

MARCHÉ IMMOBILIER

# Responsabilité ou opportunité ?

Avoir un toit au-dessus de sa tête...

# Equation difficile



...pouvoir y créer un espace-refuge est l'un des besoins principaux de l'être humain, depuis les origines de son histoire. Et, lorsque les ressources manquent pour assouvir ce besoin, les émotions se réveillent.

Ces émotions, si elles sont légitimes, doivent être cadrées, canalisées par la législation que la société établit pour permettre et favoriser les relations entre être humains et groupes d'intérêt. C'est dans les périodes où les tensions s'accentuent que le rôle du politique devient primordial, par la mise en place de conditions-cadres qui favorisent un climat serein. Or, l'équation est difficile car comment concilier croissances économique et démographique<sup>1</sup> avec des contraintes à la rénovation et à la construction, sur un territoire restreint, organisé selon une vision qui évolue au gré des législatures ? Arrêtons la promotion économique, disent les uns. Limitons les accès aux hautes écoles, soutiennent les autres. L'ensemble de l'Arc lémanique a su se profiler en tant que réservoir de savoir, par la présence de l'UNIL, de l'EPFL, mais aussi d'activités de recherche publiques (CHUV) ou privées. Cette présence est une grande chance pour une région comme la nôtre. Plutôt que de trouver des boucs émissaires et de jouer la carte de l'exclusion et de l'enfermement, tirons pour une fois les leçons de l'Histoire par la

## «Le rôle du politique devient primordial»

mise en commun des objectifs et la recherche de la meilleure solution possible (pas forcément idéale, mais réaliste).

Quant à nous Alumni HEC actifs dans l'immobilier, propriétaires ou disposant d'espaces pour le logement d'étudiants, faisons preuve de solidarité envers ceux qui ont besoin d'un toit. Notre souhait est que les éclairages que nous vous proposons dans cette édition y contribuent !

### Ariane Baehni

Secrétaire générale de l'Association des Alumni HEC Lausanne

<sup>1</sup> Selon Numerus, courrier du Service cantonal de recherche et d'information statistiques du canton de Vaud d'avril 2012, la croissance démographique vaudoise est due essentiellement à l'immigration et à la présence des hautes écoles.

Un très grand merci à tous ceux d'entre vous que j'ai eu le privilège de côtoyer au cours des six dernières années: auteurs, annonceurs, membres du comité de notre Association et Alumni HEC. Cela a été un privilège de pouvoir travailler avec plusieurs présidents: Perry Fleury, Orlando Menegalli, Christophe Fischer et Nadine Reichenthal, sans oublier Graziella Schaller qui va désormais tenir seule, et avec compétence, la barre du secrétariat de notre Association.

Le Magazine HEC doit beaucoup à deux personnes qui travaillent dans l'ombre, Pierre Rudaz et Nathalie Rose, qui assurent la coordination du processus avant son impression. Leur collaboration au futur du Magazine HEC est une garantie de continuité et je tiens à leur rendre hommage.

Mes vœux de succès et de bonheur vous accompagnent tous !

# Solidarité intergénérationnelle !



Toujours en phase avec l'actualité universitaire ou économique, l'Association des Alumni HEC se préoccupe dans ce numéro d'un problème qui touche durement l'Arc lémanique! Si la crise du logement est au cœur des préoccupations des habitants, elle est encore plus forte pour les étudiants suisses et étrangers qui sont attirés par le rayonnement de Lausanne, ville d'études qui possède le plus grand campus de Suisse. Plus de 10000 souhaitent s'inscrire, mais il manque des milliers de lits pour répondre à leurs besoins et on peut chiffrer à environ 2500 ceux qui y renoncent! Plusieurs initiatives publiques et privées œuvrent pour trouver des solutions à ces préoccupations essentielles. Un plan directeur du logement estudiantin<sup>1</sup> serait le bienvenu, mais, en attendant, je profite de cette tribune qui m'est offerte pour lancer un appel à nos Alumni et à ceux des autres Hautes Ecoles pour consolider notre solidarité avec les futurs membres des Alumni en les accueillant dans leurs foyers ou en participant à un futur plan de financement de garantie de loyers (déjà existant pour les baux concernant les appartements vides grâce au Rectorat de l'UNIL et à la Direction de l'EPFL), mais pas encore pour les appartements meublés ou pour trouver des garants suisses pour les étudiants étrangers. Concernant les chambres meublées, relevons une initiative privée<sup>2</sup> qui propose de louer des chambres, avec ou sans services en retour, aux étudiants.

Nous vous tiendrons au courant de l'avancée de ces projets et espérons que vous serez des nôtres pour une levée de fonds pour laquelle nous serons associés avec les Hautes Ecoles de la région lémanique.

De grands changements se préparent: Ariane Baehni, l'une de nos Secrétaires générales, a décidé de se fixer un nouveau défi par un stage pastoral dès la rentrée d'août. Elle va beaucoup nous manquer et vous pourrez apprécier en page 49 l'hommage qui lui est rendu par mes deux prédécesseurs!

Notre deuxième Secrétaire générale, Graziella Schaller, va commencer une carrière

de députée au Grand Conseil vaudois et elle renforcera ce lien si précieux entre réalité et politique! Nous la félicitons de tout notre cœur.

Notre Association a aussi besoin de vous pour renforcer le lien entre les générations. Participez à nos activités de mentorat, venez témoigner lors des rencontres métiers orga-

nisées par la Faculté et HEC Espace Entreprises, collaborez aux événements «Emplois» avec les entreprises locales, assistez aux conférences exceptionnelles du Comité des étudiants. Consolidons encore nos liens avec les étudiants, nos futurs clients. Les associa-

tions d'étudiants ont besoin du soutien des Alumni pour se développer encore. Devenez coach ou membre de l'un des jurys des concours qu'ils organisent!

Nous allons encore renforcer nos liens avec le monde économique local en invitant les entreprises de notre région à devenir des Amis des Alumni HEC et à rejoindre ainsi notre réseau!

Pour mieux répondre aux besoins de nos clients, actuels et futurs, nous allons participer à une enquête internationale impliquant une vingtaine de Business Schools, concernant les alumni au niveau européen. Vous recevrez très bientôt un message à ce sujet. Merci de faire bon accueil à cette enquête qui nous permettra une comparaison avec les autres universités et Business Schools et de proposer de nouveaux services.

## Nadine Reichenthal

Présidente de l'Association



**Bienvenue à Raoul Panchard, le nouvel assistant-étudiant de notre Association.**

<sup>1</sup> Par ex l'article : [http://www.illustre.ch/Crise-logement-etudiants-sdf-universites-Suisse-romande\\_126914\\_.html](http://www.illustre.ch/Crise-logement-etudiants-sdf-universites-Suisse-romande_126914_.html)

<sup>2</sup> Centrale lausannoise de location aux étudiants [www.la-cle.ch](http://www.la-cle.ch)

Nos trois années de Décanat ont été marquées par des défis très importants dont notamment les processus d'accréditation internes et externes, le renouvellement du corps professoral suite à de nombreux départs, les 100 ans de la Faculté en 2011.

