième doctrine quant à elle reconnaît l'origine monétaire de l'inflation. Si des taux d'inflation élevés coexistent avec un ralentissement économique, c'est parce que les anticipations d'inflation sont elles-mêmes élevées. Il s'agit donc avant tout pour la politique monétaire de réduire ces anticipations d'inflation en signalant et en mettant en œuvre une politique volontariste de désinflation grâce à des taux d'intérêts élevés. Cette doctrine est fortement influencée par la recherche en macroéconomie, qui souligne le rôle fondamental des anticipations. C'est cette doctrine qui finira par s'imposer comme le fondement du fonctionnement des banques centrales modernes. Avec la reconnaissance de l'origine monétaire de l'inflation, la maîtrise de celle-ci deviendra l'objectif principal des institutions monétaires.

A la Banque nationale suisse, la doctrine monétaire prend rapidement le dessus. Ce tournant s'opère en 1973-1974, il y a presque exactement 40 ans. A ce moment-là, il est reconnu au sein de la BNS que la production se trouve au-dessus de sa capacité et que cela a pu contribuer à générer les hauts niveaux d'inflation, et que donc ramener l'économie

à son niveau de capacité peut à contrario la réduire. Les chercheurs de la BNS notent aussi le lien étroit entre la croissance monétaire et l'inflation. Alors qu'elle était jusque-là centrale dans la lutte contre l'inflation, la politique des salaires comme moyen de maîtrise de la hausse

des prix est abandonnée<sup>1</sup>. Ce changement doctrinal se traduit par l'adoption en 1974 d'objectifs en termes de croissance monétaire. Les résultats sont spectaculaires (figure 1): en 1975, l'inflation suisse retombe à 2%, bien en-deçà de la moyenne des pays développés (9%) et des autres petites économies ouvertes (12%). Les coûts à court terme d'une telle politique sont élevés, car la Suisse connaît alors une forte récession, mais le niveau de croissance rejoint rapidement des niveaux comparables aux autres pays développés, tandis que l'inflation est durablement stabilisée.

A la suite de la crise des subprimes, le rôle des banques centrales a été de nouveau questionné. En effet, cette crise, d'origine financière, n'a pas pu être évitée. Dans quelle mesure des variables financières, comme le prix des actions, celui des logements ou le volume du crédit, doivent-ils influencer la manière dont les banques centrales fixent leurs taux d'intérêt directeur? Cette question se pose d'autant plus que des déséquilibres financiers peuvent apparaître même en l'absence de pressions inflationnistes, comme ce fut le cas avant la crise de 2007. Or, les prix des actifs n'entrant pas en ligne de compte dans les mandats des banques centrales, les politiques monétaires ont été relativement accommodantes, contribuant ainsi à alimenter les bulles financières. Cependant, augmenter les taux d'intérêt pour lutter contre une hypothétique bulle financière peut aussi mettre en danger la croissance économique et créer de la déflation.

**Kenza Benhima.** Professeure de macroéconomie à l'Université de Lausanne et membre du Center for Economic Policy Research (CEPR).

Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure (Cachan) et de l'Ecole Nationale de Statistique et d'Analyse Economique (ENSAE), a obtenu son master à l'EHESS et son doctorat à l'Université de Nanterre. Ses recherches portent sur la macroéconomie internationale et l'économie monétaire.

et le rôle des banques centrales se redéfinit. A chaque fois, la BNS a été pionnière dans l'adoption d'idées nouvelles.

# ant-garde

« C'est la conscience de ces risques qui a justifié l'abandon du taux plancher »

Pour résoudre ce problème, les banques centrales ont besoin d'un deuxième instrument, en plus des taux d'intérêt. La politique macro-prudentielle a pour but de jouer ce rôle. Il s'agit là du principe de Tinbergen: pour réaliser deux objectifs (stabilisation des prix et prévention des crises financières), deux instruments sont nécessaires (taux d'intérêt directeurs et politique macro-prudentielle). Il ne s'agit pas seulement de mieux réguler le système bancaire (de nombreuses mesures ont été mises en place dans ce sens), mais de stabiliser le cycle financier. Dans ce cadre, la BNS a mis en place un volant de fonds propres contra-cycliques. Ainsi, la proportion requise de fonds propres des banques, notamment des banques d'importance systémique, peut être augmentée ou abaissée en fonction des risques de développement d'une bulle financière, afin que les banques puissent faire face à leurs pertes en cas de crise et pour limiter la croissance du crédit. Ce volant a été activé en Suisse en février

2013, bien avant l'échéance imposée par Bâle III. En effet, en Suisse, les inquiétudes sont fortes quant à l'émergence d'une telle bulle dans le secteur de l'immobilier. Depuis 2007, les prix de l'immobilier y ont augmenté de 40%, tandis que l'inflation, elle, a été négative depuis 2011, rendant impossible une correction de la bulle par la hausse des taux d'intérêt. De plus, la place prépondérante du secteur financier, avec une forte concentration du secteur bancaire rend la Suisse particulièrement vulnérable à de potentielles crises financières futures.

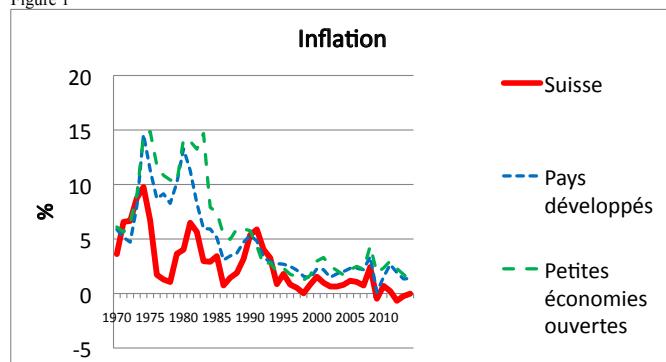
Pour l'avenir, les taux d'intérêt bas constituent un problème plus pernicieux. Ceux-ci limitent la marge de manœuvre de la BNS pour la conduite de la politique monétaire en général et pour la politique de change en particulier, surtout dans un contexte où la Suisse fait figure de valeur refuge face à une zone euro en difficulté. Pour décourager des entrées massives de capitaux et empêcher l'appréciation du franc, il suffirait en temps normal de baisser le taux d'intérêt. Comme cela n'est pas possible, la solution alternative est d'acheter des actifs européens. Cette stratégie est risquée car elle fait exploser la taille du bilan de la BNS et son exposition au risque de change (figure 2). C'est la conscience de ces risques qui a justifié

l'abandon du taux plancher en janvier dernier. Or, plus qu'un simple effet de la crise, la baisse des taux semble s'inscrire dans un déclin séculaire (figure 3). Si les taux d'intérêt sont proches de zéro et que le bilan de la BNS est un instrument risqué, quels instruments sont à développer pour faire face à ce genre de situation ? Tout d'abord, au niveau opérationnel, la BNS a apporté une réponse originale en mettant en place des taux d'intérêt négatifs. Elle a ainsi montré que cela n'était pas une curiosité théorique, mais que cela pourrait bien augmenter les marges de manœuvre des banques centrales. Ensuite, au niveau théorique, il reste encore à savoir jusqu'à quel point le bilan des banques centrales peut servir d'outil.

Cependant, force est de constater que, plus fondamentalement, la réponse au problème des taux d'intérêt bas se situe en dehors des banques centrales. En effet, ceux-ci reflètent la forte demande mondiale pour des actifs sans risque. Pour répondre à cette demande, les gouvernements jouent un rôle central en fournissant de la dette publique. Même une banque centrale innovante comme la BNS ne peut pas encore tout.

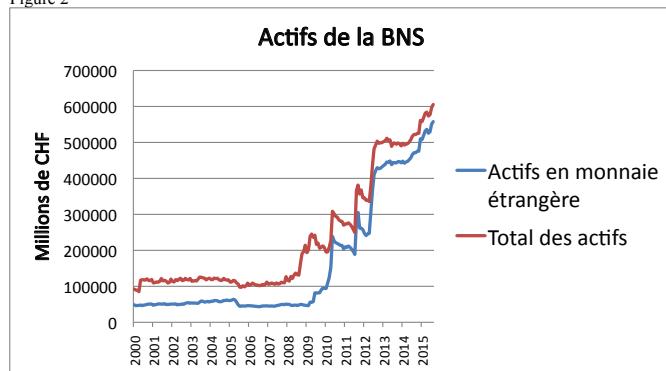
<sup>1</sup> Edward Nelson, 2008, « Ireland and Switzerland: The Jagged Edges of the Great Inflation », *European Economic Review*, Volume 52, Issue 4, p.700-732.

Figure 1



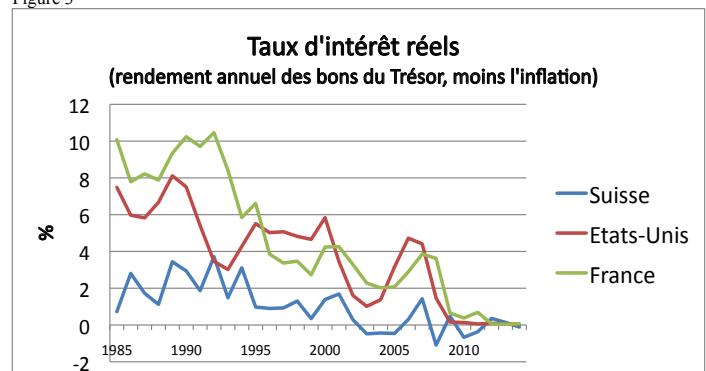
Source : Fonds Monétaire International.

Figure 2



Source : BNS.

Figure 3



Source : Fonds Monétaire International.



**Philippe Doffey**

Directeur général de Retraites Populaires, Lausanne



**Perry Fleury**

Responsable des Ressources humaines et du développement durable à Retraites Populaires, Lausanne.



**Propos recueillis par Régis Martin**

Master en management, HEC 1991  
Membre du Comité des Alumni HEC

Le peuple suisse a accepté en 1972 le principe de la prévoyance basée sur les 3 piliers, avec l'instauration du 2<sup>e</sup> pilier obligatoire, pour une mise en œuvre en 1985. Depuis lors, les prévisions sur le long terme alimente des discussions quotidiennes ainsi que des luttes d'influence

# La prévoyance sous la loupe

**Régis Martin:** En 1972, le principe dit des «trois piliers» de la prévoyance vieillesse est plébiscité par le peuple suisse en votation populaire. La prévoyance professionnelle devient obligatoire. L'article constitutionnel ne sera toutefois mis en œuvre qu'en 1985, 43 ans après 1972, pensez-vous que la prévoyance professionnelle ait atteint son but, c'est-à-dire que les retraités doivent pouvoir conserver leur niveau de vie antérieur?

**Philippe Doffey:** En comparaison internationale, le système suisse des 3 piliers fonctionne bien : il est même excellent. Le deuxième pilier joue un rôle important pour la classe moyenne, mais s'est révélé moins attractif pour les petits revenus et les postes à temps partiel. A son origine, il a été mis en place pour répondre aux besoins d'un modèle familial traditionnel. Et ce schéma «Madame et Monsieur travaillent de 20 à 60 ans, 2 enfants» a explosé au cours de ces 40 dernières années. Le système a eu de la peine à s'adapter.

**Perry Fleury:** Les prestations à l'époque ont été calculées pour permettre au moins un minimum vital à la retraite. Si la situation s'est améliorée pour une grande partie de la population, les retraités qui ont véritablement conservé leur pouvoir d'achat sont ceux qui ont souscrit à des solutions complémentaires.

**Comment Retraites Populaires, fondée il y a plus de 100 ans, a-t-elle participé à cette évolution de la prévoyance professionnelle et s'est-elle adaptée aux changements?**

**Philippe Doffey:** Au niveau suisse, avant 1985, plus de 80 % des salariés étaient déjà affiliés en deuxième pilier, dit volontaire. Retraites Populaires a suivi la mise en œuvre de la LPP obligatoire et y a participé de manière active. Ensuite elle est restée un des grands acteurs du canton dans le domaine. Actuellement, le marché vit une concentration importante et le nombre d'acteurs présents diminue.

**Quelles sont les raisons d'une telle concentration? Qu'est-ce qui a radicalement changé durant ces dix dernières années?**

**Philippe Doffey:** Le cadre législatif s'est complexifié de manière extraordinaire. Le nombre d'articles de loi, d'ordonnances liés à la prévoyance a été multiplié par 3. C'est énorme. Tous ces facteurs poussent vers la concentration du nombre de caisses de pension. Aujourd'hui, on en dénombre à peu près 2000. Selon les prévisions, dans 10 ans, il n'en restera plus que 1000.

**«Le faible taux de natalité en Suisse modifie la pyramide des âges»**

**Perry Fleury:** On assiste à une professionnalisation évidente des caisses de pension. Les responsabilités sont gigantesques. L'amateurisme, même éclairé, a de la peine à y trouver sa place. Le principe de la représentation paritaire entre employés et employeur au sein des conseils de fondation demeure bon, mais les problèmes sont devenus de plus en plus techniques : ce qui était encore facile à résoudre dans les années 1980-1990 est désormais beaucoup plus complexe.

**Quels sont ces problèmes et pourquoi doit-on agir maintenant?**

**Philippe Doffey:** L'espérance de vie en est un. Les prestations des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> piliers devront être financées pour une plus longue durée en raison de l'augmentation de l'espérance de vie. Tous les 10 ans, elle augmente en moyenne d'une année.

D'accord, cependant les effets du rallongement de l'espérance de vie ont été jusqu'à maintenant contrebalancés par la démographie. La population suisse a augmenté de 30 % ces 20 à 30 dernières années grâce à notamment à l'immigration. Peut-être que cela va continuer.

**Philippe Doffey:** Je ne pense pas. Ce phénomène a atteint ses limites, de même que l'effet positif des babyboomers. La situation est très préoccupante aujourd'hui. Le faible taux de natalité en Suisse modifie la pyramide des âges : la proportion d'actifs diminue, tandis que les personnes à la retraite sont de plus en plus nombreuses. L'un ne compense plus l'autre et le système va droit dans le mur. Avec l'actuel taux de conversion, chaque mise à la retraite coûte 40000 francs en moyenne. Cela si-

dont les maîtres-mots sont maintien des rentes, taux de conversion, augmentation des cotisations ou de la TVA (liste non exhaustive). Mais, là, nous avons posé les questions aux experts de la branche. Leurs réponses.

# upe des professionnels

gnifie que l'on assiste à un transfert des actifs vers les retraités pour chaque mise à la retraite. Si le principe de solidarité est prévu dans le 1<sup>er</sup> pilier, il ne l'est pas vraiment dans le deuxième. Et puis, il y aussi la faiblesse des taux d'intérêt, donc des placements. Le capital de vieillesse est moins alimenté, ce qui engendre un déséquilibre entre les prestations et leur financement à long terme. Il faut entreprendre quelque chose.

**Perry Fleury:** Les retraites vont baisser, faute de financement suffisant pour compenser l'augmentation des bénéficiaires et en raison de la baisse des rendements. Les modèles de vie vont évoluer. Il faudra imaginer d'autres façons de vieillir, financièrement.

**Philippe Doffey:** Une des premières pistes tenant compte de la longévité en hausse va être l'allongement de la durée de travail, qui va se traduire par une flexibilisation de l'âge d'entrée à la retraite. Auparavant c'était 64-65 ans, mais à l'avenir cet âge va s'étendre en fonction des possibilités de chacun. Par exemple: «J'ai fait une belle carrière, je peux partir plus tôt.» Ou: «J'ai vécu des aléas dans mon parcours, je peux rester actif jusqu'à ce que j'ait constitué le montant qui me paraît nécessaire.»

**Il s'agit du principe de l'âge de référence plutôt que de l'âge de la retraite, tel que mentionné dans le rapport «Prévoyance 2020» du Conseil fédéral.**

**Philippe Doffey:** Exactement, l'âge de référence est un point clé. Le choix entre rente et capital est un autre élément qui va jouer un rôle important ces 40 prochaines années dans le deuxième pilier. Habituellement les caisses de pension préfèrent que le retraité opte pour le capital, parce que ça coûte moins cher à financer et à gérer. Mais pour la société en général, cela a un coût potentiel non négligeable: une fois le capital dépensé, le retraité pourrait retomber à la charge de la collectivité par l'intermédiaire des prestations complémentaires si ce dernier vivait trop longtemps ou s'il avait dilapidé son capital trop rapidement. A l'avenir, on pourrait donc assister à une limitation du choix entre rente et capital.

**Mais nous avons à faire à un cercle vicieux, dans ce cas. Car, d'un côté, on aimerait privilégier la rente pour ne pas pénaliser le social à long terme, mais, de l'autre côté, la rente coûte très cher à financer, donc elle devra être réduite. Quel dilemme!**

**Perry Fleury:** C'est juste. C'est pourquoi on prône un taux de conversion raisonnable qui ménage les deux effets.

**Est-ce qu'il y a d'autres éléments qui plaident pour la baisse du taux de conversion?**

**Philippe Doffey:** La baisse du taux de conversion est devenue nécessaire. Cependant, la baisse des rendements n'est peut-être pas inéluctable sur le long terme, à 20-25 ans. On pourrait donc très bien imaginer d'avoir un système de rente variable, avec un mécanisme de participation aux excédents en cas d'amélioration des rendements.

**Que pensez-vous du paquet du Conseil fédéral présenté dans ce rapport Prévoyance 2020? Va-t-il dans la bonne direction? Sera-t-il suffisant? Est-ce qu'il ne faudrait pas carrément penser quelque chose de complètement différent?**

**Philippe Doffey:** Cette réforme est nécessaire. Est-ce qu'elle sera suffisante? C'est difficile à dire. Reste qu'elle est incontournable, donc politiquement réaliste. On peut essayer de recréer un modèle, mais on n'en a pas le temps. La situation est critique et il faut avancer assez rapidement. Ça ne sera pas la dernière réforme de la prévoyance professionnelle. Les suivantes, en 2030 ou 2050, tiendront compte de la structure familiale, de la flexibilisation ou encore de l'internationalisation. Celle-ci a l'avantage d'être équilibrée et jouable. Le Conseiller fédéral Alain Berset a fait un excellent travail et il faut espérer que le projet aille de l'avant.