# Bilan du Décanat



A son entrée en fonction en 2009, notre équipe avait comme priorité non seulement de les surmonter, mais de faire en sorte que nos actions contribuent à construire à long terme le futur de la Faculté. Un tel principe est à la base du management responsable: inscrire des actions efficaces dans la durée. Malgré des pronostics défavorables en raison de la remise en question de notre accréditation EQUIS en 2008-2009, nous avons réussi à repasser avec succès un examen en mai 2011 et obtenu le maintien de cette prestigieuse labellisation. Cette distinction valide les compétences de notre Faculté en matière de recherche, d'enseignement et de services à la communauté. Sachant que seules 130 institutions sont accréditées dans le monde dont quatre suisses (l'IMD, l'Université de Saint-Gall, la Faculté de gestion et d'économie de l'Université de Zurich et nous-mêmes), la décision favorable qui est tombée en décembre 2011 est non seulement le reflet de notre rang à l'échelle internationale, mais aussi le résultat d'un énorme travail pour préparer le dossier d'auto-évaluation et accueillir les experts dans nos murs. Outre l'accréditation EQUIS s'ajoute l'accréditation AMBA pour notre nouvelle filière EMBA dans le domaine du management de la santé (EMBA in Health Care Management), l'accréditation CFA et CAIA de notre Master en Finance. Le processus d'accréditation américain AACSB est lui aussi en bonne voie et devrait aboutir

à l'obtention de cette distinction dans les mois à venir. Enfin, depuis 2010, nous figurons dans le palmarès des meilleures institutions européennes établi par le *Financial Times*. Notre Master en Management a passé de la 35<sup>e</sup> place en 2010 à la 22<sup>e</sup> place en 2011 et notre Master en Finance, lui, se classe à la 13<sup>e</sup> place, ce qui est un exploit. Nous sommes également très bien placés au sein du classement Eduniversal, pour lequel nous avons obtenu 5 palmes, le maximum d'étoiles du monde académique. Ces différentes reconnaissances extérieures valident nos orientations stratégiques et couronnent nos efforts.

Avec l'arrivée de plus de 20 nouveaux professeurs au cours des trois dernières années représentant plus de 25% des effectifs de notre Faculté, nos activités de recherche ont connu un grand coup d'accélérateur dans tous les domaines, avec une augmentation importante du nombre de contributions scientifiques. Au 1<sup>er</sup> rang des institutions helvétiques et parmi les vingt premières européennes dans le classement international établi par l'Université du Texas de Dallas, notre Faculté est fière de sa productivité intellectuelle qui lui permet de maintenir ses compétences au plus haut niveau, de mettre sur pied des enseignements de premier plan et d'aborder des grandes questions du monde économique et de l'entreprise.

A notre entrée en fonction, une de nos premières priorités a été de stopper les départs au niveau du corps professoral afin de stabiliser les enseignements et d'absorber la croissance d'effectifs d'étudiants qui sont passés de près de 1900 en 2009 à plus de 2300 en 2012. Malgré la grande compétitivité sur le marché du travail, les départs de professeurs se sont réduits et nous avons vu l'arrivée de nombreux collègues jeunes, compétents et très dynamiques. Dans le domaine de la finance où l'hémorragie était notoire, notre département s'est stabilisé et nous avons même réussi à lancer un EMBA en Asset and Wealth Management, en collaboration avec l'Université de Carnegie Mellon.

Les 100 ans de notre Faculté ont non seulement été un énorme succès dans tous les domaines, mais également l'occasion de nous pencher sur nos options stratégiques. Le choix du thème du Management responsable s'est imposé de par notre volonté de faire rayonner cette approche dans nos activités de formation et de recherche. Nous

## «Notre Faculté est fière de sa productivité intellectuelle»

avons aussi cherché à introduire ces principes dans notre fonctionnement interne, en favorisant des activités aptes à souder les liens entre les différents corps de notre Faculté, notamment par des rencontres informelles. Pour marquer notre engagement, un ouvrage collectif a été rédigé sur ce thème par plus de 20 professeurs et chercheurs de notre Faculté sous la direction des professeurs Guido Palazzo et Maia Wentland.

De nouveaux liens à notre Alma Mater se sont aussi tissés. Faire partie d'une université généraliste est un atout que nous avons mis à profit, en créant des filières interdisciplinaires, notamment le nouveau Master en droit et études économiques, conjointement organisé avec la Faculté de Droit et des Sciences Criminelles et un projet de Master en éco-innovation et management responsable avec la Faculté des Géosciences et de l'Environnement. Cette interdisciplinarité est désormais indispensable pour appréhender la complexité du monde des affaires. C'est donc après un parcours riche et parfois difficile que je retourne à mes activités d'enseignement et de recherche avec dans l'intervalle une année de congé scientifique qui me permettra de poursuivre mes recherches sur les liens entre les systèmes de contrôle de gestion et l'innovation dans l'entreprise avec notamment un séjour de longue durée à l'IESE de Barcelone et à la London Business School. Par ces quelques lignes, j'aimerais remercier tous les membres de la Faculté des HEC, de l'Université de Lausanne pour leur contribution au fonctionnement et au rayonnement de notre institution.

### Prof. Daniel Oyon

Alumni et Doyen de la Faculté des HEC

# Professeurs et chercheurs



## Norman Schürhoff gagne la distinction 'Smith Breeden Distinguished Paper Award'

pour son article 'Price Discovery in Illiquid Markets: Do Financial Asset Prices Rise Faster Than They Fall?' publié dans *The Journal of Finance*. Le 'Smith Breeden' est un des prix les plus prestigieux pour les articles qui traitent des questions de 'Asset pricing/capital market'.



## John Antonakis nommé Rédacteur adjoint du «Leadership Quarterly»

Cette revue, parmi les plus respectées dans les domaines du management et de la psychologie appliquée, est reconnue comme la plus importante dans l'étude du leadership (avec un facteur d'impact de 4.051 en cinq ans). Le professeur John Antonakis rejoint cinq chercheurs américains éminents sur le comité éditorial.



## Deux millions d'euros pour mieux comprendre les crises financières pour Philippe Bacchetta. Le professeur Bacchetta est également élu président de la Société suisse d'économie et de statistique

Spécialiste des dynamiques internationales sur les marchés financiers, Philippe Bacchetta reçoit plus de 2 millions d'euros dans le cadre très sélectif des fonds décernés par l'European Research Council. Jusqu'ici très peu exploré par les modèles macroéconomiques, le secteur financier - avec ses risques et ses déséquilibres mondiaux - est au centre du double projet de recherche dirigé par Philippe Bacchetta, sous l'intitulé «Liquidity and Risk in Macroeconomic Models» (LIQRISK).



## Xavier Castañer vient d'être nommé au comité éditorial de rédaction du «Academy of Management Journal»

Le prof. Castañer est déjà membre du comité éditorial d'importantes revues dans le domaine du management: *Organizational Science*, le *Strategic Management Journal* et le *Nonprofit Management and Leadership Journal* (ce dernier en tant que rédacteur en chef adjoint). L'année dernière, Xavier Castañer a également été élu au comité exécutif de la Business Policy and Strategy Division de l'Academy of Management et Representative at Large du Strategy Process Interest Group de la Strategic Management Society.



## Raphael Lalive nommé à la commission de la COFF

Ce professeur du Département d'économétrie et d'économie politique a été nommé à la Commission fédérale de coordination pour les questions familiales [COFF] pour la période 2012-2015. Cette commission est un organe consultatif du Département fédéral de l'intérieur [DFI] et elle a comme mission de se prononcer sur les politiques familiales en Suisse.



## Enkelejd Hashorva, du Département de sciences actuariales de HEC Lausanne, a été nommé éditeur associé de la revue «Extremes» publiée par Springer

La revue 'Extremes', fondée en 1998, publie de la recherche originale sur tous les aspects de la 'statistical extreme value theory' et son application dans les sciences, les assurances et l'économie, parmi d'autres domaines.

# rs HEC à l'honneur



## Eric Jondeau nommé directeur du chapitre GARP à Lausanne

Eric Jondeau, de l'Institut de Banque et de Finance à HEC, a été nommé Directeur du nouveau chapitre de l'Association GARP (Global Association of Risk Professionals) à l'Université de Lausanne. Il rejoint une équipe prestigieuse de 91 directeurs de chapitres dans le monde. Le chapitre à l'UNIL est le 3<sup>e</sup> chapitre universitaire créé au niveau européen.



## Mathias Thoenig nommé au prix du 'meilleur jeune économiste' de France

Ce prix, créé conjointement en 2000 par « Le Monde Économie » et le Cercle des économistes, avec le soutien du Sénat français, est destiné à valoriser les travaux - thèse ou article publié - d'un chercheur ou d'une chercheuse âgé(e) de moins de 40 ans. Normalement réservé aux économistes représentant le monde universitaire français et les grandes écoles en France, ce prix est destiné à couronner des travaux portant sur l'économie appliquée, en prise avec le réel et participant aux débats économiques du moment.



## André Dubey nommé à la nouvelle Commission de haute surveillance LPP

André Dubey vient d'être nommé par le Conseil fédéral à la nouvelle Commission de haute surveillance de la Loi sur la prévoyance professionnelle (LPP). Cette haute autorité aura en charge de surveiller toutes les caisses de pension au niveau cantonal.



## Daniel Oyon entre au conseil d'administration de l'ASR

Le Conseil fédéral a élu mercredi les cinq membres du conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) pour la législature 2012-2015. Daniel Oyon succède ainsi à Alfred Stettler, professeur honoraire HEC.

## Le prix AFFI-NYSE-EURONEXT 2010 attribué à Alexandre Jeanneret

Ce prix récompense la meilleure thèse soutenue en 2010, Essays in International Finance and Credit Risk, soutenue à l'Université de Lausanne sous la direction de Bernard Dumas. En partenariat avec NYSE EURONEXT, l'Association française de finance, AFFI, récompense annuellement une thèse de doctorat en finance de marché soutenue dans une université ou établissement d'enseignement supérieur francophone.

## Le Prix Paul-Bernays attribué à Alessandro Facchini

Le professeur du Département des Systèmes d'Information de HEC s'est vu attribuer ce prix par la 'Swiss Society for Logic and Philosophy of Science' (SSLPS) pour sa thèse intitulée 'A Study on The Expressive Power of Some Fragments of The Modal  $\mu$ -Calculus'. Alessandro Facchini recevra CHF 1000 et sera invité à présenter son papier lors du congrès de la SSLPS.

## Meilleur article de l'année dans le « Leadership Quarterly » pour l'équipe HEC Lausanne

John Antonakis et Rafael Lalivé, en collaboration avec Samuel Bendahan et Philippe Jacquart (Docteurs HEC), ont reçu le prix du « Meilleur article de l'année 2010 » de la revue « The Leadership Quarterly ». L'article a été sélectionné parmi 70 autres par le comité éditorial. Les lauréats du prix se voient attribuer \$1,000 et ils feront partie d'un colloque spécial organisé par le « Center for Leadership ». Le professeur Antonakis et ses collègues font don de la somme à l'UNICEF.

## Les jeunes économistes de HEC Lausanne à l'honneur outre-Atlantique

Beatrix Brügger et Raphaël Parchet, doctorants du Département d'économétrie et d'économie politique de la Faculté, ont décroché le 'IIPF Young Economists Award' pour leur article « Culture and Taxes: Towards Identifying Tax Competition ». Ce prix récompense des jeunes chercheurs qui présentent des articles d'une qualité scientifique remarquable ainsi qu'une créativité et une pertinence particulières. Lien vers le site : <http://www.iipf.org/yeaw.htm>

# Thèses soutenues à HEC Lausanne

Date	Auteur	Département	Titre
11.11.11	<b>Martino PELLI</b>	Economie politique	<b>Essays in the macroeconomic effects of the environment</b>
14.12.11	<b>Miguel Arturo BARRETO SANZ</b>	Systèmes d'information	<b>Bio-inspired computational techniques applied to the clustering and visualization of spatio-temporal geospatial data</b>
19.12.11	<b>Riccardo BONAZZI</b>	Systèmes d'information	<b>Designing a compliance support system</b>
24.01.12	<b>Ghazi BEN AYED</b>	Systèmes d'information	<b>Architecting user-centric privacy-as-a-set-of-services: digital identity related privacy framework</b>
10.04.12	<b>Beatrix EUGSTER</b>	Economie politique	<b>Unemployment, culture, and policies</b>
17.04.12	<b>Stefano PUDDU</b>	Economie politique	<b>Indicators, feedbacks and policies: Three essays in empirical banking</b>
23.04.12	<b>Grégoire BOLLMANN</b>	Management	<b>Workplace aggressive behaviors: Three essays</b>



**Tria  
One®**

**Logiciel intégré de gestion comprenant:**  
Finance - Gestion commerciale - Logistique - Gestion de projet - Ressources humaines

**HCI Solutions SA Département Triamun**

En Budron H16 · CH-1052 Le Mont-sur-Lausanne  
Téléphone +41 21 654 50 50 · Fax +41 21 654 50 51  
www.triamun.ch · info@triamun.ch

**HCI Solutions**

HCI SOLUTIONS, UNE ENTREPRISE DU GROUPE GALENICA

Pour la rentrée 2012, près de 1000 étudiants aborderont la rentrée sans avoir de logement. Faisons jouer la solidarité.

# Etudiants sans foyer



Par Graziella Schaller

[graziella.schaller@alumnil.unil.unil.ch](mailto:graziella.schaller@alumnil.unil.unil.ch)

## Vous pouvez aider les étudiants !

- Avez-vous une chambre ou un appartement libre ?

Que ce soit pour quelques semaines, quelques mois ou plus longtemps, en les mettant à disposition des étudiants, vous les aidez à affronter la rentrée.

Contact: [www.unil.ch/logement](http://www.unil.ch/logement) ou [logement@unil.ch](mailto:logement@unil.ch)

Chaque année, 25 000 étudiants vivent la rentrée universitaire à Lausanne dans les HES, à l'Unil, à l'EPFL. Et ce chiffre augmente chaque année. Les solutions de fortune, le camping, les heures de déplacement, le logement chez l'habitant et les chambres d'étudiants, ne suffisent pas à les accueillir. Si la plupart d'entre eux logent chez leurs parents, environ un tiers doit se loger sur place.

Pour les étudiants étrangers, la situation est particulièrement difficile, car les gérances exigent un garant suisse, ce qui est difficile lorsqu'on n'a pas encore de réseau à Lausanne.