**Perry Fleury:** Réfléchissons tous à ce que nous souhaitons pour notre avenir, y compris les personnes qui sont encore jeunes. Que voulez-vous dans la vie? Pourquoi travaille-t-on? Quel modèle de vie? Les réponses à ces questions sont variables et c'est pourquoi il faut conserver la flexibilité de s'adapter à des besoins différents, tout en gardant une vision à long terme. **»**

# La prévoyance sous la loupe des professionnels

»» **Philippe Doffey:** C'est exactement ça qui a changé. On dit «40 dernières années puis les suivantes», car le modèle au départ était très clair: pendant 20 ans j'étudie, pendant 40 ans je travaille et finalement pendant 20 ans je profite des fruits de mon travail. C'était un schéma extrêmement classique. A l'avenir, ce ne sera plus du tout ça! Les études vont durer toute la vie car je devrai rester formé et employable en tout temps, je travaillerai probablement plus longtemps, peut-être même à temps partiel ou dans plusieurs postes.

**Finalement, je n'arrêterai plus vraiment!**

**Philippe Doffey:** Oui, il y a une sorte de boucle. La première caisse de pension en Suisse était destinée aux enseignants bernois, dans les années 1800. Il n'y avait pas un âge fixe: l'enseignant travaillait jusqu'à ce qu'il ne pût plus. Et puis la caisse de retraite assurait une rente à celui qui ne pouvait plus travailler. Il n'y avait pas des zones claires, c'était à la carte, en fonction des capacités de chacun.

**Comment Retraites Populaires se profile-t-elle dans ce cadre-là? Quelle est votre stratégie pour ces 30-40 prochaines années, pour résoudre ce problème, cette évolution dans la prévoyance?**

**Philippe Doffey:** Retraites Populaires a été fondée en 1907 pour faire de la prévoyance, à une époque où il n'y avait rien. Il a fallu créer une structure qui soit démocratique dans le sens où elle devait s'adresser à tout le monde. Et cette mission a été maintenue depuis. On s'est toujours adapté, car notre but est de durer sur le long terme. Nous sommes sincèrement convaincus que Retraites Populaires aura toujours un rôle important dans le cadre de la prévoyance et en particulier dans ses aspects financiers. Quel que soit l'avenir, Retraites Populaires sera là.

Hotels By Fassbind sponsorise, pour le plus grand plaisir du public local, de très nombreuses institutions culturelles à Lausanne et Zürich. Notamment à Lausanne avec l'Opéra, les Docks, les clubs du Flon, Champions, Metropop, For Noise, Art on Ice, Electrosanne, le Métropole...

Après la scène, les artistes retrouvent l'accueil et l'intimité des Hôtels By Fassbind.



LAUSANNE

Alpha-Palmiers

Agora Swiss Night

Swiss Wine Hotel&Bar

ZÜRICH

Senator

Swiss Night

am Kunsthaus

du Théâtre

hotels

BY FAS BIND  
.com

# YOUR TIME IS NOW.

MAKE A STATEMENT WITH  
EVERY SECOND.



Pontos S  
HEC ALUMNI EDITION SPÉCIALE  
Détails sur [www.alumnihec.ch/boutique](http://www.alumnihec.ch/boutique)

**MAURICE LACROIX**  
Manufacture Horlogère Suisse



Par Guido Palazzo

Professeur de l'Ethique des affaires à HEC Lausanne

**Guido Palazzo.** Professeur de l'éthique des affaires à HEC Lausanne. Dans sa recherche, il s'occupe principalement de trois sujets: l'impact de la mondialisation sur la responsabilité de l'entreprise, la prise de décision immorale dans le contexte des organisations modernes et la criminalité organisée. En 2008, il a gagné le prix Max-Weber de l'Association de l'Industrie allemande (Deutscher Industrieverband) pour sa recherche sur la mondialisation. Il a plus de 10 ans de pratique dans le conseil et la formation sur la gestion de l'éthique dans l'entreprise. Il est intervenu notamment au sein d'entreprises multinationales comme Siemens, Volkswagen, HP, Johnson & Johnson, Federal Reserve Bank.

Until September 18, VW was the industry leader in sustainability. On that day, US authorities revealed a manipulation in Volkswagen and Audi diesel engines. The company had to admit the manipulation of NO<sub>x</sub> emissions on at least 11 million vehicles all over the world. The whole sustainability engage-

# After the fall: Dieselgate a

How could this happen? How can managers be so stupid that they believe they get away with such large scale cheating? When trying to make sense of the scandal, it would be a mistake to understand it only as a case of a single company deviating from the norm. This is no story of deviation but a tale on how the automotive industry manages sustainability. On the surface, the VW scandal is a seemingly clear case: Engineers consciously and intentionally manipulate a software to pass an emission test, their diesel engines would not have passed otherwise. These are bad apples. Criminals! However, what if the engineers and the company's management perceived the manipulation as appropriate behavior? And if this is the case: What might have created this impression? Once you start to investigate the context of the decision makers (of which we do not yet know the identity nor do we know how many people were involved) the bad apple argument falls apart.

Professional cyclist who have been caught using doping such as Jan Ulrich, the former Tour de France winner, often do not deny the use of doping but they deny that they have cheated. If you are convinced (and have evidence) that all top teams use performance enhancing drugs, you will not cheat but only create a level playing field if you use such drugs as well. The same applies to VW engineers: They had good reasons to believe that all car makers manipulate diesel emissions. There is a long tradition of companies being caught using illegal means to reduce emissions, interesting starting in 1973 with VW as well.

If we just look at the last two decades: In 1995 General Motors Co. agreed to pay \$45 million after being accused of circumventing pollution controls on 470,000 Cadillac. In 1998 a group of truck engine producers including Caterpillar, Renault Véhicules Industriels, and Volvo Truck Corp paid 1 billion USD in a settlement over the use of software to fake test results for emissions. Also in 1998, the Justice Department and the EPA settled a 267 million USD case with Honda Motor Co. and a separate 7.8 USD

million case with Ford Motor Co. for selling cars with systems designed to defeat emissions control systems. Last year, Hyundai Motor Co. and Kia Motors Corp. agreed to pay the equivalent of 350 million USD to settle accusations over false communication to consumers on the fuel consumption of their cars.

«A long tradition of companies being caught using illegal means»

All these companies were caught and together paid hundreds of millions in fine for settling their cases. And here I only refer to legal transgressions and not the regularly applied manipulations in the legal zone of grey, for instance the use of particular tires, a particular speed, etc. The study of the small nonprofit organization "International Council on Clean Transportation" that revealed the VW manipulation already in 2014 found 9 out of 10 vehicles massively exceeding the USA emission limit with other brands being even worse than VW. Average deviation from emission across various automotive companies in this study: 38%. There is no evidence so far that other companies cheated as well, but since decades the whole industry has a gaming attitude when it comes to emission tests. The manipulation of emissions is not a deviation from the norm, it is the norm. What are we talking about when we talk about corporate responsibility? Since the early 1990s there is a debate about the social and environmental side effects of increasingly globalized production systems. While creating value through their activities, corporations even produce harm. Human rights are violated and the ability of the planet to absorb all the side effects of our production and consumption practices is challenged. As a result, the discourse on sustainability has moved center stage and what we expect from companies is not to engage in philanthropy but to reduce the harm they produce or to which they are connected. We expect them to develop sustainability strategies around the key problems of their products. The key problem of the automotive industry is the harm that results from emissions. Where car producers fail to credibly deal with this challenge, they fail to be sustainable, whatever they do elsewhere. It is simple like that.

ment? Nothing but a greenwashing façade! The share price collapsed by one third and the company is now facing penalties of up to 18 billion USD only in the USA, not including the class actions of customers and shareholders and not including the penalties and lawsuits in other countries.

# nd corporate responsibility

One factor that might have strengthened this impression inside VW of making appropriate decisions is the broad support of governments across Europe from Germany to France and the UK for such practices. The problem of the deviation of real world emissions from laboratory tests were well known since many years. However, many governments blocked stricter regulation on the EU level. Diesel was the technology European companies had chosen and diesel was thus the technology, European governments supported with their decisions.

Next to those conditions shared with all the whole industry, VW had additional pressures that might have reinforced this move beyond the limits of the law. These special conditions might explain why it was VW and not any of the other automotive companies

that crossed the thin line between legal and illegal manipulation. Let me highlight three of them.

After years of work and billions of investments, VW engineers realized in 2008 that it would be impossible to meet the strict US emission standards. The engineers were under huge pressure to find a short term solution. As some observers have argued, the software manipulation was probably meant to be a short term solution to guarantee the market entry of new diesel cars. Maybe they wanted to use it until a real solution had been found. Obviously, they never found this solution or costs were too high.

These costs were perceived as very high in particular because VW had an aggressive growth strategy but low margins. A similar aggressive growth strategy at Toyota had

resulted in a nightmare of quality problems. At VW it led to a compliance nightmare.

Why engineer did not simply go to their CEO Winterkorn and tell him that they had technical problems? VW does not have a culture of open discussion – at least not for the engineering part of the company which for many years was led by the later CEO, the previous chief engineer Winterkorn. “Der Spiegel” already in 2013 called VW a “North Corea without concentration camps”. The company has a culture of fear. Winterkorn as well as the former CEO and president of the supervisory board (and mentor of Winterkorn) Piëch were known for shouting and humiliating and firing people arbitrarily. I myself have heard stories from VW engineers about Piëch firing engineers because he did not like the sound of the door of a new car.

Did the engineers and managers at VW know that their behavior was wrong? At least one can find some of the tremendous contextual pressures and industry routines that might have led the engineers to believe that from an industry perspective, the behavior was appropriate. These arguments are not meant to excuse the engineers but to find plausible explanation for seemingly crazy decisions. Those who made the decisions and implemented the software manipulation have to be held responsible legally and morally nonetheless. However, who has to be punished as well are all those decision makers, who created such a high pressure context for the engineers.

We all knew it all along: Even without cheating, the engagement of the industry – as of most other industries – is far from being sufficient because it is not radical enough. Now a strategic window is opening to dare a bolder move into the future, to really lift sustainability to the level of top corporate decision making. This current scandal will probably force the industry to seriously develop a vision of future mobility. Finally.

C'est dans un contexte peu banal que se sont réunis, le 12 octobre dernier, les entrepreneurs Valais excellence pour une journée placée sous le signe de «l'entreprise responsable».

## Une journée «responsable» à l'Expo Milano 2015

«Nourrir la planète, énergie pour la vie», tel était le thème de l'Expo Milano 2015 qui a accueilli quelque 22 millions de visiteurs dont 2 millions sur le Pavillon suisse. Une excellente vitrine pour le Valais touristique, agricole, culturel mais également le Valais en qualité de pôle économique.

Guido Palazzo, professeur à l'Université de Lausanne, invité de marque lors de la journée des entreprises Valais excellence, a su séduire un parterre d'une centaine d'entrepreneurs valaisans, ayant tous obtenu la certification Valais excellence. Engagé et expérimenté, il a su titiller le confort de chacun par des exemples

marquants d'irresponsabilité sociale et éthique à travers le monde ayant mené à des catastrophes écologiques et humaines.

Les entrepreneurs Valais excellence ont été d'autant plus sensibles à ces propos qu'ils sont tous impliqués dans une démarche de certification ISO 9001 & 14001 ainsi que dans la labellisation Valais excellence liées à des critères économiques, sociaux et environnementaux. Des entreprises performantes, responsables et citoyennes qui tentent, à leur échelle, de limiter les dégâts. Le proverbe «Les petits ruisseaux font de grandes rivières» prend là tout son sens!



Par Philippe Amez-Droz



et le Prof. Patrick-Yves Badillo

**Patrick-Yves Badillo.** Professeur à l'Université de Genève et directeur de l'Institut Medi@LAB-Genève de la Faculté des Sciences de la Société. Responsable du Master Journalisme et Communication et des diplômes d'études avancées de l'Université de Genève. Expert auprès de l'*European Research Council*, membre du Comité de Pilotage de la Chaire d'Economie Numérique de Paris-Dauphine, et co-responsable européen de l'*International Media Concentration Project* développé par le Professeur Eli Noam (Columbia University). Il dirige le projet *Innovation et Réseaux Sociaux* financé par le Fonds national suisse de la recherche. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et publications.  
[www.patrickbadillo.eu](http://www.patrickbadillo.eu)

**Dr Philippe Amez-Droz.** Praticien de la communication, docteur en sciences économiques et sociales, mention sciences de la communication et des médias, Philippe Amez-Droz est spécialisé dans l'étude de la demande publicitaire. Sa thèse de doctorat: *La presse écrite à l'ère numérique: les conséquences de la crise publicitaire de 2008-2009 sur l'offre de contenus d'information, en Suisse et dans quelques pays industrialisés* (éditions Slatkine 2015) a reçu le Prix de Thèse exceptionnelle de l'Université de Genève. Il est l'auteur de *Médias suisses à l'ère numérique* (éditions PPUR, 2015). Collaborateur scientifique auprès du Laboratoire de recherches Medi@LAB, il est chargé de cours aux Universités de Genève et de Fribourg, discipline de l'économie des médias.

Fondé en 2013 par le prof. Patrick-Yves Badillo, Medi@LAB est un laboratoire de recherches centré sur l'innovation et les nouvelles technologies de l'ère numérique et les médias. Outre des travaux académiques, Medi@LAB développe

# Au cœur des recherches s

Dès ses débuts, Medi@LAB a donné le ton en invitant en juin 2014 Martha Russell, la Directrice Générale du MediaXLab de Stanford, afin d'échanger sur les tendances dans les médias et de prendre la mesure du projet «Innovation et Médias sociaux» financé par le Fonds national suisse de la recherche. Ce projet de Medi@LAB est conduit en liaison avec le Fonds national de la recherche du Luxembourg et l'Université de Sidney.

Lors de cette rencontre, le Medi@LAB de Genève présente ses axes de recherche et ses domaines d'expertise pour comparer sa vision de l'impact du numérique dans un paysage audiovisuel avec celle du MediaXlab de Stanford. Martha Russell est venue de Californie dans le cadre de ses recherches sur l'innovation à Stanford afin de rencontrer son homologue, le professeur Patrick-Yves Badillo et ses équipes. Les recherches de Martha Russell sur les écosystèmes et pôles d'innovation l'amènent en effet à sillonnner le monde entier.

## Des partenaires prestigieux

Deux ans plus tard, Medi@LAB Genève est considéré comme un centre de recherche de l'économie et de la société numériques «Made in Switzerland» en plein développement. Il analyse notamment la mutation numérique des médias dans le contexte suisse. Sollicitée pour diverses expertises (voir encadré), l'équipe de Medi@LAB s'intéresse tant à l'économie des médias qu'à l'innovation liée aux start-up, aux nouvelles technologies et à leur impact sur la communication et la réputation, ainsi qu'à l'étude approfondie de l'évolution des comportements et usages des utilisateurs dans un contexte 2.0.

«La vague de destruction créatrice dans le contenu éducatif et la génération qui vit le changement à la cadence d'une milliseconde: la génération Y» décrite par Martha Russell fait l'objet de publications et travaux sous la direction du professeur Badillo qui a développé des collaborations avec des universités telles que la Columbia University (New York) ou l'Université de Paris-Dauphine. A l'ère de l'exploitation des mé-

gadonnées (big data), la recherche s'oriente vers l'analyse de nouveaux changements en matière de consommation des contenus, de fragmentation des audiences confrontées à une offre globalisée et très innovante.

«Notre recherche au Medi@LAB de Genève nous permet de nouer des relations avec de nombreuses universités internationales.

## «Les nouvelles opportunités de l'ère numérique stimulent l'innovation»

Régulièrement je dois comparer les feuilles de route des médias et analyser les ruptures technologiques avec les medialabs des universités américaines, canadiennes, européennes et japonaises dans un univers où la rapidité du changement et le caractère global de l'innovation imposent un besoin de dialogue permanent entre homologues. Aujourd'hui nous sommes tout à la fois tributaires et bénéficiaires des échanges internationaux entre chercheurs dans un monde interconnecté où les médias sont un vecteur majeur de l'innovation», souligne Patrick-Yves Badillo. Les concepts de «ré-innovation» et de «googlization» ont été définis et introduits par le professeur Badillo et permettent de décrypter les changements en cours et l'impact des technologies digitales. Les nouvelles opportunités de l'ère numérique stimulent l'innovation mais bousculent aussi «l'ancien monde», en matière d'usage et de valeur. Dans ce contexte, les travaux de Medi@LAB portent aussi bien sur les médias, la communication de crise, la e-réputation que sur d'autres segments de l'économie en mutation, tant privée que publique, comme par exemple le secteur de la santé également confronté à la mutation numérique, le langage, l'enseignement à distance, etc.

## Programmes de formation continue

«Nos travaux de recherche s'inscrivent dans une approche d'interdisciplinarité. Nous nous intéressons tout particulièrement à l'impact des ruptures que l'innovation numérique provoque au sein des entreprises. Ces changements déstabilisent les anciennes pratiques de gestion et de marketing et en stimulent de nouvelles. C'est pourquoi nous avons développé plusieurs programmes de formation continue, «Communication digitale, expertise web

aussi des expertises aux entreprises. Il organise des colloques, forums et débats afin de partager les expériences et stimuler l'intérêt pour l'e-économie. Un véritable outil pour préparer l'avenir. Présentation.

# Sur l'innovation et le digital

et réseaux sociaux», et, en 2016, «Leadership Diversity», une formation spécifique destinée aux femmes dirigeantes afin d'accompagner le leadership féminin dans l'entreprise et développer de nouvelles compétences en matière de management de la diversité, ajoute le professeur Badillo.

Medi@LAB a aussi développé une expertise portant sur la mutation du marché de la demande et de l'offre publicitaire à l'ère numérique. Avec Philippe Amez-Droz, collaborateur scientifique auprès de Medi@LAB, docteur en sciences économiques et sociales, en collaboration régulière avec la professeure Dominique Bourgeois, titulaire de la Chaire des sciences de la communication et des médias à l'Université de Fribourg, des travaux approfondis ont été produits qui éclairent sur les enjeux, considérables, des changements économiques et sociaux générés par la révolution numérique.

« Nous avons publié en juin 2015 une enquête nationale, réalisée de février à mai auprès de 600 entreprises du marché de la publicité en Suisse. Nous avons publié cette enquête qui illustre l'accélération du basculement numérique et les principales tendances Online et Offline. A travers divers scénarios, Medi@LAB a dévoilé l'importance des changements qui s'opèrent, bousculant toutes les positions préexistantes et

remodelant l'écosystème des marchés des médias et de la publicité », observe encore le professeur Badillo.

## Un Master innovant

Le Master en Communication et Journalisme, proposé conjointement par les Universités de Genève et de Neuchâtel, est orienté au bout du lac vers les «nouveaux usages numériques» et s'inscrit pleinement dans la réflexion impulsée par le professeur Badillo pour le laboratoire de recherches Medi@LAB. Sur une centaine de candidatures déposées chaque année, quelque 30 à 40 étudiants optent pour la filière «Communication» du Master, à Genève.

Patrick-Yves Badillo: «Nous avons donné une forte orientation communication digitale à notre partie du Master tel qu'enseigné à l'Université de Genève. Des cours d'e-réputation, de référencement, de Web-Marketing, de veille technologique, de géolocalisation et des projets et exercices de communication digitale sont aujourd'hui proposés aux étudiants. Mais cela ne suffit pas. En effet, si de nouveaux outils se développent en permanence, on sait qu'ils seront dépassés dans deux, trois ou cinq ans... Selon la célèbre citation de Confucius, il vaut mieux apprendre à pêcher que donner du poisson. En l'occurrence, apprendre

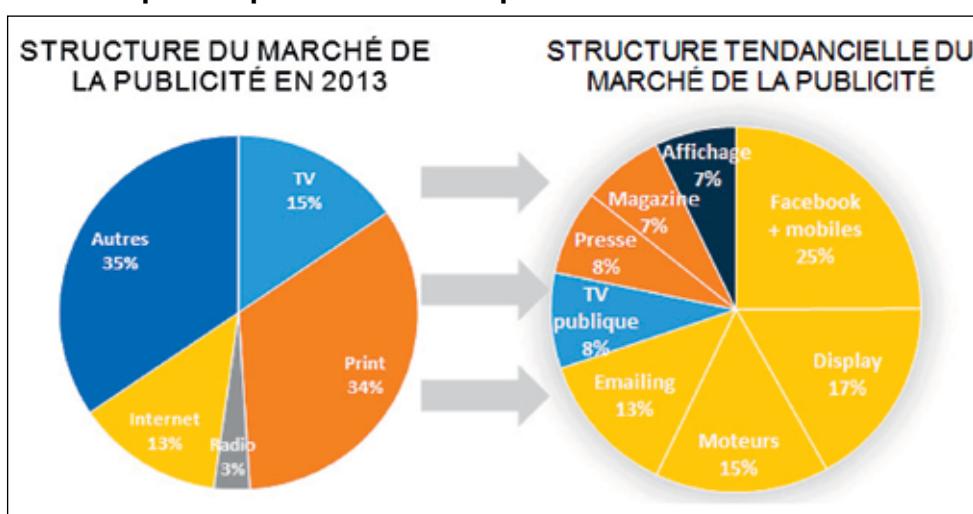


à pêcher signifie maîtriser aussi les matières académiques. Ces matières constituent un pilier essentiel de notre formation. Le mémoire permet de s'exercer à une écriture rigoureuse et exigeante. Le Master offre une très large palette de cours. Citons, par exemple, les cours de stratégie et théories de la communication, d'innovation etc. Ces cours fondamentaux permettent de développer les capacités de réflexion et d'analyse de nos étudiants.»

Une bonne manière de les armer pour affronter le nouveau monde... numérique.

## Le marché publicitaire suisse face au défi numérique

**Ce tableau illustre cette projection entre «structure du marché de la publicité en 2013» et «structure tendancielle», sur la base des résultats de l'enquête réalisée auprès des professionnels de la publicité.**



Dans une enquête conduite par le professeur Patrick-Yves Badillo, Medi@LAB a mis en exergue plusieurs scénarios reflétant l'évolution possible du marché de la publicité en Suisse, sous l'effet du basculement numérique. Le scénario central montre l'ampleur de la redistribution à venir, le segment numérique, dit *Online*, accaparant l'essentiel des revenus au détriment du segment *Offline* (médias traditionnels).

D'ici quelques années, sur la base d'un marché suisse de la publicité oscillant autour de 5 milliards de francs de dépenses publicitaires (secteur médias, le secteur hors médias étant à considérer séparément), le scénario central part de l'hypothèse d'une variation de plus de deux milliards de francs en faveur de la distribution des contenus numériques, au détriment principalement de la presse.

# Et un beau jour, la jeune pousse devient une entreprise florissante.

◀ ▶  [www.my-veggie-shop.ch](http://www.my-veggie-shop.ch)

Unique:  
notre nouvelle  
assurance épargne.  
[mobi.ch/prevoyance](http://mobi.ch/prevoyance)

Quoi que l'avenir vous réserve:  
nous avons la solution qui convient.

**La Mobilière**   
*Quoi qu'il arrive*

Un chiffre résume à lui seul l'accélération de l'intérêt planétaire pour l'art. De 2013 à 2014, le chiffre d'affaires sur des biens d'art est passé de 12,5 à 15 milliards de dollars, +20% (données Artprice) ! Les années précédentes, de +10% à +15%. Explications.

# Suprématie des icônes



Par **Marc Michel-Amadry**

Expert de l'industrie du luxe  
Licencié HEC 1994

Cette performance démontre sans ambiguïté la santé de cette industrie et la place prépondérante qu'elle occupe désormais dans la réflexion financière globale. Même si 2014 a été l'année de très nombreux records de vente, il y a derrière cette réalité la confirmation d'un véritable aboutissement: l'art s'est plus que jamais imposé comme alternative majeure d'investissement. Les compteurs s'affolent, les records défilent, les Ports-Francs débordent, de nouveaux acheteurs apparaissent tous les jours. Régulièrement, nous assistons stupéfaits aux nouvelles limites que tel ou tel artiste réussit à franchir en terme de prix. Les estimations de vente à huit chiffres sont devenues une norme acceptée par tous. La question évidemment se pose de la durabilité d'une telle ten-

**Marc Michel-Amadry.** 45 ans, licencié HEC 1994, a dirigé Sotheby's Suisse. Auparavant, il a mené sa carrière dans l'horlogerie (MGI Luxury Group, LVMH, TAG Heuer). Il a notamment présidé les marques Ebel et Concord. Cet expert de l'industrie du luxe a publié en mai 2015 un roman consacré aux coulisses de l'art, «Monsieur K», paru aux Editions Héloïse d'Ormesson.

dance. Alors que nous vivons en 2015 dans la crainte d'un ralentissement économique général initié par la Chine et d'une détérioration significative des économies des pays émergents, gourmands en achats d'art, la question la plus fréquemment posée par les observateurs est: «Bulle ou pas bulle?». Je n'ai pas la prétention de pouvoir répondre avec certitude à cette question.

C'est affaire de point de vue et de conviction. Comme pour le marché des actions, une chose est certaine: ce sont, plus que jamais, les valeurs sûres qui tireront le marché de l'art au travers des turbulences que nous traversons actuellement.

Ce principe n'est pas nouveau car il a prévalu ces quarante dernières années. Les artistes surcotés, ou les œuvres de deuxième ou troisième catégorie des grands artistes, sur lesquels on a fait des paris insensés, vont subir des réévaluations importantes. Un peu comme l'action d'une société en pleine croissance que l'on était prêt à acheter plus de cent fois les bénéfices durant les très bonnes années et qui est la première dont on se délesté quand l'environnement économique se détériore fortement.

Dans les récents records aux enchères ou en vente privée, on retrouve la quintessence créatrice d'artistes comme Paul Gauguin («Nafea faa ipoipo», 1892, vendu 300 millions USD en vente privée en février 2015), Paul Cézanne («Les joueurs de cartes», 1895, vendu 250 millions USD en vente privée en février 2012), Pablo Picasso («Les femmes d'Alger», 1955, vendu 179 millions USD aux enchères en mai 2015), Francis Bacon («Trois études de Lucian Freud», 1969, vendu 142 millions USD aux enchères en novembre 2013), Alberto Giacometti («L'homme au doigt», 1948, vendu 141 millions USD aux enchères en mai 2015), sans oublier la dernière version disponible du «Cri» de Munch, vendue 120 millions USD aux enchères en mai 2012. Ce petit échantillon de tableaux, achetés pour la plupart par le Qatar via la Cheikha Al-Mayassa bin Khalifa, sœur de l'émir, est représentatif à de nombreux titres. Tout d'abord chacune de ces œuvres a valeur de référence dans la production historique de chacun de ces

**«Et si  
le Louvre  
vendait un jour  
la Joconde?»**

artistes et, de ce point de vue, outre d'être immédiatement reconnaissable par un très large public, représente parmi ce que ces créateurs ont réalisé de mieux dans leur carrière. Il faut noter également la place belle donnée à des artistes qui n'ont rien de contemporain, comme Gauguin et Cézanne, observation qui confirme que

la valeur se construit sur le temps. Mais surtout, elle démontre à quel point le marché s'est sophistiqué pour n'aller chercher QUE ce qu'il y a de mieux: les icônes absolues. Les vraies valeurs en clair. Celles sur lesquelles on est prêt à vider son portefeuille de façon

totalellement irrationnable tant leur unicité et leur qualité ne peuvent pas être remises en question.

J'ai rencontré de nombreuses personnes qui pensaient avoir fait une belle affaire sur l'achat de tableaux de Picasso par exemple. Les prix étaient effectivement très attractifs. Mais comme ces œuvres n'étaient pas de première catégorie, ces collectionneurs ont vu la valeur de celles-ci diminuer avec le temps, sans comprendre. Il ne suffit pas d'avoir un Picasso pour faire un bon investissement, encore faut-il mettre la main sur le haut du panier de la production de l'artiste. En cela, le marché de l'art est devenu tout aussi implacable que les marchés financiers.

La question à un million de francs en guise de conclusion... Verrons-nous durant les quarante prochaines années une œuvre d'art vendue à plus d'un milliard de dollars? Allons-nous franchir cette frontière hallucinante, aussi surréaliste qu'obscène? Il faut reconnaître que c'est plus que probable, et plus tôt qu'on ne le pense. Nous en prenons dans tous les cas la direction, maintenant que le monde de l'art a digéré l'idée qu'un tableau de Gauguin pouvait valoir plus de trois cent millions de dollars. L'œuvre qui atteindra ce prix au-delà de la raison et du bon sens devra être un symbole absolu, une icône mondiale. Une œuvre ancrée dans la conscience collective universelle... Et si le Musée du Louvre vendait un jour la Joconde de Léonard de Vinci?

# NOTRE CUVÉE ROUGE ÉDITION SPÉCIALE « 40 ANS ALUMNI HEC »

ASSEMBLAGE 2013  
DE SYRAH, PINOT, HUMAGNE ET CORNALIN  
ÉLEVÉ EN BARRIQUE

## 25.- LA BOUTEILLE



**VARONE**  
VINS

Voir Entendre Sentir Toucher Goûter

**ACHAT SUR [WWW.VARONE.CH](http://WWW.VARONE.CH) AVEC LE CODE RABAIS HEC**

Le sport est une réelle industrie qui génère 145 milliards de revenus dans le monde par année et qui emploie 1,5 million de personnes. Et qui dit industrie dit...

# Les métiers des sports



Par Giancarlo Sergi

Licencié en Sciences économiques de l'Université de Lausanne (HEC, Alumni 1999) Spécialisé en management du sport à l'Université de Barcelone (Postgrade) et à l'Université de Claude Bernard à Lyon (Master)

**Giancarlo Sergi.** De 2000 à 2006, Giancarlo a travaillé pour l'UEFA et a notamment été « Marketing Services Manager » pour les compétitions nationales telles que l'EURO, U21, le Futsal et les Championnats d'Europe féminins. En 2006, il fonde SINERGI Sports Consulting dont le siège est à la Maison du Sport International à Lausanne. SINERGI Sports Consulting est un cabinet-conseil de gestion des organisations sportives et sociétés dans les domaines du développement commercial et du marketing, de la planification d'événements et du recrutement.

A acquis une expérience précieuse en occupant divers rôles de consultant pour quatre éditions des Jeux olympiques (Athènes, Turin, Pékin et Londres), deux Coupes du Monde de la FIFA (Allemagne et Afrique du Sud) et deux UEFA EURO (Portugal et Suisse-Autriche). Est à l'origine de programmes de formation pour les fédérations internationales qui visent à professionnaliser les associations membres comme l'USP (UCI Sharing Platform) ou l'UEFA KISS. A également un mandat de gestion de stades pour le compte de l'UEFA et a travaillé notamment pour le stade de l'Olympique Marseille, de la Fiorentina et pour le Stade olympique d'Helsinki dans le cadre des matches de qualification de l'EURO 2016.

Est présentement Président de Swiss Basketball et membre de la commission de Gouvernance et gestion de la FIBA.

Mais comment le sport s'est-il développé ces quarante dernières années ? Quel a été l'impact de la commercialisation et de la professionnalisation de certains sports comme le football sur notre industrie ? Quel est l'avenir du marché du sport avec ses constats et ses récentes dérives ?

## Du sport amateur au sport business

Avec l'explosion du nombre d'événements sportifs majeurs internationaux et l'engouement des médias qui en découle, l'amélioration de la performance des athlètes et leurs exploits toujours plus impressionnantes, depuis une vingtaine d'années le sport est devenu une part importante de l'économie mondiale : salaires calculés en millions, droits de retransmissions qui affolent les compteurs et plombent les budgets des télédiffuseurs, vente de produits dérivés ou billets qui s'arrachent à prix d'or représentent aujourd'hui la réalité des sports les plus médiatisés comme le golf, le football et les sports professionnels nord-américains (basketball, hockey sur glace, baseball et football américain).

En France, l'évolution des droits TV ces quarante dernières années a été spectaculaire. Le prix des droits de retransmission des compétitions de football est passé de moins de CHF 400000 pour la saison 1977-78 à CHF 650 millions pour la période 2012-2016. Pour la même période en Angleterre, les droits TV ont coûté plus de CHF 1 milliard. La Coupe du Monde de la FIFA Brésil 2014™ a été une grande réussite financière. Dans l'ensemble, la FIFA a enregistré un résultat positif de CHF 338 millions. Parmi les joueurs de football les mieux payés, rien que le seul exemple de Cristiano Ronaldo en dit long sur les salaires perçus par les stars du ballon rond. En 2009, le Portugais a été transféré au Real Madrid en provenance de Manchester United pour la somme de CHF 100 millions et perçoit aujourd'hui un salaire de CHF 6 millions par mois, recettes de sponsoring incluses.

Le Comité international olympique est rentré plus tardivement dans le sport business comparativement au football. Pour la pre-

mière fois dans l'histoire des Jeux olympiques, le financement des Jeux de Los Angeles en 1984 fut entièrement assuré par le secteur privé, sans aide des pouvoirs publics. Cela dit, il faudra attendre les Jeux d'Atlanta en 1996, dits Jeux Coca-Cola, pour que le CIO soit véritablement autonome au plan financier. A partir de 1985, le Président Juan Antonio Samaranch (1980-2001) développe une stratégie commerciale avec de grandes sociétés mondiales afin de pérenniser les Jeux. Le programme TOP (The Olympic Partner Programme) garantissant au petit cercle de firmes internationales un usage exclusif et mondial de toute l'imagerie olympique. Petit à petit, les cinq anneaux s'associent aux logos de multinationales soucieuses de leur image, le sponsoring devenant la seconde source de revenus de la famille olympique. Malgré cette nouvelle manne financière que représente le sponsoring, ce sont les droits payés par les chaînes de télévision pour retransmettre les Jeux olympiques qui assurent le financement majeur du Mouvement olympique.

Les droits de retransmission télévisée des Jeux olympiques atteignent désormais des montants colossaux : 1,279 milliard de dollars pour les Jeux de Vancouver en 2010 ; 2,569 milliards de dollars pour les Jeux de Londres en 2012 pour un total de 11 millions de billets vendus.

## « Le sport est devenu une part importante de l'économie mondiale »

## La professionnalisation des métiers du sport

La commercialisation et la médiatisation constantes du sport ne sont pas sans conséquences. Cette période est également associée à la professionnalisation des métiers du sport et surtout à l'explosion de nouveaux métiers pour un secteur qui a »»

Dans le canton de Vaud et à Lausanne en particulier, les fédérations et organisations sportives internationales emploient 1500 personnes, chiffres en augmentation année après année.



«Je vois une Suisse  
riche de nouvelles  
chances.»

Avec le passage à un réseau commun basé sur IP d'ici à fin 2017, Swisscom contribue davantage à assurer la compétitivité de ses clients et de l'ensemble du site économique suisse. Grâce à All IP, les clients peuvent d'ores et déjà profiter des avantages d'une communication moderne et se tiennent en même temps prêts pour les nouvelles possibilités du futur. Pour s'informer: [swisscom.ch/ip](http://swisscom.ch/ip)

Bienvenue au pays de tous les possibles.



Avec  
biogaz

Avec  
biogaz

LA NATURE  
LÀ OÙ ON NE  
L'ATTEND PAS



DÉCOUVREZ TOUTES LES APPLICATIONS DU  
GAZ NATUREL SUR [WWW.HOLDIGAZ.CH](http://WWW.HOLDIGAZ.CH)

**gaz naturel**   
L'énergie qu'on aime.

# Les métiers des sports

Les métiers des sports	
Catégories	Exemples
Sciences du sport	Médecin, kinésithérapeute, psychologue, entraîneur
Marketing & Evénements	Directeur de marketing, responsable des événements, responsable des ventes
Communication & Médias	Directeur de la communication, responsable RP
Sport & Développement	Responsable des compétitions, directeur du développement, manager du sport, coordinateur technique
Administration & Management	Secrétaire général, responsable RH, CFO, chef de projet
Droit du sport	Avocat, conseiller juridique, responsable anti-dopage
Consulting	Consultant, freelancer, spécialiste indépendant
Innovation, Technologie & Connaissance	Ingénieur, chercheur, gestionnaire de projets technologiques
Infrastructures sportives	Responsable de site, gestionnaire de stade, responsable de centre aquatique
Sport & Culture	Directeur de musée, délégué, département sport et culture, responsable des cérémonies

» longtemps appartenu au domaine des loisirs. En quarante ans, le nombre d'emplois recensés dans l'industrie du sport dans le monde a été multiplié par dix.