C'est ainsi pour près de 1000 étudiants qui, chaque année à la rentrée, ne trouvent pas de logement. Cette accentuation du souci de trouver un toit tient naturellement à la pénurie générale de logements, mais aussi à l'augmentation vertigineuse des immatriculations et à la plus grande mobilité étudiante induite par les accords de Bologne.

**«Pas de terrain pour ses projets»**

Les projets, tels celui de l'installation de containers sur le site de l'UNIL, se heurtent aux oppositions et aux blocages administratifs. Dès 2013, de grands projets à l'horizon 2015 sont planifiés: la construction de logements sur le site de l'EPFL, la transformation des locaux d'Aligro, la reconversion du site de Castolin. Cela ne résoud toutefois pas l'urgence de la rentrée de cette année. La Fondation Maisons pour Etudiants qui gère et dispose des fonds nécessaires depuis plusieurs années ne trouve simplement pas de terrain pour ses projets !

«Nous travaillons sur le court terme et nous sommes conscients de ce problème», déclare Gilberte Isler, responsable des Affaires socio-culturelles de l'UNIL. «En 2011, nous avons lancé une campagne de sensibilisation auprès de la population, qui a porté ses fruits. Nous avons trouvé 500 lits supplémentaires. Nous allons la répéter cette année. Chaque lit compte!».

## La 44<sup>e</sup> Course Croisière de l'EDHEC et le HEC Lausanne Sailing Team

Le HLST s'est entraîné tout l'hiver sur le lac et nous avons participé à deux régates en France et à Monaco. Avec les très bons résultats réalisés et toutes ces heures de navigation, cela a permis de roder et de souder l'équipe autant à terre que sur l'eau.

Bien déterminés à remporter la compétition et défendre notre titre de meilleur équipage étudiants, nous peaufinons également les derniers détails pour le stand «La Grand Voile», du 16 au 19 avril à l'Internef.

Nous sommes donc prêts et, du 13 au 22 avril, les 7 membres de l'équipe et nos 2 accompagnants se déplaceront à La Rochelle pendant que d'autres resteront sur place. Ils partageront l'événement sur le plus grand stand que l'équipe ait jamais mis sur pied.

Notre préparation s'est déroulée dans les meilleures conditions qu'il soit et tout cela grâce à nos deux exceptionnels partenaires, TeamWork et Willerfunds.

Retrouvez plus de news sur [www.comite.ch](http://www.comite.ch)

Marc Stern, Comité des étudiants HEC

*Le projet de ce à quoi ressemblera notre extraordinaire bateau lors de la 44<sup>e</sup> CCEDHEC*



Décerné chaque année depuis 20 ans par HEC Espace Entreprise, le Prix Strategis poursuit son expansion afin de s'affirmer comme le prix de l'entrepreneuriat romand.

# Prix Strategis

Par Joël Gashaza

[joel.gashaza@unil.ch](mailto:joel.gashaza@unil.ch)



Strategis se veut un véritable tremplin pour les jeunes entreprises au fort potentiel alliant les compétences du management à celles de l'innovation, à un moment déterminant de leur existence d'un point de vue financier, médiatique et stratégique. Pour marquer le cap de la 20<sup>e</sup> édition, le Prix Strategis s'ouvre à des entreprises se situant dans toute la Suisse et passe ainsi d'un prix régional à un prix national.

L'identité du Prix Strategis s'oriente autour de trois pôles : *Innovation, Réalisation, Expansion.*

L'innovation constitue le fondement d'une nouvelle société. L'entreprise doit ainsi apporter une réelle discontinuité dans son secteur, opérant par-là même un bouleversement de la chaîne de valeur. En apportant un niveau de satisfaction supérieur aux individus, le concept développé s'assure une réponse positive lors de sa réalisation. En parallèle, l'entreprise doit être à même de défendre la paternité de son concept au travers de barrières à l'entrée suffisamment dissuasives ou de brevets garants d'une protection efficace.

L'application du concept à la réalité se heurte à de nombreux obstacles. La gestion de l'innovation constitue dès lors une caractéristique centrale du Prix Strategis. Une analyse de l'allocation des ressources dont l'entreprise dispose sera ainsi conduite par le jury. Priorité sera néanmoins accordée à la réussite commerciale, caractérisée

## «Priorité à la réussite commerciale»

par une clientèle satisfaite et donc fidèle, désignée par le terme «Proof of Concept». De plus, la poursuite des activités de l'entreprise est conditionnée par la réalisation de profits. Cette contrainte de viabilité économique doit néanmoins être analysée à moyen terme. Il n'est dès lors pas indispensable de retirer un profit pour s'inscrire.

En somme, l'entreprise doit disposer d'un concept garant de profits futurs et mettre en place les éléments nécessaires à sa réalisation.

Enfin, le développement de l'innovation contient deux facettes complémentaires. Tout d'abord, le concept développé par l'entreprise doit avoir un potentiel d'expansion internationale. Directement lié à cette ambition, le concept de «scalabilité» insiste sur les ressources mises en œuvre par l'entreprise pour atteindre un développement rapide.

Tant l'aspect technique que commercial seront ainsi analysés.

En définitive, ces trois pôles constituent un tout cohérent que le jury appliquera à chaque candidat. Strategis, c'est l'alliance de la créativité et de l'efficacité. En soutenant des valeurs telles que la passion, le courage et le sens des responsabilités, les étudiants HEC se proposent de dynamiser le tissu économique suisse.

**STRATEGIS**

PRIX DE L'ENTREPRENEURIAT



50'000 CHF

Cette année, l'association START Lausanne a lancé un concours dont le but est de permettre à un groupe d'étudiants de faire avancer son projet entrepreneurial.

# Mentorat START

Par **Christina Myers**

Etudiante HEC

[christina.myers@startglobal.org](mailto:christina.myers@startglobal.org)

et **Nicolas Rossetti**

Etudiant HEC

[nicolas.rossetti@startglobal.org](mailto:nicolas.rossetti@startglobal.org)



START Lausanne est une association d'étudiants à but non lucratif créée au début des années 2000 par des élèves de l'UNIL et de l'EPFL. L'association fait partie de l'initiative européenne START GLOBAL, présente à travers plusieurs pays d'Europe. Le bureau de Lausanne a comme mission la promotion de l'entrepreneuriat et le soutien aux startups au sein des différents campus de Lausanne. Depuis une dizaine d'années, les différentes équipes de START ont pris leur mission très à cœur et ont œuvré sans relâche dans le but de promouvoir la créativité et l'entrepreneuriat. Dans un monde changeant quotidiennement, l'innovation joue un rôle primordial, aidant aussi bien à se dorer d'un avantage qu'à se démarquer. C'est pourquoi l'équipe START pense qu'il est indispensable de stimuler chez les étudiants de l'Université de Lausanne.

Celui-ci n'avait pas besoin d'être déjà concret ou développé, il suffisait qu'il soit réaliste, que les participants soient créatifs et prêts à se donner les moyens de faire aboutir leur projet. L'autre condition était qu'au moins un des membres du groupe soit étudiant à l'Université.