Au fil du temps, le sport est devenu plus rapide, plus performant et surtout plus technologique. L'ingénierie s'est donc adaptée aux besoins des sportifs et des performances toujours plus incroyables. Dans les plus grands projets sportifs, il n'est pas rare de rencontrer des ingénieurs ou responsables d'innovation qui font travailler la matière et les matériaux avec une évolution déconcertante. Il s'agit notamment des ingénieurs qui gravitent autour des écuries de formule 1, des paddocks des grands prix de Moto GP ou qui sont associés à des projets uniques tels qu'Alinghi ou Solar Impulse. La professionnalisation de l'industrie du sport a évolué de concert avec la spécialisation de ses métiers. En effet, les juristes ont dû s'adapter aux exigeantes spécificités des contrats de droits de retransmission ou des contrats de sponsoring, l'hyper-commercialisation des sportifs a fait apparaître des métiers comme celui d'agent et la performance époustouflante des athlètes a favorisé le développement des spécialisations des métiers de la médecine comme les préparateurs sportifs, médecins, physiothérapeutes ou psychologues du sport. La communication n'est pas en reste et des spécialistes du digital, des réseaux sociaux ou plus communément appelés des «community managers» proposent désormais leurs services aux sportifs professionnels qui n'arrivent plus à suivre mais qui aiment être suivis. Aujourd'hui, autour de chaque problématique du sport, il existe une multitude de métiers. Si nous prenons le simple exemple du dopage, chaque cas révélé impliquera le médecin du sportif, son préparateur physique, son avocat ou encore son agent. Mais la professionnalisation n'est rien sans une formation adaptée. Ainsi, la médiation du sport a vu naître une multitude de formations durant les dernières décennies, aussi variées qu'intéressantes. De Lausanne aux USA, en passant par l'Asie,

il existe aujourd'hui quelques centaines de programmes postgrade en management, médecine ou droit du sport. Pour gérer le sport, il faut de bons gestionnaires, avec un cursus initial (bachelor) complet en management, finance ou encore marketing afin d'être le plus performant possible dans cette industrie. HEC Lausanne est très certainement une des meilleures formations pour ce faire, avec sa variété et son niveau d'études, l'étudiant de HEC Lausanne saura de quoi il parle lorsqu'il faudra gérer un projet ou un événement de A à Z. A titre personnel, c'est surtout cette formation qui m'a été utile tout au long de ma carrière.

**«Cette formation m'a été utile tout au long de ma carrière»**

## L'avenir ou la bonne gouvernance au secours de l'industrie du sport

Mais quel est l'impact de la commercialisation sur le sport? Malheureusement, l'industrie du sport a également connu ses dérives comme les problèmes de corruption dans le milieu du football qui ont récemment fait la une de tous les journaux. Même si la corruption est monnaie courante dans d'autres industries, elle fait tache dans un milieu qui est censé véhiculer des valeurs comme la loyauté, le respect, la transparence et la responsabilité, et surtout pour une industrie qui fait vibrer des centaines de millions de personnes.

Un des principaux problèmes est que malgré la professionnalisation de l'industrie du sport, la gouvernance des plus grandes fédérations sportives a peu évolué au fil des années. Cachées derrière le statut d'associations à but non lucratif, ces fédérations sportives devraient aujourd'hui être gérées comme des multinationales, avec un directeur général formé à la tâche, un conseil d'administration professionnel et avec le renforcement d'une culture démocratique transparente et sans faille. Dans les dix prochaines années, les bons managers seront ceux qui sauront jongler à la perfection entre la bonne gouvernance, l'éthique et le professionnalisme. L'économie a très certainement beaucoup à amener à ce milieu si fermé et opaque que représente le sport.

2055, the world has changed, but how? What are the driving forces on the political, economic and international front? Did the world become a better place and for whom? What does that mean for the ordinary life of the Swiss people? So many questions without clear answers, the following article provides a glimpse of that world; the world in 40 years.

# A Beautiful Morning



**Par Marco Lalos**

Membre du Comité HEC Lausanne.  
Spécialiste en comportement du consommateur, études de marché et veille concurrentielle.

Docteur en management,  
HEC Lausanne, 2010

It is a beautiful sunny morning today, the sunrise is bright, the sky is blue, the Leman Lake shines like a turquoise gem crowned by the Mont Blanc in the horizon, and whose remaining glacier just above 4000 meters is a prominent symbol of our times. La Côte has always been a typical Swiss green landscape, however lately, one can see vegetation more common in the south, giving the landscape a Mediterranean feel. Getting up I ask the temperature to my PAD (Personal Assistant Device) placed by the bedside table; it tells me 7°C outside with a maximum of 15°C today. Once at the dining-room I ask my PAD kitchen interface to prepare breakfast. I see the coffee machine whipping splendid Swiss milk, pouring the foam over my Moroccan coffee, while the grill is roasting reduced-gluten French toasts. With my food on the table, I use my PAD to get briefed while I savor my meal; I adjust the sound louder and set the images bigger; I am ready for the morning news. December 20<sup>th</sup> 2055, *Le Temps* – English Version – morning edition. “Only 4 days to Christmas, last chance for shopping at Printemps<sup>1</sup> Leman Riviera!” an advertisement pops! Slightly annoyed, I remove the ad swiftly with one hand gesture.

I like starting with the international news. About 40 years ago, the western world supremacy led by the USA was challenged by China and Russia, both making bold territorial claims around their countries, China on sea, Russia on land, the latter even using violence as means to preserve its interests. The world remembers Russia’s annexation of Crimea and their invasion of the Ukrainian Donbas, which they always denied. In the years that followed their hostilities, Russia created binding military and economical alliances with former USSR nations, too afraid to say ‘no’ to Russia’s iron claws, de facto forming a 2<sup>nd</sup> USSR (or GUFS<sup>2</sup>) although smaller in size. Ukraine and Georgia, both resented nations after being invaded by Russia, turned their backs forever to the Russian-led block and joined the European, Mediterranean and Black Sea Alliance (EMBSA), formed by the EU (ex-

cluding the UK who left the Union for good in 2020), Switzerland, Norway, some Mediterranean Nations such as Morocco, Tunisia, Egypt, Lebanon, Turkey and Black Sea’s Ukraine and Georgia. The EMBSA was the inevitable outcome to form a stronger block of nations to assure regional safety from terrorism, to control mass immigration, but

**« Will their oligarchy give way to democracy finally? »**

also to contain the increasing threat from Russia, Europe’s new enemy. EMBSA did not eliminate borders, it simply created safety buffers beyond Europe, drawing borderlines further. All EMBSA members benefited from trading in a large free economic zone, their citizens enjoy some freedom traveling within the alliance country member, but they all committed to respond with military might (Switzerland included) were any of the members attacked; such as NATO did in the past.

Today’s news talk (literally) about the inevitable crumble of the GUFS, triggered by Russia’s 2<sup>nd</sup> economic collapse in less than 40 years. The first downfall around 2020 resulted from the continuous western sanctions, paired with low combustible prices since the mid 2010’s. North America’s Canada, USA and Mexico became the world’s energy powerhouse, after Mexico unlocked the 2<sup>nd</sup> largest shale oil and gas reserves of the globe, hence guaranteeing cheap energy for the 100 years to come. At that time, Russia’s economic implosion followed by the eviction of Vladimir Putin, who was ‘exiled’ to Siberia. Unfortunately, Russians missed their 2<sup>nd</sup> chance to re-invent their nation and become a real democracy, as a radical pro-military, ultra-nationalist group seized power after Putin. A decade later Russia emerged from its ashes again, consolidated the GUFS, both as a military alliance and trade union. Unfortunately for them, their autarkist self-reliance failed again, and history repeated itself nearly 65 years after the collapse of the USSR. Will Russians finally change their regime? Will their oligarchy give way to democracy finally? Time will tell.

On the business news, my PAD tells me that China has finally signed an inclusive



Landscape from Féchy, on La Côte Vaudoise, over Leman Lake and French Alps.

© OT Vaud

package of international trade laws<sup>3</sup>, thereby complying with the rules applied by most nations, opening the door for China to enter the Global Trade Alliance (GTA<sup>4</sup>). At the time of international tensions, the west understood it could not challenge China's 1.3 billion on military grounds, they had to defeat it commercially. Therefore, on the basis of the Trans-Pacific Partnership (TPP), a trade agreement between influential Pacific Rim nations including Japan, Australia, Malaysia, Chile, Peru, and NAFTA members, the USA knotted a number of trade alliances including NAFTA itself and the Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) between the USA and EMBSA, creating the world's single most powerful East-West free trading block, whose center of gravity was North America. In the meantime, other trading blocs challenge that hegemony, the BRICS, the GUFS, but eventually member states of those blocs expressed interest in joining the GTA, e.g. Brazil and India, reducing the BRICS to a concept on paper. Today's news on China are great for global prosperity, and potentially for the world's safety, as a fully integrated China would have little incentives to disrupt the global order, let alone engage in warfare.

I ask my PAD to brief me on the local news. I learn that the government in Bern discussed new measures to make Switzerland more appealing for qualified young foreigners from EMBSA nations, willing to settle in the country. In addition, the

government discussed supplementary incentives for families to have more than one children.

Back in the 30's, when the Swiss age "pyramid" turned into a diamond, the Conseil Fédéral was forced to propose an optional retirement at 75, as the younger working base became insufficient to sustain the pension funds' system. So pensioners had to choose between slimmer paychecks or work longer; the option I chose.

Several initiatives from left parties were presented aiming to correct the Swiss demographic trend. For instance, easing immigration rules for young foreigners from developing countries (in Africa, Middle East or Asia, as Europe had no youth anymore), and to introduce a 'pro-family' general tax aiming to reduce childcare costs, increase family allowances and childcare infrastructures. Unfortunately, the People rejected both initiatives. As a result, Switzerland is an old, continuously aging country and the trend seems irreversible. We should have voted 'left' much, much earlier.

However, unlike China who became old before becoming rich, Switzerland is wealthy. Besides, the EMBSA cooperation system partially solved practical issues by de-localizing base work to member States with younger and less skilled demographic profiles, but it did not solve the problem of an aging continent.

The world did not change much over the past 40 years; nations struggle for power as humans did since the beginning of times.

However, I believe the world is moving in the right direction, towards inclusiveness and the rule of law; a fair law, a law for all.

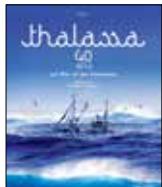
Today, a mild and bright winter morning of 2055, I see the world with optimism. I didn't think I could make it so long and in such good health. Advances in medicine have improved human health for everyone. Educational institutions have opened-up their doors for retirees. Today I can learn about Architecture and Psychology, topics I always cherished, through the Online Lausanne Day Institute for Seniors, a.k.a. OLDIS. I have lived 80 years, I've been retired for 5, my PAD keeps me company every day, and I can enjoy my full pension in a beautiful, open and safer, albeit warmer world.

<sup>1</sup> Printemps, a member of the Maus Frères Holding, again.

<sup>2</sup> The union was unofficially referred to by western countries as GUFS, for Goofy Union of Former Socialists.

<sup>3</sup> Including removal of import tariffs, opening of the remaining state monopolies, respect of intellectual property rights, avoid salary dumping and currency manipulation.

<sup>4</sup> After the creation of the GTA, the WTO lost global relevance becoming the trade organization for developing nations, based in São Paulo.



Gérard Schaller,  
Georges Pernoud  
**Thalassa 40 ans :  
La Mer et les Hommes**  
Hugo Image, 2015  
255 pages, fr. 39.90

Qui ne se souvient du fameux générique à la musique fusante, aux dessins en bleu et blanc de boussole se transformant en coquillage ou en poisson? C'est loin... quarante ans, en effet! Pour partager le patrimoine culturel que représentent ces quatre décennies d'émissions, parmi les plus suivies de l'histoire de la télévision française, l'équipe de *Thalassa* et son charismatique présentateur Georges Pernoud invitent donc ceux qui ont le pied marin – et surtout les autres – à une croisière en quarante escales au long des côtes françaises. Un voyage extraordinaire puisqu'elles vont de Saint-Brieuc aux Kerguelen et des calanques de Cassis à la Nouvelle-Calédonie! Photos de rêve et anecdotes marines s'y côtoient, mais au détour d'un horizon magique, entre iceberg et aventure, se faufilent les évocations de naufrages, de déroutés, de gros temps mémorables... La mer, toujours recommencée!

Joëlle Brack, [www.payot.ch](http://www.payot.ch)



Greg  
**Achille Talon, 40 ans,  
40 gags**  
Dargaud, 2003

Les bandes dessinées ont accompagné mon enfance: Benoît Brisefer, Johan et Pirlouit, Astérix, Tintin bien sûr. Celle qui plaisait le plus à mon père était Achille Talon... Un mystère pour moi, qui m'attachais aux aventures bien plus extraordinaires des héros «classiques» qu'à ce drôle de monsieur au gros nez et à ses tirades sans fin. Mais papa riait aux éclats, je me suis donc accrochée. Et je suis entrée dans un monde extraordinaire qui se lit, se relit et se re-relit: Achille Talon et sa famille, une maman pleine de bon sens, un père (Alambic Dieudonné Corydon Talon) férus de

biérologie, un voisin «de gauche», Hilarion Lefuneste, le commerçant Vincent Poursan, et sa fiancée Virgule de Guillemet, toujours accompagnée de sa camériste Hécatombe Susure. D'abord déclinées en gags d'une page ou deux, les facéties d'Achille m'ont fait aimer la langue française plus que n'importe quel roman: l'écriture est comique, la grandiloquence et la mauvaise foi des personnages servies par une exceptionnelle verve humoristique. Puis les aventures complètes de notre héros malgré lui ont affiné le portrait des personnages, apportant de nouveaux visages et de nouveaux calembours, jeux de mots, néologismes et autres billevesées. Bref, si vous voulez vous payer une pinte de bon sang, lisez ou relisez Achille Talon, mille cannettes!

Maryjane Rouge, Payot Lausanne



Floran Augagneur,  
Dominique Rousset  
**Révolutions  
invisibles :  
40 récits pour  
comprendre le monde  
qui vient**  
Les liens qui libèrent, 2015 288 pages, fr. 33.40

Mondialisation, intelligence artificielle, conquête spatiale... Les grands projets de notre temps ont de quoi effrayer, par leur ampleur, par la relative inconnue de leurs processus, par l'inconnue plus grande encore de leurs conséquences. Pourtant, un peu partout et, surtout, dans une multitude de domaines, d'autres approches, plus discrètes, plus mesurées, plus sensées aussi, tentent de renouer les fils entre une humanité résignée à compter pour rien et un environnement que les destructions n'ont pas (encore) privé de son incroyable capacité à enseigner. Qu'il s'agisse de science ou d'écologie, d'économie ou de matières premières, d'urbanisation ou de mouvements sociaux, les quarante aventures rapportées dans cet ouvrage plein d'innovations et d'énergie positive racontent une autre manière d'envisager l'avenir. Leurs stratégies, aussi divers que soient les thèmes,

ont pour point commun le courage, généralement taxé d'irréalisme, et l'originalité de se défaire des clichés et des positions mainstream pour oser aborder la réflexion autrement. Ni rêveurs ni anarchistes, celles et ceux qui initient ces démarches peu médiatisées mais essentielles sont, d'abord, des amoureux du Monde soucieux de le transmettre en meilleur état, convaincus (et convaincants) quant aux résultats de leur «révolution» – n'appelle-t-on pas ainsi cette manière pour l'univers de nous donner une nouvelle chance chaque jour, depuis toujours ?



Dominique Gauthier  
**Nouvelle collection :  
Quarante recettes pour  
tous les fourneaux**  
Slatkine, 2015  
120 pages, fr. 34.-

Le chef du Chat Botté, le restaurant gastronomique du Beau-Rivage à Genève, a une toque de sept lieues: des cuisines célèbres (Point, Blanc, Rostang) où il apprit le métier «à la dure» aux coulisses d'un établissement où Michelin et Gault & Millau ont leur couvert, Dominique Gauthier a gravi sans bruit mais sûrement tous les échelons d'une prestigieuse carrière. L'homme pourtant est modeste, pour preuve cette Nouvelle collection: les quarante recettes de haute école qu'il y présente voisinent, page après page, avec une version allégée de la même création! Sur le fond noir des photos, les ingrédients multicolores se détachent avec la même élégance, le même charnu, mais il s'agit d'une recette «pour tout le monde», à réaliser chez soi, tout seul, avec une batterie de cuisine normale et un revenu assorti. Mises au point en complicité avec le critique gastronomique Jérôme Estèbe (*La Tribune de Genève*), elles traduisent cependant tout l'esprit et l'harmonie gustative de la «vraie» recette, que le chef ne craint nullement de dévaloriser en la confiant à des cuistots amateurs. Quarante petits festins de saison en perspective, la joie de les réaliser par soi-même en plus!

Bénéficiez sur les quatre livres chroniqués ci-dessus

D'UNE REMISE DE  
**-10%**

Rendez-vous sur [payot.ch](http://payot.ch), onglet «Sélections», et cliquez sur «**Offre spéciale HEC**», valable jusqu'au 31 janvier 2016.  
Livraison gratuite permanente sur notre site\*.

\*Valable pour toute commande passée sur [payot.ch](http://payot.ch), pour les envois en Suisse uniquement, en mode «economy».

**PAYOT**  
LIBRAIRIE

PAYOT LIBRAIRE, TOUS LES LIVRES POUR TOUS LES LECTEURS  
Lausanne Genève La Chaux-de-Fonds Fribourg Montreux Neuchâtel Nyon Sion Vevey Yverdon-les-Bains [www.payot.ch](http://www.payot.ch)

Le 4 novembre 2015, nous avons lancé pour la sixième année le mentorat entre Alumni HEC et étudiants. 46 « couples » ont été formés cette année et la moitié était présente au premier rendez-vous organisé pour planifier cette année mentoriale.