A ce stade de la compétition, la situation était équilibrée avec une moitié de projets en provenance de l'EPFL, l'autre moitié venant de l'UNIL. Sans grande surprise, la majorité des projets provenant de l'Ecole polytechnique étaient basés sur des sciences telles que la technologie, la biologie ou l'environnement, tandis que les projets venant de l'Université se concentraient plus sur des services permettant d'économiser de l'argent. Peu de temps après les inscriptions, le professeur Rémy Wallbaum donnait un cours sur l'entrepreneuriat aux participants du concours, profitant de son expérience pour les préparer à la création de leur future entreprise. L'enseignant a notamment mis l'accent sur l'art du «pitch» (présentation rapide d'un projet entrepreneurial), première étape décisive pour les participants: parmi plus d'une trentaine de groupes inscrits, seuls dix allaient continuer la partie. Chaque équipe disposait de deux minutes pour tenter de convaincre les membres du jury que leur projet répondait à un réel besoin et qu'il était réaliste.

Un second cours a permis aux candidats de se familiariser avec la création d'un business plan, sur la base duquel la sélection finale allait se faire.

Pour ne pas laisser les étudiants à l'abandon, nous avons pensé qu'il serait judicieux de leur fournir de l'aide. C'est pourquoi nous avons fait appel aux Alumni de l'EPFL et

de HEC afin de les coacher et de les assister. Pour les étudiants de l'EPFL, il était parfois nécessaire d'avoir un point de vue plus pragmatique et financier. Au moment de la rédaction de cet article, les groupes travaillent d'arrache-pied à la rédaction de ce business plan qui devra leur permettre de créer leur entreprise! Les Alumni HEC ayant accepté ce rôle sont Sébastien Flury et Najat Ouldali. La dernière étape du concours consistera en une présentation de 10 minutes pendant laquelle chaque groupe devra convaincre le jury que leur idée est la meilleure. Le vainqueur de cette dernière

## «Deux minutes pour tenter de convaincre»

épreuve se verra remettre un montant de 20000 francs devant lui permettre de fonder son entreprise avec notamment 2000 francs de bonus «durabilité» offerts par Romande Energie, ainsi que des frais de fondation offerts par Startups.ch. Enfin un coaching d'une durée de 3 ans offert par Genilem ainsi qu'un abonnement de 3 ans à la Chambre vaudoise du commerce seront proposés au gagnant. La cérémonie finale de remise des prix se déroulera le 10 mai 2012.

Cette première édition du concours n'aurait jamais pu se dérouler sans le travail acharné de l'équipe START Lausanne et le soutien de nos partenaires (y compris notamment les Alumni HEC dont vous lisez actuellement le magazine), sponsors et professeurs. Nous tenons encore une fois à tous les remercier pour leur confiance et leur aide.



Les étudiants de 3<sup>e</sup> année ont la possibilité d'établir un premier contact avec le secteur de l'immobilier au travers du séminaire de gestion des biens immobiliers, piloté par cinq professionnels.

# L'immobilier à HEC



## Interview d'Irina Richoz

Alumni HEC 2011

[irina.richoz@unil.ch](mailto:irina.richoz@unil.ch)

Par Raoul Panchard

Durant la troisième et dernière année de Bachelor à HEC, les étudiants sont en partie libres – selon leur spécialisation – d'établir leur programme parmi un choix de cours divers et variés touchant à de nombreux domaines et disciplines spécifiques de l'économie et du monde professionnel. Outre les habituels cours *ex cathedra* plus académiques, c'est l'occasion de suivre des cours axés davantage sur la pratique et dont les orateurs – en général externes à l'Université – sont issus des branches concernées. C'est notamment le cas du séminaire de gestion des biens immobiliers (Real Estate Management) qui est enseigné depuis près de 5 ans en partenariat avec l'Union suisse des professionnels de l'immobilier du canton de Vaud (USPI-Vaud) et de la Chambre vaudoise immobilière. Le cours est organisé sous la forme de modules animés tour à tour par cinq intervenants faisant part de leur expérience pratique. De l'évaluation immobilière à la gestion sans ignorer les aspects juridiques et les fonds de placement, l'étudiant a l'opportunité en un semestre d'avoir une vision complète et détaillée du secteur aux travers d'études de cas, de travaux de groupe et de visites sur le terrain. Cette expérience, Irina Richoz l'a vécue l'an passé et s'est même vu remettre le prix de la meilleure étudiante du séminaire lors de la dernière cérémonie des bachelors. Aujourd'hui étudiante en Master en Management, elle est l'une des assistantes du cours.

### Qu'est-ce qui vous a attirée dans ce cours l'an passé ? Pourquoi l'avez-vous choisi plutôt qu'un autre ?

J'ai choisi ce cours afin de mieux comprendre et d'avoir un aperçu du marché de l'immobilier. En effet, l'immobilier est extrêmement complexe et nous touche tous d'une certaine façon. J'estimais important d'avoir des notions de base, tant pour ma future carrière professionnelle que pour ma vie « privée ». La crise actuelle du logement en Suisse fait beaucoup parler d'elle et je voulais avoir un meilleur aperçu des enjeux de cette crise et bénéficier de l'expérience

de professionnels du domaine afin de répondre à mes questions. Le cours étant dispensé sous forme de séminaire, j'étais intéressée d'apprendre une nouvelle matière à travers des travaux de groupe et des projets « réels ». De plus, les sujets proposés m'intéressaient particulièrement car ils étaient variés et couvraient différents domaines (du droit à la finance). C'était à mon avis une opportunité unique durant mes études, car il s'agit du seul cours sur l'immobilier offert dans le cadre d'un cursus HEC.

### « Une opportunité unique durant mes études »

### Parmi les modules et travaux effectués dans le cadre de ce cours, qu'est-ce qui vous a le plus enthousiasmée ?

J'ai particulièrement apprécié les modules sur les placements collectifs ainsi que la promotion immobilière car nous avons eu l'occasion d'effectuer des travaux de groupe très intéressants. Pour les placements collectifs, nous avons dû nous mettre dans la peau d'un fonds de placement et évaluer des propositions d'achat d'immeubles en donnant des recommandations cohérentes avec la stratégie du fonds. Cette façon de faire nous a permis de comprendre comment un fonds de placement fonctionne réellement dans la pratique.

Durant le module de promotion immobilière, nous avons reçu un plan de terrain vierge que nous avons dû valoriser de la meilleure façon possible. Pour cela, nous avons dû faire preuve de créativité, mais également de rigueur car il faut tenir compte de toutes les contraintes (légales ou autres) liées au terrain. Nous avons donc dû élaborer des plans (sous différents angles) de l'immeuble ou la villa imaginée. J'ai particulièrement aimé ce module, car il reprenait des notions que nous avions traitées dans les modules précédents en les plaçant dans un contexte plus pratique (comment sont utilisées les règles de droit dans un projet de promotion ? Comment évalue-t-on un immeuble ? Etc.).

Un autre aspect très intéressant a été la visite du chantier du nouveau bâtiment de l'UNIL (Geopolis). Nous avons eu l'occasion de discuter avec les professionnels travail-

«Comprendre comment un fonds de placement fonctionne réellement dans la pratique»



lant sur le chantier et cela a été une expérience très enrichissante.