# Réseau solidaire

## Mentorat 2015-2016

Mentors	Mentees
Amichia Alexandre	Suchet Ludovic
Andreae Christophe	Wiedmer Astrid
Bastardoz Nicolas	Mouelhi Youssef
Berclaz David	Equey Flaminia
Besson Sylvie	Delval Lucie
Biessy Cloe	Ciss Thiané
Bongard Pierre	Bertholet Paul
Bourachot Jacques	Alvard Edouard
Chabarekh Désirée	Ghose Aurélien
Cuendet Yves	Dequenne Anne-Lise
Décaillat Florent	Dupont Tristan
Di Centa Carolina	Shadurskiy Andrey
Duvergey Andrey	Burbau Kevin
Evéquoiz Alexandre	Wichou
Gerber Yann	Jubin Loïc
Gerber Pierre	Fiaux Elsa
Gheller Patrick	Patrouillat Thibault
Graichen Julia	Epitaux Guillaume
Harbach Daniel	Dietrich Victor
Hofer François	Soares Ana Catarina
Hogan Thierry	Bard Estelle
Holmberg-Péroux G.	Chappaz Pierre-Louis
Humair David	Moura Emma
Karlström Frédéric	Rapin Marina
Kramer Yves	Merten Pierre-Antoine
Ladetto Quentin	Fouda Ramy
Martin Régis	Veysset Maxime
Muller Caroline	Hashimi Sumaia
Oberhaensli Marc	Mooser Alexandre
Padula Fabrizio	Jaccard Bérénice
Palthenghi Fabio	Geneux Estelle
Pepper Gregory	Drawin Hector
Peverelli Gérard	Saner Florian
Pillonel Didier	Hofmann Laurent
Rattaz Pauline	Boudet Martin
Roustrom Bahaa	Mouelhi Youssef
Roux Olivier	Heral Ophélie
Siegenthaler Nicolas	Drévo Coline
Siegenthaler-Hensch N.	Kremer Gauthier
Steiner Jonathan	Rossier Gabriella
Vez Romain	Fournier Clara
Viaud Mauricio	Aurain Stanislas
Vogdanidiy Andy	Saadi Manel Cyrine
Waser Stéphane	Estiévenart Sébastien
Winter Trutz	Marinelli Lisa
Zarraga Maria	Smeysters Quentin

L'apéritif qui a suivi a permis aux gradués présents d'échanger souvenirs et cartes de visite. Les partages ont été riches et amicaux entre alumni et étudiants, tissant des liens qui, nous le souhaitons, resteront durables.

Les témoignages reçus à la fin du programme nous font très chaud au cœur et j'aimerais en partager avec vous :

**Thierry Hogan, mentor de Raphaël Wieser:** «En participant au programme de mentorat, je me demandais bien ce que je pouvais apporter à un étudiant, tant est ancien mon passage à HEC. Ce sont mes mentees successifs qui m'ont montré ce que je pouvais éventuellement apporter. Finir ses études est un moment clé où se bousculent mille questions sur la vie, vaste sujet... Je réalise que ces questions, abordées entre personnes qui n'ont aucun enjeu professionnel ou privé entre elles, donnent lieu à des discussions très riches et très libres qu'il n'est pas si facile d'avoir ailleurs. Raphaël n'est pas qu'un étudiant doué. C'est une belle personne. Tous mes voeux pour la suite qu'il mérite. Et il fera un jour un très bon mentor!»

**Une graduée mentor depuis la Grèce, Andy Vogdanidiy:** «En ce qui concerne le mentorat à distance, je voudrais confirmer que cela a été mieux que ce que j'attendais : Sumaia et moi, on se parlait via Skype et messages électroniques, 1 à 2 fois par mois : le contenu était bien condensé, en particulier en période de préparation d'examens, mais aussi pour examiner les différentes options professionnelles qui s'ouvrent une fois les études finies. Je voudrais remercier tous les membres de l'équipe du programme de

Au Kick-off Meeting du 4 novembre 2015.



mentorat qui m'offrent la chance de garder un contact solide avec l'Université de Lausanne via ma participation à ce programme.»

**Témoignage de Dea Cara et Florent Decaillat, mentor:** «I want to thank you for this unique opportunity of participating in the mentoring program. It was an extraordinary and truly enriching experience with my mentor, who supported and advised me during all this year. Thank you for all your help and your precious collaboration, and hopefully in a near future **we will be the next generation of mentors and continue this important initiative.**»



Avec **Gabriella Rossier**, notre assistante, que je remercie sincèrement pour son travail efficace, précis et sensible, nous avons joué à l'agence de type «matrimonial» pour accorder aussi bien que possible les attentes des étudiants que celles des mentors. Voir toute cette complicité qui s'est installée d'emblée entre eux a été notre meilleure récompense!

Bon vent à vous !

Graciella Schaller



Par **Graziella Schaller**

Master en Management, HEC 1977  
Secrétaire générale  
de l'Association des Alumni  
HEC Lausanne  
[graziella.schaller@alumnihec.ch](mailto:graziella.schaller@alumnihec.ch)

2015 a été marqué par le 40<sup>e</sup> anniversaire de notre Association que nous avons célébré en compagnie de 300 gradués le 26 septembre, à la Banane !

# L'année des 40 ans de l'A

Cet anniversaire a permis de concrétiser une idée que le comité caressait depuis longtemps: proposer aux Alumni HEC un souvenir intimement lié à HEC. Après moult cogitations, le groupe de travail a donné naissance à de **magnifiques cravates et foulards** aux couleurs de l'Association ! Chaque nouveau diplômé 2015 a eu la chance d'en recevoir un comme cadeau ! Mais vous aussi vous pouvez commander ces accessoires sur notre site ou par mail à [info@alumnihec.ch](mailto:info@alumnihec.ch). Ce bel événement n'a pas mis un frein aux autres rencontres, ni à aux activités du secrétariat et du comité !

## Le nouveau site Internet

Nous nous sommes dotés d'un nouveau site Internet, dynamique et moderne. Vous y trouverez les informations pratiques, toutes nos actualités et des coups de projecteurs sur des Alumni HEC.

## Les clubs HEC

Ils ont continué à offrir à nos Alumni à Lausanne et de par le monde des opportunités de se réunir pour un verre ou pour de belles rencontres dans les ambassades, parfois coorganisées avec le réseau Swissnex. Consultez notre site pour voir si un club se réunit dans votre ville et n'hésitez pas à vous lancer pour en mettre un sur pied, s'il n'y en a pas où vous vivez ! Nous vous aidons volontiers à retrouver des gens et diffuser vos informations sur le site et dans une newsletter.

## Les conférences

- A la suite de notre assemblée générale du 3 juin, nous avons eu le plaisir et l'honneur de recevoir un gradué qui fait les grands titres outre-Sarine plus que chez nous ! **Etienne Jornod**, président du groupe Neue Zürcher Zeitung et de Galenica, nous a parlé de quelques expériences stratégiques et marquantes dans ces deux entreprises.
- En septembre, nous avons proposé une conférence avec Tim Leberecht et Jochen Breuer, sous le titre «**From Heart to Hard Facts**»: comment repenser notre engagement au travail et combien nos vies seraient différentes si nous laissions



Le président, Christophe Fischer, et le conférencier, Etienne Jornod.



Tim Leberecht et Jochen Breuer portent désormais les couleurs de HEC.

entrer nos espoirs et rêves au bureau, en laissant s'y exprimer nos émotions.

**Lors des meetings du club HEC à Lausanne**, nous avons eu le plaisir d'accueillir :

- **Alexandre Favre**, créateur de Fantasky, qui nous a fait découvrir la plate-forme romande qu'il a créée pour suivre ou donner un cours.
- Veetamine.com, avec **Philippe Audergon**, et ses bracelets permettant de mieux gérer sa santé.
- **Wouter van der Lelij**, créateur de JobUp, maintenant chez Beringia, entrepreneur, coach d'entreprise et consultant, qui nous a montré comment vivre de sa passion, surmonter les obstacles et atteindre ses objectifs.
- **Roland Noetzel**, de ICA, pour qui chacun détient un potentiel pour devenir un créateur. Il assiste des entreprises, des organisations et des personnes lors de processus de changement et d'innovation.
- **Sylvie Villa**, dont le projet propose que des PME partagent leurs bonnes pratiques en emmenant les participants dans des

# ssociation

visites d'entreprises, afin que chacun d'eux devienne ensuite un ambassadeur.

- **Nicole Bardet** nous a présenté la BAS, la Banque Alternative Suisse, une banque sociale et écologique qui oriente ses activités en faveur du bien commun, des personnes et de la nature.
- **Simon Perrin**, de Vescore AG, pour qui les investissements durables sont des placements d'avenir.

## Visites d'entreprises

Le parcours chez **Caran d'Ache** à Genève en mars, a rencontré un grand succès avec plus de 50 participants qui ont pu redécouvrir



Visite des installations de Retripa, à Crissier.

les odeurs des crayons de leur enfance et les secrets de leur fabrication ainsi que toute la gamme des produits.

En octobre, **Marc Ehrlich**, gradué HEC, nous a accueillis dans l'entreprise fondée par son père en 1965, **Retripa**, à Crissier. Lui-même est directeur de VIPA, qui s'occupe de trading dans le recyclage.

Retripa, quant à elle, trie, recycle et valorise le papier, le bois, l'alu et tout ce qu'on peut imaginer. «Vos déchets sont précieux», tel est le slogan de cette entreprise qui contribue ainsi à la durabilité et au respect de l'environnement.



Les deux directeurs de Retripa : à g., Xavier Mahne et, à dr., Marc Ehrlich.

## Carrières

Lancé en juin, le **Speed JobNetworking**, en collaboration avec l'ASAGE et l'ESSEC, s'est déroulé tout au long de l'année, avec une réunion finale le 20 novembre. Ce programme a permis à une quarantaine



Jacques Bussy participa activement à ces rencontres SJN 2015.

de personnes de mettre sur pied un projet de rencontres entre des recruteurs et des cadres confirmés, sous un format *speed dating*. Destiné à des cadres expérimentés se trouvant à un tournant de leur carrière, il leur a permis d'envisager de nouvelles perspectives professionnelles. Des ateliers de coaching les ont préparés à des entretiens et les ont aussi épaulés pour formuler leur projet personnel. Lors de deux conférences, des professionnels des RH et du recrutement, dont deux gradués HEC, Madeleine Siegenthaler et Jacques Bussy, ainsi que de Monsieur Heinz Wiesman, leur ont donné des conseils et des contacts précieux dans ces phases de changement. Une belle collaboration à reconduire!

Par deux fois en 2015, le «**HEC, et après ?**» a donné l'opportunité à trois Alumni HEC de venir témoigner devant des étudiants de leur métier. En avril, **Mélanie Burnier, Caroline Graf et Patrick Mabillard** ont dévoilé les coulisses des métiers dans le marketing. En fin d'année, ce sont trois jeunes diplômés qui ont fait la démonstration que tout un chacun peut être un entrepreneur : **Alexandre Luyet** (Kizy Tracking), **Hector Alvares** (Beyond Beanies) et **Robin von Känel** (projet "Eminence").

«*Et les liens perdurent souvent après la fin de l'année académique*»



Conférence

## HEC et après ?

6 mai - 17h30 - Internef 272

## Marketing



Mélanie Burnier  
Consultante



Caroline Graf  
WEB Republic



Patrick Mabillard  
WEB Republic

La conférence sera suivie d'un apéritif



## Mentorat

Avec 46 paires, une nouvelle volée se lance dans cette belle relation mentorale. De fidèles mentors se sont engagés pour la sixième fois, quel bel exemple de solidarité ! Et les liens perdurent souvent après la fin de l'année académique. Une belle aventure qui crée du liant.

Début novembre, c'est grâce à une fructueuse collaboration entre les associations d'alumni de l'EPFL, de l'EHL et des HEC ainsi qu'Innovaud que **MEGAlumni** a eu lieu, avec des conférences et une table ronde qui s'est tenue avec plus de 250 alumni de la région. Innovaud a mis en avant les bénéfices de l'interfertilisation des compétences entre ces trois écoles dynamiques et le monde de l'entrepreneuriat et des PME.

Et enfin, la **traditionnelle Soirée des Alumni du 12 décembre** au Palace, qui a accueilli comme chaque année près de 220 participants, des nouveaux diplômés pour la plupart, à qui l'Association est heureuse de souhaiter la bienvenue !

# terres de vins



## VENTE DIRECTE

DANS NOS CAVES - CHEMIN DES CRUZ 1, 1180 ROLLE

LUNDI - VENDREDI : 07H30 - 18H00 (VENDREDI JUSQU'À 17H00)

## VISITES DE NOS CAVES

SUR RENDEZ-VOUS, DÉGUSTATION DE NOS 1ERS GRANDS CRUS, TÊTES DE CUVÉES, SPÉCIALITÉS DE NOS DOMAINES VD & VS, AINSI QUE DE NOS 1ERS CRUS ET GRANDS CRUS DE NOTRE DO-MAINE DES VAROILLES À GEVREY-CHAMBERTIN



H A M M E L

[WWW.HAMMEL.CH](http://WWW.HAMMEL.CH)

MEMBRE ARTE VITIS ET MDVS

Gault&Millau  
2016



## NOS VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT

CHÂTEAU PICTET-LULLIN - DULLY

DOMAINE DE LA BOLLIATTAZ - VILLETTÉ

CLOS DU CHÂTELARD - VILLENEUVE

CLOS DE LA GEORGE - YVORNE

L'OVAILLE - YVORNE

DOMAINE DU MONTET - BEX

DOMAINE DE LA MURAZ - SION

DOMAINE DES VAROILLES - GEVREY-CHAMBERTIN

# Haute en couleur !

La soirée des Alumni HEC 2015 fut un succès. Non seulement les 220 invités ont savouré un repas 5 étoiles entourés de leurs amis de volée, mais ils ont également pu vibrer au son des annonces des gagnants de la tombola.

A l'instar de ce qu'ont pu vivre les «anciens» il y a quelques années, les jeunes diplômés ont très largement profité de leur nouveau titre en trinquant aux bulles et en dansant jusqu'au bout de la nuit dans le cadre magnifique du Lausanne Palace.

Cette soirée placée sous le signe de la fête a permis à tous de passer un beau moment qui restera dans les mémoires en attendant la cuvée 2016.

Photos: David Märki

Alumni HEC

SOIREE DES ALUMNI 2015



1. Ambiance dans la salle quand Carole Bonardi, épouse du doyen HEC, procède au tirage au sort de la tombola avec le président des Alumni HEC, Christophe Fischer.

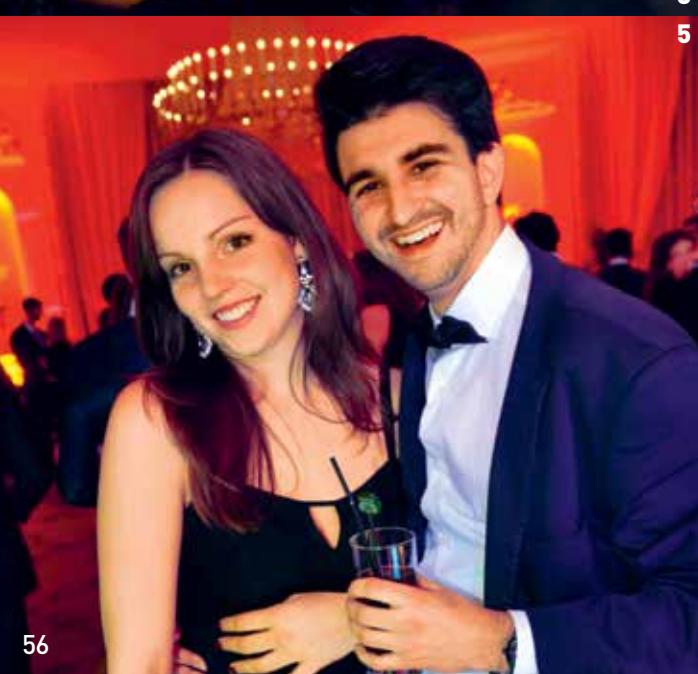
2. Graziella Schaller et Christophe Fischer, resp. secrétaire générale et président des Alumni HEC, lancent le tirage des numéros gagnants.

3. Pascale Nanchen remet en jeu la bouteille de Moët et Chandon.

4. L'heureux gagnant du magnum de vodka Belvédère.

5. Explosion de joie à la table du gagnant, Max Chevron (assis à la table avec une main sur le visage), de la montre Maurice Lacroix !





3

5

6



4

2

1





7 8



9 10



11

1. 3. 5. 6. Belle ambiance lors de l'after à la salle Richemont du Lausanne Palace.

2. Sara Zbinden, de la Saline de Bex donatrice de la tombola, avec ses amies.

4. Assis: Emmanuel et Madeleine Linard, adjointe de faculté, Alexandre Jost, de Notenstein La Roche, top sponsor. Derrière: Serge Roth, membre du comité, et Mary-Claude, Laure Jost, Graziella Schaller, secrétaire générale, et son mari, Jean-Pierre.

7. Pascale Nanchen et Christophe Fischer.

8. Paul Bertholet (avec le noeud papillon rouge), assistant de l'Association, et ses amis.

9. Le Comité des Alumni HEC et le Doyen Jean-Philippe Bonardi (3<sup>e</sup> depuis la gauche). Stéphanie Thoma, responsable de la communication, tient la pomme.

10. C'est la fête !

11. Mona El Osta et Stéphane Mouraux devant le dance floor.

Le Comité  
de l'Association  
des Alumni HEC  
Lausanne  
remercie  
les généreux  
donateurs  
des splendides  
lots de  
la tombola

**MAURICE LACROIX**  
Manufacture Horlogère Suisse



LAUSANNE  
PALACE SPA

**ALPEOR®**  
SWITZERLAND

**La Mobilière**  
Assurances & prévoyance



**NESPRESSO**

**SHU UEMURA**  
ART OF HAIR.

**KÉRASTASE**  
PARIS

Pour saisir les nouvelles opportunités d'affaires, de nombreux diplômés font le choix de s'ouvrir à l'international. Le réseau Alumni se révèle être alors un accélérateur d'innovation essentiel pour de jeunes esprits créatifs.

# 35 jours et une marque

## Renaud Margairaz



Détenteur d'une maîtrise en management de HEC Lausanne, Renaud Margairaz a réalisé son cursus universitaire entre la Suisse, le Canada (HEC Montréal) et le Mexique (Tec de Monterrey) avant de promouvoir HEC en Asie au sein de Swissnex Singapour. Basé aujourd'hui à Montréal, il est en charge du développement d'Éminence, service d'accompagnement en branding personnel au sein de f. & co, et préside le comité Montréal Alumnil. Il est membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce canado-suisse ainsi que de Connexité Montréal.

## Robin von Känel



Durant son Bachelor en management à HEC Lausanne et son échange à HEC Montréal, Robin von Känel a été fortement influencé par certains de ses professeurs. C'est ainsi qu'il a développé une forte attirance pour le marketing et l'entrepreneuriat. Celle-ci lui a d'ailleurs été utile dans cette aventure. De retour en Suisse, il effectue aujourd'hui une maîtrise en management et travaille au sein de la plate-forme Executive Education de HEC Lausanne.

Au printemps 2015, Robin Von Känel, étudiant en 3<sup>e</sup> année de Bachelor HEC Lausanne, se met en quête d'un stage. Terminant son échange universitaire à HEC Montréal et après avoir essuyé un certain nombre de refus, c'est vers le réseau Alumni qu'il se tourne pour obtenir de l'aide. Il est alors mis en contact avec Renaud Margairaz, président du Club HEC Lausanne au Québec et directeur des services conseils chez f. & co, jeune entreprise de conseil en stratégie.

Installé depuis un an dans la Belle Province, Renaud travaille au cœur de l'écosystème start-up montréalais et offre l'opportunité à Robin de vivre une expérience unique: l'aider à bâtir une nouvelle entreprise en 5 semaines avec un budget de moins de 200\$. 5 semaines, c'est le temps qui les sépare de C2-Mtl, une des plus grandes conventions d'affaires au monde située à Montréal. L'idée est d'y être présent et d'y trouver leurs premiers clients. A peine décontenancé par le défi qui se présente à lui, Robin accepte cette offre et se retrouve parachuté dans le monde frénétique et créatif de l'entrepreneuriat nord-américain.

## Idée de départ

Dès le premier jour de stage, Renaud présente à Robin sa vision d'une entreprise spécialisée en personal branding, qui aiderait les dirigeants d'entreprise à se démarquer en renforçant leur légitimité professionnelle. Réalisant ce type de mandat depuis 6 mois, Renaud est convaincu de l'existence de ce besoin dans la communauté d'affaires montréalaise et de l'importance de bâtir une méthodologie d'accompagnement solide. Une rapide étude de marché réalisée par Robin confirme son intuition et voilà nos deux Lausannois partis dans leur incroyable course contre le temps.

## Création d'entreprise <<en mode start-up>>

Cinq semaines, c'est très court. Les outils de prototypage rapide sont donc privilégiés pour prendre de bonnes décisions en peu de temps. Robin se replonge dans le

Business Model Canevas enseigné par Yves Pigneur lors de son Bachelor et parvient à bâtir un plan d'affaires cohérent en une semaine.

Leur premier réflexe est de s'entourer des bonnes personnes pour avancer le plus vite possible. Ils décident de contacter Pierre Balloffet, professeur de communication créative à HEC Montréal, et

**«L'aider  
à bâtir  
une nouvelle  
entreprise en  
5 semaines»**

Christian Wopperer, consultant en ventes aux dirigeants d'entreprises en démarrage et Alumni de l'Université de Lausanne. Convaincus du potentiel du projet et contaminés par l'enthousiasme de Renaud et Robin, ces deux spécialistes

réputés leur offrent de les coacher bénévolement durant un mois.

S'en suivent 4 semaines de travail intense, de tests, d'itérations de l'offre et de nuits blanches. Renaud s'entraîne à bâtir son elevator pitch\* pendant que Robin s'affaire à créer son tout premier site web, un logo et commander des cartes d'affaires. Le grand jour arrive enfin et c'est avec une immense excitation que Renaud et Robin obtiennent leurs premiers retours positifs. Leur nouveau concept plaît et ils repartent avec plusieurs demandes de devis, relevant ainsi le défi qu'ils s'étaient imposé 5 semaines plus tôt.

## Et aujourd'hui...

Robin vient d'entamer un Master en Management à HEC Lausanne, plus que jamais motivé à bâtir sa propre entreprise. Renaud vient quant à lui de lancer Éminence, le service d'accompagnement issu de cette aventure. Son équipe est formée de quatre spécialistes en stratégie et communication, dont Pierre Balloffet qui a décidé de s'engager dans l'aventure.

Renaud et Robin sont fréquemment invités à raconter leur expérience lors de conférences et prévoient d'implanter prochainement Éminence en Suisse. L'avenir s'annonce donc prometteur pour ces deux jeunes Alumni toujours en quête d'innovation.

\* Un « elevator pitch », c'est la conversation très rapide qui vous permet de présenter votre projet efficacement à un prospect ou contact en deux minutes, le temps d'un voyage en ascenseur.

**Éminence**

C'est par une magnifique journée et sous un soleil splendide, qu'a eu lieu le 29 mai le tournoi de golf des Alumni HEC 2015 à Vuissens. Tous avaient encore en mémoire la pluie torrentielle de 2013 et le vent tempétueux de 2014 !

# Enfin le soleil !

Nino Cananiello, le restaurateur de l'Unil, nous a à nouveau soutenus en offrant aux 54 participants un magnifique buffet au turn (note pour les non-golfeurs: le *turn* se trouve après le neuvième trou et permet aux participants de faire une pause à mi-parcours, avant le retour vers le 1 en

passant du 10 au 18, d'où le terme *turn* et aussi l'occasion d'une pause). Ethical Coffee a sponsorisé la pause café.

La collaboration avec la CVCI et International Link s'est poursuivie cette année et nous a permis d'avoir une magnifique planche des prix. Grâce aux nombreuses contributions des partenaires, que nous remercions vivement, nous avons pu offrir un cadeau à chacune des équipes et personne n'est reparti les mains vides, ce qui s'est ajouté au bonheur des joueurs et joueuses!

Une initiation offerte aux débutants et non-golfeurs leur a permis de se familiariser avec les balles et le vocabulaire golfique.

Et c'est en dégustant des vins de chez Hammel que

nous avons attendu l'arrivée des joueurs! Au final, le doyen a eu l'élégance de se classer deuxième au brut comme au net.

Les équipes gagnantes du net ont été: Pascal Demaurex, Daniel Ahlera, Alexandre Jost et Francis Pont. Les vainqueurs du brut ont été: Jean Rouveyrol, Philippe Dubois, Francis Edelman et François Favre.

Cette belle journée a été rendue possible grâce à nos sponsors et partenaires, que nous remercions encore vivement: Bucherer, Caran d'Ache, CGN, Durig, Edmond de Rothschild, EHL, The Evian Championship, Fabrice Bernhard, Golf Center, Golfers-Pages SA, Harsch, Hammel, Hole in One Importexa, Moët, Nino Cananiello, Palafitte, Tendance Fruits, Unigestion, Varone, ainsi que la Faculté des HEC.

**Rendez- vous est d'ores et déjà pris pour le 27 mai 2016, même lieu, même heure! A vos agendas et vos clubs!**



1



2

1. L'initiation fait partie de l'exercice.

2. Les têtes de l'organisation: Graziella Schaller et Christian Filippini.

3. Au turn, bien des douceurs de Nino.

4. L'équipe «étudiants»: Simon Gerber, Viviane Schnorf et Max-André Haas.

5. Les gagnants du net prennent la pose.



4



3



5



C'est devenu une tradition, le Trophée Chr.-Pralong, c'est du beau temps, du beau monde, de la bonne ambiance et des bons résultats.

# Soutenir, c'est du plaisir

Eh oui, le 26 septembre au Golf-Club de Bonmont, ce fut une journée fantastique ! 60 joueurs et joueuses qui ont été gâtés par nos sponsors, ayant reçu un bon de 300 francs chacun de la Clinique Matignon, des balles de golf et autres goodies. Après 9 trous sous un soleil radieux, tous ont apprécié la raclette du *turn* devenue légendaire avec Antoine, notre Valaisan au fourneau, assisté de nos bénévoles et du bon vin de Chardonne (pas de jaloux). Le parcours s'est aussi terminé dans la bonne humeur et la convivialité et par des bulles bien méritées en attendant les résultats et la remise des prix.

Yannis Mesquida, le lauréat du Prix Pralong 2015, a enthousiasmé et ému les hôtes avec sa vidéo et son témoignage sur son projet de recyclage d'ordinateurs des HEC en Casamance, sous les regards bienveillants de l'ex-doyen HEC, Th. Von Ungern, et de l'actuel, J.-P. Bonardi.

Le repas fut à la hauteur de la réputation du Château de Bonmont et la tombola qui a suivi a même battu des records grâce aussi à des lots offerts magnifiques comme une montre de Maurice Lacroix et un bon d'une valeur de 1200 francs de la Clinique Matignon. Nous nous réjouissons de cette preuve de l'attachement de nos amis golfeurs à l'action du Prix Chr.-Pralong qui chaque année finance des projets réalisés par des étudiants des universités et hautes écoles suisses dans des pays en voie de développement.

Bien sûr, rien ne serait possible sans nos sponsors «Platine», PwC et la banque Vontobel, qui soutiennent le Trophée Pralong depuis plusieurs années, comme d'ailleurs le Golf-Club de Bonmont et de nombreux autres sponsors «Corporate» et des amis du Prix Pralong qui veulent rester discrets. Que leur générosité soit ici remerciée !

Et les résultats ? Là encore, les HEC se sont distingués avec en 1<sup>er</sup> prix Brut : Jean-Marc SCHWAB (Alumni 1974), Robert CORMINBŒUF (Alumni 1979), Antonio ALLAVENA et Marcella GANDINI. Comme 1<sup>er</sup> Prix Net, nous avons le couple Carole et Jean-Philippe BONARDI, Patrice JOURNE et Susanne SIGSTAM.

En résumé, une très belle journée qui a confirmé qu'il est possible d'allier la bonne

humeur, l'envie de rendre notre monde meilleur et le plaisir de vivre sa passion. Pas mal, non ?

**Alors, rendez-vous  
le 30 septembre 2016  
au Golf-Club de Bonmont.**

[info@prixpralong.org](mailto:info@prixpralong.org)  
[www.prixpralong.org](http://www.prixpralong.org)



1. Ruth Risk: «Oui, c'est dedans !» Un putt d'enfer...

2. Marcella Gandini: «Cela vous étonne-t-il ?» La classe, quoi !

3-4-5. Sur le parcours, des joueurs aussi souriants que déterminés, avec, au milieu, Philippe Mottaz.

6. A la raclette du «turn», en pleine action, Antoine Reichenbach.

7. Dans la bonne humeur: Natacha Sinclair, Banque Vontobel, Anne Schumacher, comité du Golf Pralong, Christian Filippini, Romina Ferilli, directrice, Clinique Matignon, Denise Mihalache, Synergetica.

8. M. Gandini, Ph. von Escher, directeur du Golf Bonmont, J.-M. Schwab, M. Pasche, directeur, Banque Vontobel, A. Allavena, R. Corminbœuf, A. Schumacher et Christian Filippini, secrétaire général du Prix Pralong, tout sourire pour la photo des gagnants 2015.

Faire partie des Alumni HEC Lausanne, c'est appartenir à une grande communauté partageant les mêmes valeurs, que l'on réside en Suisse ou à l'international.

# Clubs HEC dans le monde

Grâce aux présidents des clubs présents dans une dizaine de villes à l'international, vous aurez un contact privilégié et vous pourrez profiter de rencontres conviviales et rendez-vous professionnels qu'ils organisent régulièrement. Afin de recevoir les informations concernant les activités du club HEC Lausanne local, il vous suffit d'écrire au président, qui vous ajoutera à sa mailing list. Vous avez également toutes les informations sur notre site web : [www.alumnihec.ch/club-hec-monde/](http://www.alumnihec.ch/club-hec-monde/)

## Singapour



Notre ambassadeur local est parfois un stagiaire Swissnex, la plate-forme gouvernementale à l'international pour l'éducation supérieure, la recherche et l'innovation. **Guillaume Holmberg-Péroux**, Master en Finance, HEC 2014, a passé ainsi 6 mois à Singapour et nous fait part de son expérience asiatique :

«La Suisse et Singapour sont à la fois partenaires et concurrents dans de nombreux domaines, jouant des coudes dans les rankings de compétitivité, d'éducation et de recherche de pointe. La concurrence est féroce et le spectre du Kiasu (la peur de perdre) ne rôde jamais loin dans la cité-Etat. Mais les similarités frappantes rapprochent et nourrissent d'excellentes relations diplomatiques et économiques.

«Singapour est donc incontournable en Asie, non seulement pour son secteur financier, sa stabilité et l'accès à un marché asiatique en croissance, mais aussi pour son environnement favorable à l'entrepreneuriat que le gouvernement développe. Les domaines d'excellence de HEC, en management, finance et stratégie, trouvent donc naturellement leur place dans le tissu

économique singapourien. Plus de 100 alumni HEC sont établis sur l'île, certains depuis longtemps, souvent avec des positions à haute responsabilité, offrant par conséquent un accès privilégié à des places de stage aux masters et jeunes diplômés.

«Les professeurs aussi sont souvent de passage, notamment le Prof. Yves Pigneur qui, après son «Business Model Generation» particulièrement apprécié en Asie, entame une tournée pour son nouveau livre «Value Proposition Design». On notera aussi la visite du Prof. Lorenz Goette qui participe actuellement à un projet de recherche comportementale sur la consommation d'eau, en collaboration avec la National University of Singapore.



Conférence de Yves Pigneur en mars : «How to test Business Models and Value Proposition Design».

«Foires d'éducation, rassemblements alumni et conférences-débats, la Faculté des HEC est bien présente en termes de visibilité dans «la Suisse d'Asie». La réputation de HEC n'est pas acquise et requiert un travail de tous les jours, engageant tous les acteurs. Dans la compétition globale des universités, nous sommes tous des ambassadeurs.»



Yves Pigneur répond aux questions des Alumni.

## Autour du monde

### Singapour



Nos Alumni de Singapour, réunis par Guillaume Holmberg-Péroux, ont choisi un restaurant branché pour partager une belle soirée.

### New York



Le Club HEC de New York a eu plusieurs belles occasions de se réunir cette année, notamment lors d'une soirée fondue en janvier organisée par Cyril Racchetta.

### Bangalore



En juillet, à Bangalore, de nombreux Alumni se sont retrouvés à l'invitation de Sébastien Bianchi pour suivre une conférence et réseauter.

### Shanghai



Les Alumni de Shanghai et notre ambassadeur local Loris Savary ont opté pour un brunch en novembre.

**PUB MENGIS**  
**A insérer par leurs soins**

Une faculté en expansion, des programmes de cours encore plus étoffés, des recherches reconnues à l'international. Et des enseignants de haut vol.

# Nouveaux professeurs

## **Patrick Haack**

Professeur assistant  
Département de stratégie (SGS)



Titulaire d'un doctorat en études organisationnelles de l'Université de Zurich et d'un Master en relations internationales de l'Université de Constance, Patrick Haack a évolué en tant que chercheur invité auprès de la Schulich Business School, de l'Université de Grenade, de l'Université de Stanford et de la Copenhagen Business School. Il a également travaillé dans les domaines de la banque et de la communication de crise.

Ses recherches visent à pénétrer la « boîte noire » des processus institutionnels en intégrant des points de vue psychologiques et socio-constructivistes. Ses travaux portent notamment sur l'analyse de la légitimité et d'autres évaluations sociales, ainsi que sur les questions de conception et de méthodologie de la recherche, en particulier l'application d'expériences et les approches de modélisation formelle dans les études d'institutionnalisation et de légitimation.

## **José Mata**

Professeur ordinaire  
Département de stratégie (SGS)



Titulaire d'un doctorat en économie d'entreprise de l'Université du Minho et d'un diplôme en économie de l'Université Technique de Lisbonne, José Mata a également enseigné dans ces deux institutions, ainsi qu'à Nova School of Business and Economics à Lisbonne. Avant de rejoindre la faculté des HEC, il a aussi travaillé à la Banque du Portugal et occupé la fonction de Président à l'Institut National de la Statistique au Portugal. José Mata s'intéresse à la dynamique des marchés et des stratégies d'entreprise. Ses travaux de recherche portent sur l'entrepreneuriat, la stratégie et le commerce international, ainsi que l'économie industrielle et du travail. Il a publié de nombreux articles dans des revues spécialisées, comme le *Journal of International Business Studies*, le *Strategic Management Journal* ou le *Journal of Applied Econometrics*.

## **Jean-Paul Renne**

Professeur assistant  
Département d'économétrie et d'économie politique (DEEP)



Ingénieur de l'Ecole Polytechnique de Paris et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en France (ENPC), Jean-Paul Renne est également titulaire d'un master d'action publique de l'ENPC et d'un doctorat en mathématiques appliquées de l'université Paris-Dauphine. Auparavant économiste-chercheur à la Banque de France et responsable de la recherche opérationnelle à l'agence France Trésor, il a aussi travaillé à la Direction Générale du Trésor du ministère de l'économie et des finances français.

Dans le cadre de ses recherches, Jean-Paul Renne exploite et développe des outils économétriques de modélisation des séries temporelles qui seront utilisés ensuite pour l'étude des politiques monétaire et budgétaire. Plusieurs de ses articles traitent par ailleurs de l'influence de ces politiques sur les primes de risque incluses dans les taux d'intérêt.

## **Dominic Rohner**

Professeur ordinaire  
Département d'économétrie et d'économie politique (DEEP)



Titulaire d'un doctorat en Economie de l'Université de Cambridge, il a occupé des postes de chercheur dans les universités de York et de Zurich, avant de rejoindre l'Université de Lausanne. Ses recherches se concentrent notamment sur l'économie politique et du développement. Plusieurs de ses récents travaux traitent du rôle des ressources naturelles et du capital social dans les conflits armés. Récompensées par de nombreux prix, ses recherches ont été largement publiées dans des revues académiques telles que *Journal of Political Economy*, *Review of Economic Studies*, *Journal of Public Economics*, *Journal of the European Economic Association*, *Journal of Development Economics*, *European Economic Review* et *Journal of Economic Growth*. Dominic Rohner est aussi chercheur associé pour le Development Economics Programme du CEPR (Centre for Economic Policy Research), Editeur associé pour le *Journal of the European Economic Association*.