**Avez-vous apprécié le contact avec des intervenants issus du monde professionnel venant partager leur vécu, ce qui diffère des cours habituels ?**

Oui, le contact avec des intervenants issus du monde professionnel a été très enrichissant. En effet, ils tentent de transmettre leurs connaissances de manière plus pratique que dans un cours traditionnel HEC et illustrent la théorie par des exemples ou des expériences concrètes. De plus, comme ils sont actifs dans le monde de l'immobilier, il a été très intéressant de pouvoir discuter de sujets actuels, notamment la crise immobilière. La façon d'enseigner est également différente de celle des «professeurs types HEC» car ils n'ont pas pour but de simplement enseigner de la théorie et de l'illustrer

par des exercices, mais souhaitent plutôt transmettre une partie de leurs connaissances en l'illustrant par des cas concrets et même des visites de chantier.

**Aviez-vous avant de suivre ce cours l'envie de travailler dans le secteur de l'immobilier ? Est-ce aujourd'hui le cas ?**

Avant ce cours, je n'avais que des notions très restreintes concernant l'immobilier et je n'envisageais pas d'en faire mon métier. Actuellement, je n'exclus pas cette possibilité, mais je ne pense pas travailler dans ce domaine à court terme. Bien que j'aie acquis les notions de base, je ne dispose pas des compétences requises pour travailler dans l'immobilier à la fin de mes études. J'estime néanmoins que ce cours m'a appris énormément et m'a permis d'acquérir des notions qui me seront très utiles pour mon futur.

## Initiative

Le cours Real Estate Management a été créé en 2005 sur la base d'une réflexion de professionnels de la branche, initiée par Philippe Braun, rejoint par Yvan de Rham, Bertrand de Sénépart, Bruno de Siebenthal et Laurent Vago. Cette idée fut acceptée par le décanat de l'époque, conscient de l'importance du secteur. Ce cours est animé par des professionnels de la branche, tous bénévoles.

Au moment où les autorités financières s'inquiètent pour le niveau des prix immobiliers atteints sur l'Arc lémanique, quelles sont les prévisions des spécialistes ? Situation et perspectives du marché immobilier en Suisse romande.

# Prix immobiliers



**Philippe Thalmann**

Alumni HEC 1984  
Professeur à l'EPFL  
[philippe.thalmann@epfl.ch](mailto:philippe.thalmann@epfl.ch)

## Le projet d'y voir plus clair sur le marché immobilier romand

La société Les Portes de l'Immobilier, qui organise le Forum Immobilier Romand (FIR) à Lausanne, a souhaité offrir aux participants de l'édition 2012 un tableau de bord prospectif de l'immobilier romand. Il existe de nombreuses institutions, banques et bureaux d'études privés, qui produisent des études et des prévisions pour les marchés immobiliers suisse et régionaux, mais il manquait la synthèse et l'analyse comparative. Le mandat de les développer a été confié à un organisme neutre et indépendant, mon laboratoire REME (Recherches en économie et management de l'environnement) à l'EPFL. En collaboration avec le groupe du Professeur Andrea Baranzini à la HEG de Genève, nous avons recueilli toutes les études produites en 2011 et début 2012 et les avons référencées dans un grand tableau permettant aux usagers de les retrouver par mots clés: type de marché immobilier, étendue géographique, type de données recherchées, etc. Nous avons également construit un tableau interactif des prévisions contenues dans ces études. Enfin, nous avons préparé un exposé sur la situation et les perspectives des marchés immobiliers romands. Le travail n'est pas achevé, il se poursuivra pour le FIR 2013 puisqu'il reste à développer des prévisions pour les autres marchés romands que ceux de Genève et Vaud, pour les autres biens que le résidentiel et le locatif administratif, et surtout pour un horizon plus long qu'un an.

## La crainte de la bulle immobilière

La présentation des résultats le 30 mars lors du FIR 2012 a rencontré un vif intérêt. Elle est motivée par la situation des marchés, une situation qui a déjà suscité nombre de publications dans la presse, généralement avec le mot «bulle» dans le titre. Il était évidemment impossible d'esquiver la question lors du FIR: la très forte hausse des prix, surtout sur l'Arc lémanique, est-elle le fait d'une bulle qui va éclater prochainement ? On est forcé de constater que les prix ont explosé depuis 2000. Dans la région lé-

manique (Genève et les communes vaudoises au bord du lac Léman), les maisons individuelles se sont échangées à des prix doubles de ceux de 2000 et les appartements en PPE à des prix même plus élevés de 143 % (indice Wüest & Partner des prix de transaction). Pour l'ensemble de la Suisse, les hausses de prix correspondantes ont été de 40 % et 66 % respectivement, alors que l'indice des prix à la consommation augmentait de 8 % sur l'ensemble de cette période et les revenus disponibles de 15 %. Si c'était juste un phénomène de rattrapage, on serait moins inquiet, mais les prix ont fait bien plus que compenser la baisse qui a succédé au dernier pic au début des années 1990, que beaucoup ont qualifié de bulle (figure 1). L'expérience de l'effondrement des prix dans de nombreux pays de l'OCDE et des conséquences pour les marchés financiers, les finances publiques et surtout les personnes concernées ont de quoi nous préoccuper. Alors allons-nous vivre la même chose en Suisse et surtout sur l'Arc lémanique ?

## «Il manquait la synthèse et l'analyse comparative»

## Les prévisions de prix pour 2012

A l'occasion du FIR, nous avons réuni et comparé les prévisions de six organisations pour les prix immobiliers et loyers résidentiels et de bureau. Ces prévisions ne portent en général que sur 2012 et pas toujours au niveau régional. En bref, les spécialistes prévoient que les prix et les loyers vont croître dans une proportion bien plus faible qu'en 2011, mais ils ne prévoient généralement pas encore de baisse (figure 2 pour les prix des appartements en PPE en Suisse romande; quatre prévisions: deux prévisions de croissance plus faible, une prévision de croissance de 1,2% et une prévision de baisse de 0,1% pour la Suisse occidentale hors région lémanique).

Le ralentissement des prix ne s'explique pas uniquement par le sentiment que des niveaux non soutenables ont été atteints. Les facteurs qui expliquent la hausse des prix par le passé sont en train de s'atténuer. La croissance des revenus et de la population ralentit. On ne peut plus compter non plus

«La hausse récente des prix se laisse bien expliquer par l'extraordinaire progression démographique»

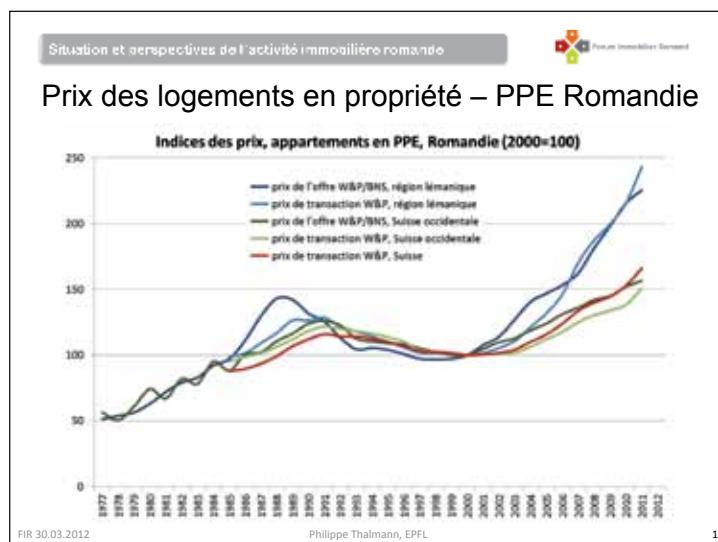
sur la baisse des taux d'intérêt pour soutenir les prix et les banques devraient durcir leurs conditions d'octroi des crédits. Enfin, un nombre record de logements étaient en construction à la fin 2011 et vont arriver sur le marché cette année.