## **Déborah Philippe**

Professeure ordinaire  
Département de stratégie (SGS)



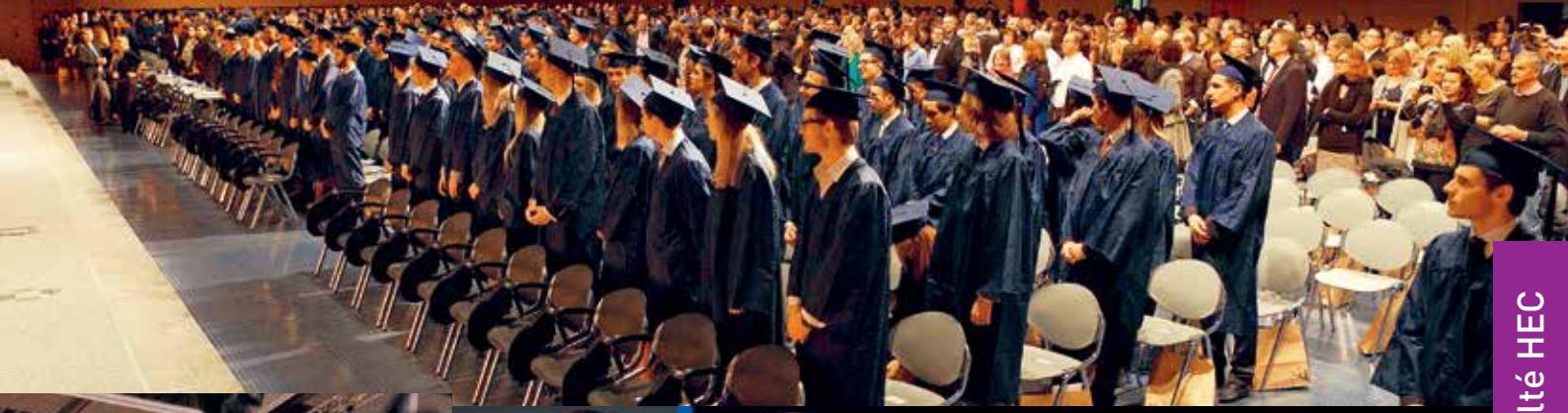
Dans ses recherches, elle examine l'influence des évaluations sociales (statut, réputation, légitimité et stigmatisation) sur la conduite stratégique des organisations. Elle étudie ces questions autour de 2 axes : la conduite stratégique des organisations dans la gestion de ces évaluations et l'impact de ces évaluations sur les dynamiques inter-organisationnelles. Ses travaux intègrent des thèmes issus du management, de la sociologie organisationnelle et de la durabilité dans le domaine environnemental et couvrent un large éventail de secteurs (ressources naturelles, technologies de l'information, horlogerie, mode, etc.). Ils ont été publiés dans des revues académiques de renom, telles que *Strategic Management Journal* ou *Journal of Management Studies*.

## **Andreas Tischbirek**

Professeur assistant  
Département d'économétrie et d'économie politique (DEEP)



Au bénéfice d'un Master et d'un Doctorat en économie de l'Université d'Oxford, ainsi que d'un diplôme en économie de l'Université de Munich (LMU), Andreas Tischbirek a évolué en tant que Junior Fellow à la Royal Economic Society en 2014/2015. Durant ses études de doctorat, il a occupé différentes fonctions en tant que chercheur-invité au Fonds Monétaire International et à l'Université Columbia de New York. Ses recherches portent sur la macroéconomie, l'économie monétaire et la macro-financière. Il s'intéresse en particulier au rôle que jouent les frictions financières et informationnelles sur le prix des actifs, à la structure à terme et aux applications de la politique monétaire. Dans sa thèse de doctorat, il a étudié divers aspects de la politique monétaire non conventionnelle, ainsi que la dette publique à long terme.



## Consécrations

Les 9 et 10 décembre 2015, la Faculté des HEC a honoré ses volées 2015. Elle a remis leur diplôme Bachelor à 370 étudiants, puis, le second jour, le diplôme Master à 375 autres jeunes femmes et hommes, prêts ainsi pour une suite académique ou professionnelle. Dans les six pages suivantes, vous trouverez leurs listes complètes.

L'Association souhaite la bienvenue à ces 745 nouveaux Alumni qui rejoignent une communauté de près de 13 000 gradués HEC.

Photos © Sébastien Monachon - BSC Association



## BACHELOR EN MANAGEMENT

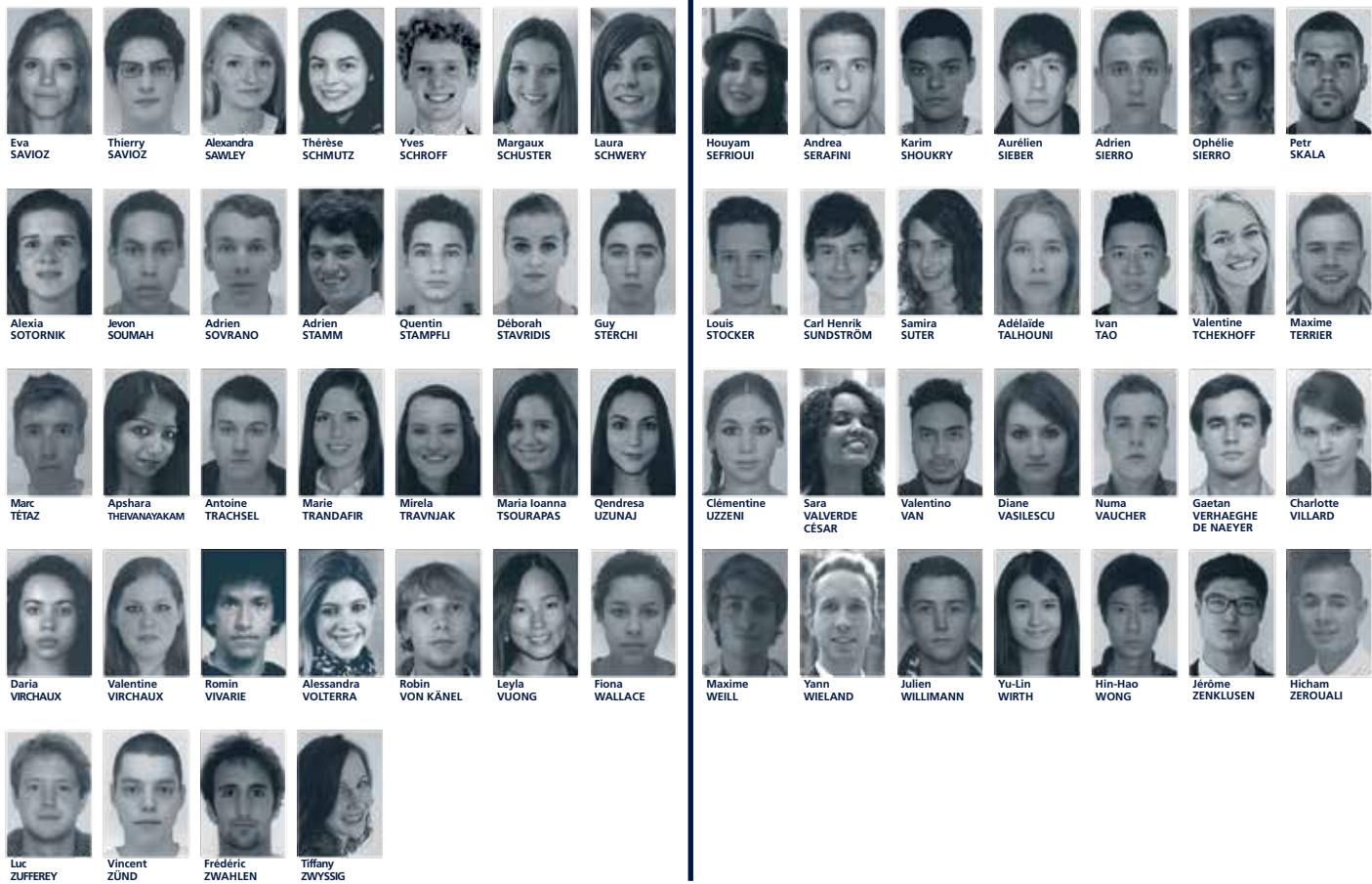
Diplômes 2015

BACHELORS HEC





BACHELOR EN MANAGEMENT



BACHELOR EN ÉCONOMIE POLITIQUE



## MASTER EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE ET FINANCE



## MASTER EN DROIT ET ÉCONOMIE



## MASTER EN ÉCONOMIE POLITIQUE



## MASTER EN FINANCE



## MASTER EN MANAGEMENT





### MASTER EN SCIENCES ACTUARIELLES



### MASTER EN SYSTÈMES D'INFORMATION



Un blog pour la recherche, un prix pour un projet généreux, un cours pour aider et un livre pour rivaliser, HEC Lausanne va de l'avant.

# La vie à la Faculté

## Nouveau blog pour la recherche



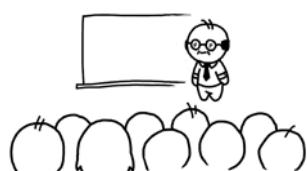
A quelles questions s'intéressent actuellement les professeur-e-s de HEC Lausanne? Quel est l'apport de leurs idées pour les entreprises et les institutions? Depuis début 2015, le blog [www.hecimpact.ch](http://www.hecimpact.ch) montre la richesse de la recherche menée au sein de la faculté et met en évidence ses applications. Les articles et les vidéos publiées dans ce blog abordent des thèmes aussi variés que la gestion de projet, la finance, le marketing, la gestion du changement, le comportement et le leadership, la responsabilité sociale d'entreprise, la gestion des opérations, la création d'entreprise et bien d'autres encore. Ce contenu s'adresse à toute personne active dans ces secteurs ou s'intéressant plus largement à l'économie et au management. Publié dans un premier temps en anglais, le blog sera bientôt disponible en français.

## Un doctorant remporte le Prix Pralong



Le Lauréat 2015 du Prix Pralong, Yannis Mesquida, est doctorant en économie à la faculté des HEC. Son idée a conquis le jury du Prix: recycler des ordinateurs de la faculté pour équiper des écoles en Casamance au Sénégal. C'est Graziella Schaller, secrétaire générale des Alumni HEC, qui avait suggéré à Yannis Mesquida de postuler pour le Prix Pralong.

## Un cours en ligne gratuit en contrôle de gestion



Daniel Oyon, professeur de contrôle de gestion à HEC Lausanne, et Maël Schnegg, assistante diplômée, ont mis en place un cours en ligne gratuit. Leur objectif: aider les étudiant-e-s dans cette discipline et diffuser ce savoir auprès des professionnels en entreprise qui souhaitent apprendre à mieux contrôler leurs coûts. La plate-forme a été développée avec le soutien du Fonds d'innovation pédagogique de l'UNIL. [www.maleafd.com](http://www.maleafd.com)

## Etes-vous un tigre, un chat ou un dinosaure ?



Compétitivité: ce terme est l'un des plus utilisés dans le monde. C'est aussi le thème du dernier livre de Stéphane Garelli, professeur à HEC Lausanne et à l'IMD, qui s'intitule «Etes-vous un tigre, un chat ou un dinosaure?». En 100 questions sur l'influence de la compétitivité dans nos vies – et leurs réponses illustrées par quantité d'anecdotes –, il fait le tour de la question. «Ce livre propose non pas une analyse mais une illustration du thème, destinée à un large public et non pas uniquement à des experts ou à des scientifiques», explique l'auteur.

## HEC Lausanne Infos

**Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne**  
**Bureau 133, Internef, CH-1015 Lausanne**  
<http://www.unil.ch/hec>



**HEC Lausanne sur YouTube**  
<http://www.youtube.com/user/HECLausanneofficial>



**HEC Lausanne sur Facebook**  
<http://www.facebook.com/HECLausanneofficial>



**HEC Lausanne sur Twitter**  
<http://twitter.com/#!/heclausanne>

La spécialisation «Comportement, évolution et économie» (BEE) est offerte depuis la rentrée 2015 aux étudiants des Masters en Economie et en Management à HEC Lausanne. La faculté enrichit ainsi son offre de formation, en collaboration avec la faculté de Biologie et médecine (FBM) de l'Université de Lausanne.

# Economie et biologie

Cette nouvelle spécialisation de Master consiste en une approche intégrative des interactions sociales. Associant économistes et biologistes – qui unissent leur forces à cette occasion – elle offre l'unique opportunité d'étudier quel rôle l'évolution joue dans les questions économiques.

Pour les biologistes, l'intérêt est de mieux comprendre comment les organismes évoluent et interagissent avec leur environnement respectif tandis que les économistes s'y intéressent pour comprendre par exemple, de quelle manière favoriser l'efficacité et la coopération au sein de groupes aux ressources limitées. L'objectif du programme est donc de favoriser une compréhension intégrative des interactions sociales, en recourant aussi bien aux connaissances économiques qu'à celles de la biologie évolutionniste. Le programme permet ainsi de développer les connexions dans l'enseignement entre la biologie évolutive et l'économie comportementale.

Trois programmes de Master de l'UNIL contribuent à cette spécialisation unique: les MSc en Management et MSc en Economie de la Faculté des HEC et le MSc Behavior, Ecology, and Conservation de la Faculté de biologie et de médecine. Les

étudiants profiteront de ces approches complémentaires pour étudier les mécanismes favorisant le développement de la vie humaine, la construction des organisations ou encore la gestion et l'exploitation des ressources. Ils étudieront, d'une part, les mécanismes évolutionnistes en favorisant l'histoire de la vie humaine, les limites de la rationalité et la manière dont les organisations sont formées. Par ailleurs, ils apprendront à maîtriser des méthodes et des outils afin de traiter des questions pratiques qui porteront, par exemple, sur la manière d'utiliser une ressource de façon durable ou de définir des règles au niveau institutionnel pour atteindre des objectifs de durabilité.

Selon le prof. Rafaël Lalive, directeur du Master en Economie, «cette spécialisation offre l'opportunité unique d'étudier le rôle joué par l'évolution dans les questions économiques clés. Elle permet d'acquérir un esprit interdisciplinaire, souvent nécessaire pour aborder les défis globaux d'aujourd'hui». En permettant ainsi aux étudiants d'étendre leurs horizons de carrière!

## Plus d'informations:

<http://hec.unil.ch/hec/masters/msce/tracks>



# EXECUTIVE EDUCATION

FAITES ÉVOLUER VOTRE CARRIÈRE  
GRÂCE À NOTRE FORMATION CONTINUE



Nous proposons une gamme de programmes de formation continue pour vous, alumni HEC Lausanne, à tout stade de votre carrière :

- Executive MBA
- Executive Masters (MAS)
- Executive Certificates (CAS/DAS)
- Programmes courts (2-5 jours)
- Programmes sur mesure pour entreprises et institutions

## EXECUTIVE CERTIFICATE FINANCE ET COMPTABILITÉ

Comment analyser et interpréter les données financières qui aident à la prise de décision et à la conduite des affaires

Rentrée fin août 2016  
CAS: 6 modules-6 mois

[www.hec.unil.ch/execed/compta](http://www.hec.unil.ch/execed/compta)

## EXECUTIVE CERTIFICATE MARKETING STRATÉGIQUE ET COMMUNICATION

Comment définir une stratégie marketing et tirer profit des outils actuels

Rentrée fin août 2016  
DAS: 9 modules-9 mois | CAS: 6 modules-6 mois  
[www.hec.unil.ch/execed/market](http://www.hec.unil.ch/execed/market)



POUR LA LISTE COMPLÈTE DE NOS COURS ET POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS :

Executive Education HEC Lausanne | UNIL  
+41 (0)21 692 33 97 | [hec.execed@unil.ch](mailto:hec.execed@unil.ch)  
[www.hec.unil.ch/execed/fr](http://www.hec.unil.ch/execed/fr)

Tout le monde s'accorde à dire que la formation continue est un élément central dans le développement professionnel. Et vous, avez-vous pris le temps d'investir dans votre formation après l'obtention de votre diplôme HEC Lausanne ? Encouragez-vous vos équipes à en faire de même ?

# Executive Education



Par Lionel Stoudmann

Strategic Developments & Marketing Manager  
Executive Education HEC Lausanne  
Master en Management, HEC 2010

## Des formations qui répondent à vos objectifs

Les programmes que nous proposons peuvent vous accompagner à tout stade de votre carrière. Vous désirez développer vos compétences dans un domaine spécifique ? Optez donc pour un programme CAS: Finance & Comptabilité ou Marketing Stratégique & Communication. L'un comme l'autre vous permettront de consolider vos bases acquises durant vos études mais aussi et surtout de structurer vos réflexions professionnelles au quotidien grâce à l'ensemble des outils qui vous seront présentés et débattus. Vous cherchez peut-être un grand changement aussi au niveau personnel ? Notre programme Executive MBA peut vous y conduire.

## Et si vous êtes employeur...

Considérez la formation continue comme un investissement pour votre force de travail en orientant vos employé·e·s vers des formations de qualité et qui soutiennent votre vision stratégique. C'est un investissement important qui a un impact réel sur les performances de vos employé·e·s et aussi sur leur motivation et leur envie. Investir, c'est croire en l'avenir et ses opportunités.

## Quid du timing parfait ?

Il n'existe pas. Nous avons tous un agenda bien rempli. Le bon moment pour se former ? C'est peut-être maintenant ! N'hésitez plus, passez à l'action ! Vous y verrez les avantages à court terme et votre plan de carrière sera ainsi enrichi.

## Pourquoi revenir à HEC Lausanne ?

En premier lieu, parce que les auditoires dans lesquels vous avez passé tant d'heures vous manquent... Plus sérieusement, car notre méthode pédagogique repose sur l'«Evidence Based Teaching». Nos professeurs et experts sont à la pointe du savoir dans leur domaine et ils exercent aussi en tant que consultants en entreprises. C'est ainsi que leurs recherches académiques et

surtout leurs enseignements s'enrichissent d'exemples tirés de leur expérience pratique. Nous avons la chance d'avoir un réservoir immense de savoir dans notre institution et sommes en mesure de créer des cours qui répondent aux besoins des participants.

Nos professeurs privilégient l'interactivité entre participants. Le professeur a d'une

part un rôle d'expert qui partage son savoir, et d'autre part un rôle de stimulateur d'échanges à l'intérieur du groupe de participants, spécialistes et managers hautement compétents qu'il pousse encore plus haut. Notre objectif: vous exposer les

nouvelles tendances qui vous permettront d'avoir une longueur d'avance.