### Alors bulle ou pas bulle ?

Un ralentissement de la hausse des prix dû à des facteurs moins favorables, c'est le signe d'un cycle plutôt que d'une bulle. «Cycle» et «bulle» sont deux façons de caractériser les fluctuations de prix. Le long du cycle, les prix augmentent parce que les conditions économiques et démographiques stimulent la demande alors que l'offre n'arrive pas à suivre immédiatement. Lorsque les facteurs de soutien de la demande s'atténuent alors que les biens immobiliers dont la construction a été initiée en réponse à la hausse des prix arrivent enfin sur le marché, les prix redescendent graduellement. Dans le cas d'une bulle, un excédent de demande a amorcé le processus mais ensuite il est devenu autonome, les acteurs achetant des biens principalement dans le but de les revendre encore plus cher. La bulle gonfle tant qu'il y a assez d'acheteurs naïvement convaincus que les prix ne peuvent évoluer que dans une direction et généralement aidés dans leur spéculation par des créanciers composites. Lorsqu'une de ces deux conditions disparaît, les prix s'effondrent.

Le fait que la hausse récente des prix se laisse bien expliquer par l'extraordinaire progression démographique et économique sur l'Arc lémanique pourrait déjà suffire à écarter l'hypothèse de bulle. Nous avons encore voulu vérifier si les ingrédients nécessaires aux bulles étaient présents: des acteurs aveuglés et des crédits abondants. Nous avons interrogé les courtiers, architectes et autres professionnels du terrain. Il ressort du sondage que les conditions de financement pour les nouvelles constructions et l'achat de biens immobiliers ne sont pas particulièrement généreuses et qu'elles tendent à le devenir encore moins. Les acheteurs de biens immobiliers sont relativement compétents, autant qu'il y a deux ans. Enfin, la grande majorité des acheteurs d'appartement

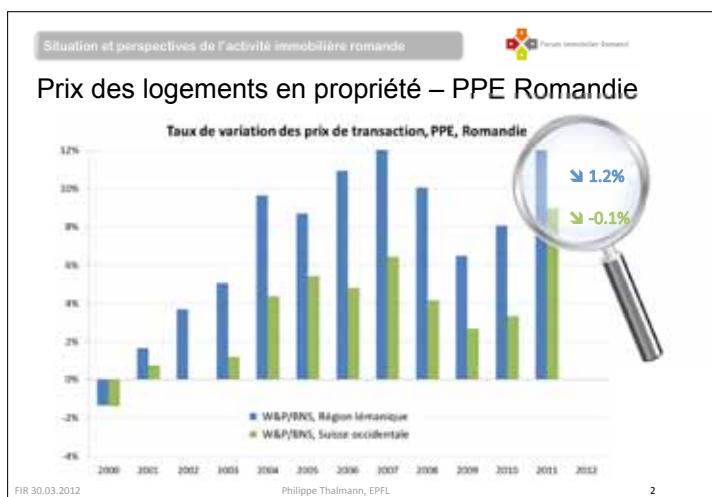
Figure 1 : Indice des prix, appartements en PPE, Romandie (2000=100)



ments et surtout de maisons individuelles les occupent eux-mêmes; ils achètent donc pour leurs besoins et non pour spéculer ou même investir. Dès lors, les ingrédients de la bulle ne semblent pas présents; on n'observe pas les excès de la fin des années 1980.

En conclusion, les prix vont plafonner et, sauf nouvelle poussée de croissance démographique ou économique, ils devraient graduellement redescendre à des niveaux plus proches de ce que peuvent payer la majorité des primo-accédant à la propriété.

Figure 2 : Taux de variation des prix de transaction, PPE, Romandie



Quelle part l'Etat prend-il aux défis du secteur immobilier ? A-t-il une influence ? Le point avec François Marthaler, conseiller d'Etat vaudois en charge du Département des infrastructures.

# Soutien de l'Etat



## Interview de François Marthaler

Alumni HEC 1993  
Conseiller d'Etat du canton de Vaud  
[francois.marthaler@vd.ch](mailto:francois.marthaler@vd.ch)

## Par Serge Roth

### Comment avez-vous vécu l'évolution de la réflexion politique en matière immobilière ?

Lorsque j'étais député, notre principal souci était le chômage (avec des pointes à 8% dans les années 90) et la politique visait à équiper les terrains industriels pour que des entreprises qui le souhaitaient puissent s'installer dans des délais records. Cela s'inscrivait dans une vision de l'aménagement du territoire, héritée des années 60 ou 70, qui séparait les fonctions urbaines (logement, zones industrielles, activités tertiaires). Cela a conduit à des catastrophes dont on subit encore les conséquences aujourd'hui, notamment la saturation de l'infrastructure autoroutière. Aujourd'hui, nous vivons un nouveau paradigme qui tend à réintroduire une certaine mixité comme à Littoral Parc par exemple. Nous allons l'appliquer dans toutes les agglomérations, en pensant « mixité fonctionnelle ». Cela permet de veiller à un rapport convenable entre les habitants et les emplois offerts (en gros 1 emploi pour 2 habitants). Ce levier permettra de mieux repenser les problèmes de trafic car on voit que les transports publics ne répondent pas à tous les besoins : certains grands pendulaires font plus de 70000 km par

an, pour des raisons fiscales ou de coût du logement. Il faut donc rapprocher les lieux de résidence des lieux d'activité. De ce point de vue, l'aménagement du territoire est une clé majeure, de laquelle on ne peut pas attendre des résultats immédiats.

**« L'aménagement du territoire est une clé majeure »**

La volonté politique actuelle du canton s'axe autour de 17 pôles de développement, qui évoluent à des vitesses différentes. Il s'agit de mettre l'accent clairement sur les quelques régions dont le redéploiement serait nécessaire ou souhaitable pour maintenir les emplois : le Chablais, la région d'Yverdon ou de Chavornay par exemple.

**L'installation de sociétés étrangères, avec l'arrivée d'expatriés, est souvent pointée du doigt pour ce qui concerne la crise du logement...**

Il est vrai que les instruments fiscaux ont permis l'arrivée de quelques dizaines de grosses entreprises qui ont généré quelque 4000 emplois. Toutefois, dans cette même décennie, la population s'est accrue de plus de 100000 personnes et 50000 emplois ont été créés sans incitation étatique. Dans la perspective de stopper l'étalement urbain et de construire la ville en ville, nous avons une immense chance

Le site universitaire de Dorigny.





## «La capacité d'orchestrer les acquisitions»

Le château Saint-Maire, à Lausanne.

Au bas de la page: abri des cantonniers sur la route cantonale vers les Plans-sur-Bex (VD).

dans notre région: deux lignes de chemin de fer diamétrales traversant toute l'agglomération densément bâtie (en gros la ligne du Simplon et celle du plateau Genève-Fribourg-Berne), qui irriguent une douzaine de haltes RER. Or, dans l'Est lausannois, par exemple, la part des chemins de fer dans la mobilité n'est que de 2%! Et pourtant, compte tenu des arrêts, les nouvelles rames «Flirt» en service sur le RER vaudois permettent de traverser l'agglomération à 56 km/h, alors que l'on est plus proche de 8-20 km/h en bus, en tram ou en voiture.