HEC Lausanne, au travers de sa plate-forme Executive Education, offre une large palette de formations pour cadres et professionnel·le·s. De plus, en tant que membre cotisant·e de l'Association des Alumni HEC Lausanne, vous bénéficiez d'un rabais de 10 % sur la finance d'inscription de la plupart des programmes.

Pour plus d'informations:  
Tél. +41 (0)21 692 33 97  
[hec.execed@unil.ch](mailto:hec.execed@unil.ch)  
[www.hec.unil.ch/execed/fr](http://www.hec.unil.ch/execed/fr)

While the MBA market is going through unprecedented change globally, the HEC Lausanne Executive MBA remains confident about its future.

# Executive MBA



**Dan-Thi Nguyen**

Communication & Recruitment Manager  
HEC Lausanne Executive MBA

[www.hec.unil.ch/emba](http://www.hec.unil.ch/emba)  
Tel. +41 (0)21 692 33 91  
[executivemba@unil.ch](mailto:executivemba@unil.ch)

At the beginning of September, the Executive MBA programme welcomed its 10th cohort of participants and the Class of 2016 confirms the general growth of the programme over the years. Having received a record number of applications this year, the current class of more than 50 participants is the largest and most diverse that HEC Lausanne has attracted to date.

Thanks to more enhanced and targeted marketing efforts over the past two years, the incoming class is comprised of participants representing more than 20 nationalities, coming from across the whole of Switzerland, and working in more than 45 organisations. This class also boasts a record number of women, 40%, which one of the highest percentages across all EMBA programmes globally.

This growth is also explained in part by the HEC EMBA programme structure and curriculum design. The EMBA's 15-month programme with classes every two weeks allows student to strike a work-life-school balance and an emphasis on the development of courses that encourage creativity and leadership meet the needs of the modern manager. On-going collaboration with our alumni, key stakeholders in the community, and companies operating in the region adds additional value to the educational experience.

## A saturated market

However, the growth experienced at the HEC Lausanne Executive MBA is not

widespread. Many educational experts are questioning the future of the MBA market because of declining trends in applicants and an increase in other academic offerings in several countries. "Has the MBA had its day?" is a question that is being asked by more and more people.

The MBA market is more competitive than ever. In Switzerland alone there are more than a hundred different MBAs of all kinds on offer – executive, full-time, distance learning, etc. offered by universities, private business schools and diverse public institutions. The rise of substitutes also put the MBA qualification under pressure. MOOCs – massive online open courses, specialised certificates and diplomas also threaten the popularity of the MBA. Similarly, companies are facilitating their in-house training instead of sponsoring their employees for an external development programme.

## « The MBA market is more competitive than ever »

## The value of an MBA

Many, but not necessarily all, MBA programmes still offer unique benefits and graduates continue to find that an MBA education is an effective way to boost their career prospects. The benefits of studying with a diverse mix of people must not be understated: your network is broadened and the opportunity to look at things with other perspectives helps you become a more flexible manager. Most importantly, MBAs learn to deal with ambiguity, which is a quality required in our complex and unpredictable world.

The MBA experience is particularly useful to those participants in transition from a specialist role to general management position and for those changing careers. Standing back from your usual work environment allows you to reinvent yourself or to prepare for a new career trajectory. MBAs are undeniably facing a role change in the global market. Yet, although the MBA may not enjoy the dominant position that it had in the past, the MBA degree remains the reference academic programme in terms of continuous education and leadership development.



Explanations.

Class of MBA 2016.



Après 22 années d'existence, l'association d'étudiants HEC Espace Entreprise tire un bilan de son événement phare, le Prix Strategis.

# Prix Strategis



Le Prix Strategis, organisé par l'association d'étudiants HEC Espace Entreprise, récompense tous les ans la meilleure start-up de Suisse à hauteur de CHF 50 000.-. Créé en 1993, 22 éditions se sont succédé et les membres de l'association préparent en ce moment même la suivante. Au delà de la récompense financière, le Prix Strategis est devenu un événement incontournable de la scène économique romande et rayonne tant sur ses lauréats que sur HEC Lausanne, au regard de la portée médiatique de chaque édition.

Le Prix Strategis est près de deux fois le cadet des Alumni HEC. Nous allons essayer d'imaginer les tendances qu'il suivra pour les 20 prochaines années, jusqu'à son 40<sup>e</sup> anniversaire en 2033, après avoir dessiné une rétrospective du concours.

En 22 ans, le Prix a connu des transformations majeures qui coïncident bien souvent avec l'évolution des tendances économiques en Suisse. En 1993, tandis que l'économie helvétique avait les yeux rivés sur son système financier florissant, trois étudiants modernes et visionnaires de HEC Lausanne imaginèrent un projet permettant de promouvoir le management exemplaire d'une entreprise vaudoise. Séduit par l'idée, le magazine économique *Bilan* se joignit à l'association et devint pour plusieurs éditions coorganisateur de l'événement, auquel il apporta de la crédibilité et de la résonance médiatique. Les lauréats les plus connus de ses débuts restent sans doute LeShop.ch et JobUp qui ont remporté le Prix Strategis en 1999 et 2004 respectivement. Le cofondateur de LeShop.ch, Christian Wanner, joua un rôle essentiel dans l'essor du Prix Strategis en tant que membre du jury et sponsor. En effet, c'est notamment grâce à lui que l'année 2009 constitua réellement une édition charnière pour Strategis. Il donna une nouvelle impulsion au Prix en épaulant les étudiants organisateurs qu'il aida dans la recherche de financement. A partir de cette année, l'emblématique chèque de CHF 50 000.- serait remis tous les ans au vainqueur. Jusque-là « Prix du management romand », le Prix Strategis devint « Prix de l'entrepreneuriat romand » la même année. La subtilité avait son importance, la start-up était désormais évaluée selon trois critères: la qualité de l'innovation proposée, le succès de l'implémentation du produit ou du service dans son marché et enfin la capacité d'expansion internationale de l'entreprise. En 2012, une innovation majeure intervint dans le concours : il sera désormais national. L'entreprise Dacuda, en 2012, fut

**«Le Prix Strategis est un flambeau»**

le premier lauréat alémanique et ouvrit la voie à de nombreuses sociétés d'outre-Sarine.

Pour les 20 prochaines années, plusieurs défis attendent les futurs étudiants organisateurs. Un avancement majeur pour l'association sera de pouvoir s'appuyer sur les nombreuses personnalités qui ont gravité autour du Prix depuis sa création, en conservant une relation privilégiée avec chacune de ces personnes, malgré les changements d'équipe récurrents. Ce sera sous la forme d'un réseau d'ambassadeurs, dont nous envisageons d'attribuer le titre

aux anciens lauréats, membres du jury, membres de HEC Espace Entreprise, guest speakers, afin d'asseoir la crédibilité du Prix. A moyen terme, on peut s'attendre à ce que la dotation financière du Prix tende à augmenter. Etape par étape, le prize money s'approchera de CHF 100 000.-, afin d'aider encore davantage les entreprises lauréates. Cependant, l'association est entièrement dépendante des contributions financières des différents sponsors, dont la fidélité est variable. C'est pourquoi une diversification des financements, réalisée conjointement à la recherche de nouveaux partenaires, permettrait cette augmentation pérenne du prize money. C'est dans cette optique que l'équipe va créer le Club Strategis, rassemblant les personnalités les plus influentes de Suisse romande, qui, à travers leur participation au Club, entendront défendre les valeurs véhiculées par le Prix Strategis : l'innovation et l'entrepreneuriat. Le Prix Strategis est un flambeau qui s'est transmis jusqu'à aujourd'hui par plus de 200 Alumni HEC.

**Nous vous invitons tous à nous retrouver lors de cet événement majeur de HEC Lausanne, le 19 avril prochain à l'occasion de la remise des Prix sur le campus.**



www.ezycount.ch

# count

**Simplifiez votre comptabilité**



## PUBLIREPORTAGE

Le temps est une denrée rare. Comment en gagner ? En diminuant le temps imparti à l'administratifs ! Une jeune équipe de deux alumni HEC simplifie la comptabilité pour les indépendants romands.

# Comptabilité 2.0



### Par Vivien Roduit

En 2007, après un Bachelor en Management à HEC Lausanne, Vivien étudie le management international à l'ESB Reutlingen en Allemagne ainsi qu'à la Northeastern University à Boston. Il intègre la société Selectron Systems à Lyss (Berna), société pionnière du domaine de l'automation pour le train, où il gravit les échelons jusqu'au poste de CFO. Puis il lance avec Barbara Fuhrer et Etienne Hannart la société EZYcount dans l'optique de simplifier la comptabilité des indépendants. Vivien vit actuellement à Sion en Valais et se passionne pour les nouvelles technologies.

[vivien.roduit@ezycount.ch](mailto:vivien.roduit@ezycount.ch)

Il est considéré normal qu'un indépendant utilise 4 heures par semaine pour des tâches administratives. Quatre heures, c'est une demi-journée ou environ 10 % de son temps ! Du temps qu'il pourrait utiliser pour augmenter les ventes, développer son offre ou tout simplement passer du temps en famille, car, on le sait bien, ces 4 heures sont très souvent prises tard le soir ou les week-ends. Ce problème est d'ailleurs bien connu de nos politiciens. Le Conseil fédéral a mis sous toit en septembre 2015 une série de 31 mesures visant à supprimer les lourdeurs administratives.

### La compta' reste un mange-temps important

Il n'est pas rare d'entendre que la comptabilité prend trop de temps et qu'elle est trop compliquée. Cette perception est bien réelle et souvent très présente chez les indépendants et les très petites entreprises. Grâce à l'évolution des systèmes d'informations

et l'avènement du web 2.0, il serait à penser que les systèmes de compta' devraient être rapides et automatisés. Détrompez-vous : ce qui est devenu la règle pour les grands groupes reste une exception pour les indépendants. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il faut être expert pour installer et utiliser de tels systèmes.

### Une jeune équipe qui ne se laisse pas mener par le statu quo

C'est avec ce constat et une vision très simple (faire gagner du temps) que Barbara, Etienne et Vivien ont lancé en 2012 l'idée EZYcount : une comptabilité sans manuel d'utilisation (est-ce que vous avez besoin d'un manuel pour utiliser votre iphone ?) et beaucoup d'automatisation pour remplacer des tâches répétitives. La solution online facilite la vie des indépendants grâce notamment à l'importation bancaire. La version 2.0 d'EZYcount arrive en décembre 2015 et peut être essayée sous [www.ezycount.ch](http://www.ezycount.ch)

Du 29 février au 4 mars 2016 se déroulera pour la deuxième année consécutive la «Semaine de l'Entreprenariat» au sein de l'Université de Lausanne.

# Acteur de sa vie



**Rihab Hammami**

Etudiant en sciences politiques et HEC, président de la Semaine de l'entreprenariat et de Career Days Lausanne, avec un vif intérêt pour la géopolitique, l'économie et l'entreprenariat.

[rihab.hammami@unil.ch](mailto:rihab.hammami@unil.ch)

En 2014, l'idée d'organiser un événement entièrement dédié aux start-up et à l'entreprenariat de manière plus générale germe dans l'esprit de plusieurs étudiants constatant un certain manque en la matière. De là, sous l'impulsion du professeur Jeffrey Petty et avec le soutien de la faculté des HEC, toutes les associations d'étudiants de cette dernière se sont réunies pour donner naissance à cette fameuse semaine qui s'est déroulée pour la première fois en cette année 2015. Cette première édition s'est close avec un bilan réjouissant: plus de mille étudiants ont pris part aux diverses activités proposées. Parmi elles nous pouvons citer une cérémonie d'ouverture durant laquelle nous avons eu le privilège d'accueillir Alisée de Tonnac (Alumni HEC et co-fondatrice de Seedstars World), trois conférences traitant de thématiques variées, deux workshops, deux entrepreneurs-lunchs durant lesquels les étudiants ont eu l'occasion de partager des idées avec un entrepreneur autour d'un repas, une journée des stands ayant réuni plus d'une trentaine de start-up ainsi qu'un concours de pitch rencontrant un succès dépassant toutes nos attentes.

Bien plus que ce bilan comptable positif, je retiens de cette semaine la collaboration dont ont su faire preuve les membres des associations. Ensemble, nous avons réussi à mobiliser – en quelques mois seulement – les étudiants autour de cette thématique essentielle qu'est celle de l'entreprenariat et qui était étonnamment absente du paysage académique. L'EPFL étant déjà très active dans le domaine, notre objectif était de faire prendre conscience à tout un chacun qu'en aucun cas l'entreprenariat ne se limitait aux domaines de l'ingénierie ou des nouvelles technologies. Il s'agit avant tout d'un état d'esprit, d'une façon d'envisager l'avenir et nous voulions que les étudiants de l'UNIL réalisent qu'ils n'ont pas à se contenter d'un rôle de spectateurs face à leurs collègues ingénieurs, mais qu'ils ont eux aussi la possibilité de devenir les acteurs du dynamisme économique de notre région. Ce message a d'ailleurs été parfaitement entendu par les étudiants qui ont –

comme annoncé précédemment – été très nombreux à participer à nos activités durant cette semaine et a eu un écho dépassant largement les limites de la faculté des HEC, puisque de nombreux entrepreneurs de Suisse ou de l'étranger nous ont contactés afin de participer à notre prochaine édition. J'ai d'ailleurs récemment eu le plaisir d'apprendre que les facultés de géoscience de l'environnement et de biologie souhaitaient elles aussi prendre part à notre événement qui s'avère d'ores et déjà plus fédérateur qu'espéré. C'est donc animé d'une motivation sans faille, et avec l'aide d'une équipe dévouée, que je regarde vers 2016 avec comme objectif d'organiser une édition qui saura surpasser tout ce que nous avons pu précédemment réaliser. Je tiens à profiter de la tribune qui m'est offerte pour remercier la faculté des HEC et M. Petty qui nous ont soutenus dès le début de cette aventure, mais aussi l'Association des Alumni HEC et le Centre patronal, sans qui la Semaine de l'Entreprenariat n'aurait jamais pu atteindre pareilles proportions.

**Quant à moi je vous donne rendez-vous le 29 février 2016 pour notre cérémonie d'ouverture !**

# Thèses à HEC Lausanne

Date	Auteur	Département	Titre
11.12.14	<b>Nicolas BRISSET</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	Performativité des énoncés de la théorie économique: une approche conventionnaliste
16.12.14	<b>Mathieu GERBER</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	Our Essays on Sequential Monte Carlo and Quasi-Monte Carlo Methods
05.02.15	<b>Pierre BUESSER</b>	Systèmes d'Information	Evolutionary Games on Weighted and Spatial Networks
20.02.15	<b>Shabnam ATAEE</b>	Systèmes d'Information	An Architecture for Adaptive Replication-based Multimedia Streaming in P2P Networks
27.02.15	<b>Andrea GIESSMANN</b>	Systèmes d'Information	Designing business models of cloud platforms
08.05.15	<b>Ulysse ROSSELET</b>	Systèmes d'Information	Impacts des technologies de l'information sur les modes de coordination à travers quatre études en systèmes d'information
08.05.15	<b>Maria CAMILA OCHOA</b>	Systèmes d'Information	Generation and interconnection capacity expansion in cross-border electricity markets: the need for policy coordination
11.06.15	<b>Stefanie SCHRAEDER</b>	Sciences Economiques, mention Finance	Information, learning, and risk in financial markets
19.06.15	<b>Julien SENN</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	Three essays in behavioral and experimental economics
20.06.15	<b>Annette HARMS</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	From reference points to internships two essays in behavioural and experimental economics and one essay in labour economics
26.06.15	<b>Justin BUFFAT</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	Three essays in behavioral and experimental economics
25.06.15	<b>Adriana Orellana DE RICKEBUSCH</b>	Sciences Economiques, mention Management	Three essays on corporate responsibility towards human rights, peace and security
09.07.15	<b>Celia Wing See CHUI</b>	Sciences Economiques, mention Management	Observer reactions to workplace mistreatment
22.07.15	<b>Manuel GRIEDER</b>	Sciences Economiques, mention Management	Three essays on the behavioural economics of organizations
23.07.15	<b>Yann PÉQUIGNOT</b>	Systèmes d'Information	Better-quasi-order: ideals and spaces
26.08.15	<b>Rebekka STEINER</b>	Sciences Economiques, mention Management	The work-family interface from a crossover perspective and a gender perspective
28.09.15	<b>Valeria CAVOTTA</b>	Sciences Economiques, mention Management	Three Essays On Discourse and Processes of Institutional Change and Maintenance
28.09.15	<b>Max WIRZ</b>	Sciences Economiques, mention Management	Chapters on Financing Delay and Liquidity in Corporate Finance
12.10.15	<b>Giovanni BATTISTA DERCHI</b>	Sciences Economiques, mention Management	Management Compensation for Corporate Sustainability Execution: the Role of Employee Compensation
16.10.15	<b>Arnaud JOYE</b>	Sciences Economiques, mention Economie Politique	Three essays on international trade and the labour market
21.10.15	<b>Alexandre MÉTRAILLER</b>	Systèmes d'Information	Evolis: un cadre conceptuel pour l'étude des systèmes d'information
06.11.15	<b>Thomas MÜLLER</b>	Sciences Economiques, mention Histoire de la pensée et philosophie économiques	Entre liberté et nécessité: autour de deux débats au XIX <sup>e</sup> siècle



## OFFREZ-VOUS UNE CROISIÈRE SUR MESURE

Un cadre unique et un service personnalisé promettent un événement exceptionnel.

Osez l'exclusivité! Réservez un de nos bateaux et offrez à vos invités une expérience privilégiée sur le lac Léman.

N'hésitez plus! Contactez dès à présent notre équipe CGN-Exclusive. Nous nous ferons une joie de vous accompagner tout au long de votre projet pour que votre événement soit inoubliable.

[www.cgn.ch/exclusive](http://www.cgn.ch/exclusive)  
+41 (0)21 614 62 18

CGN<sup>®</sup> EXCLUSIVE

# At the end of the day, we want more than satisfied clients.

Our aim is to be the best in a highly competitive environment. Every day we aspire to combine specialist knowledge and performance with social competence. One thing is clear to KPMG: by creating added value for our clients, we are always doing so for ourselves too.

Personal responsibility is a key characteristic: employees who deliver top-quality and customer-oriented performance will progress quickly at KPMG.

**[kpmg.ch/careers](http://kpmg.ch/careers)**