### L'Etat de Vaud est propriétaire, ne peut-il pas favoriser un accès facilité au logement?

Le canton de Vaud a plus de 1200 bâtiments (de la cabane de forestier au château Saint-Maire) et des terrains, mais ces propriétés ne sont pas disponibles. La politique du canton consiste à utiliser locaux et terrains en premier lieu pour les propres besoins de

Lausanne-Moudon à Lausanne. Le canton est propriétaire de nombreux terrains, mais souvent de très petites parcelles acquises pour élargir des routes. Il s'agit très rarement de grandes surfaces.

Je travaille actuellement au dossier de rachat au prix historique des terrains acquis pour la pénétrante de la Perraudetaz et que nous possérons en commun avec la Confédération. L'idée est de les mettre à prix coûtant à disposition d'une coopérative pour pouvoir construire des logements à prix abordables à proximité immédiate des transports publics, tout en densifiant le périmètre compact de l'agglomération. D'autre part, on doit aussi réfléchir aux terrains non bâties appartenant à l'Etat situés à la Bourdonnette. En tant que propriétaire foncier et parfois tiraillé entre les intérêts divergents de certains services, l'Etat doit absolument retrouver une vision stratégique, comme nos ancêtres qui avaient acquis les terrains à Dorigny.

### Votre rêve?

Je m'emploie à ce que le futur nouvel architecte cantonal soit également responsable d'une valorisation intelligente du patrimoine foncier et peut-être même ait la capacité d'orchestrer les acquisitions de terrain pouvant servir demain à développer notre administration, voire à couvrir d'autres besoins comme le manque de logements à prix abordable. En tous les cas, il est évident que, en concertation avec les communes, l'Etat doit non seulement indiquer où sont les terrains constructibles, mais

en assurer parfois la maîtrise foncière par la collectivité publique.



l'Etat. Ce qui n'est pas utilisé est revendu, comme cela a été le cas du bâtiment du

## Biens-fonds

Les propriétés immobilières de l'Etat de Vaud représentent 3,9 milliards de francs (valeur 2008, sans UNIL et CHUV). Ce patrimoine, l'un des plus importants du canton, comprend des objets de nature fort différente: parcelles, forêts, églises, châteaux, écoles, bâtiments administratifs et bien d'autres. La gestion de ce parc immobilier incombe au Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPAL/DINF). Le Département des infrastructures regroupe des compétences et des missions étroitement liées au territoire et aux équipements: routes, transports publics, mobilité, bâtiments, patrimoine, centrale des autorisations de construire, géodonnées, réseau et informatique cantonale. Depuis 2004, la problématique du développement durable relève du Département des infrastructures, plus particulièrement d'une unité chargée de coordonner les différentes politiques publiques afin qu'elles convergent vers cet objectif à long terme.

La CVI permet aux propriétaires, petits et grands, de faire entendre leur voix sur le plan politique, mais elle apporte également des outils pratiques précieux.

# Organe de négociation

## Interview d'Olivier Feller

Alumni UNIL Droit 1998  
Conseiller national  
Directeur de la Chambre vaudoise  
immobilière (CVI)

[olivier.feller@cvi.ch](mailto:olivier.feller@cvi.ch)

## Par Graziella Schaller et Ariane Baehni

### Quel est le mode d'action de la CVI? En quoi est-elle un acteur incontournable du secteur immobilier?

Précisons d'abord que nous sommes une association de propriétaires, petits ou grands, et non de régies, avec lesquelles nous entretenons toutefois des liens proches même si nos intérêts divergent parfois. Nous regroupons 11 000 membres, ce qui représente 19 000 immeubles affiliés. La plupart sont des propriétaires individuels à qui nous pouvons vraiment apporter un soutien et des informations indispensables.

Notre premier rôle est naturellement une action sur le plan politique de manière étendue, notamment pour ce qui touche à la fiscalité et le droit du bail. La CVI assure aussi le secrétariat général de la Fédération romande immobilière (FRI), pour tous les cantons romands sauf Genève. Nous sommes donc également actifs dans les sphères politiques sur le plan fédéral. Ensuite, nous sommes un partenaire de négociation entre les propriétaires et les associations de locataires. Dans le canton de Vaud, nous avons ainsi réussi ensemble à adopter des règles qui cadrent les relations, notamment des directives

pour l'établissement du décompte de chauffage ou les Règles et Usages locatifs. Ces règles négociées complètent le droit du bail et visent, dans toute la mesure du possible, à prévenir les conflits. C'est une particularité de plusieurs cantons romands d'anticiper les conflits en instaurant en amont des règles adoptées par les deux groupes d'intérêt. La mission à laquelle nos collaboratrices et collaborateurs consacrent le plus de temps est celle des services à nos membres. Ils peuvent nous approcher pour toute question liée à la propriété par étages, le droit du bail ou la fiscalité.

Nous les assistons de plus pour des aspects très pratiques, par exemple la présence d'un de nos collaborateurs lors d'un état des lieux, par exemple. De plus, nous avons une vaste activité de publication qui ont parfois une réelle vocation scientifique tandis que d'autres relèvent de la vulgarisation. Enfin, nous organisons des cours notamment en droit du bail et des séminaires destinés aux professionnels.

**«Nous sommes un partenaire de négociation»**

**Du point de vue du propriétaire, quels sont les grands enjeux politiques dans le domaine immobilier et de quelle ma-**





«Or on constate que la tendance est plutôt d'y ajouter des embûches»

### nière la CVI exerce-t-elle son influence dans ce domaine ?

La grande préoccupation est la pénurie de logements et plus largement celle de l'aménagement du territoire. La situation est complexe car tous les enjeux ont émergé en même temps. Parallèlement à la très importante croissance démographique, une réflexion plus intense est née, il y a 15 ans, sur la manière d'organiser le sol, qui est un bien non renouvelable et limité. C'est d'ailleurs devenu un enjeu politique majeur. Notre position est claire : il faut lever les obstacles administratifs qui entravent les projets de construction. Il faut pouvoir construire plus et plus rapidement. Un exemple, la loi vaudoise sur l'aménagement du territoire et les constructions est en révision et ce serait l'occasion d'y apporter des modifications qui simplifieraient le processus de construction. Or on constate que la tendance est plutôt d'y ajouter des embûches, par exemple de donner aux urbanistes seulement le droit d'établir des plans d'affectation ou de supprimer le plan partiel d'affectation, qui est pourtant utile aux communes. Enfin, certains tentent de rendre contraignant le plan directeur communal. Nous avons donc encore fort à faire !

### L'acceptation de l'initiative Weber sur les résidences secondaires va-t-elle porter atteinte au secteur immobilier ?

Il y a eu beaucoup d'émotions soulevées. Cette initiative est très fâcheuse même si elle ne concerne qu'un segment du marché immobilier. Le Parlement doit se remettre à proposer des contre-projets directs, qui permettent de prendre en compte le projet des initiateurs tout en le recadrant dans une mesure raisonnable et d'offrir un vrai

choix aux citoyens lors du scrutin. Cette initiative comporte beaucoup d'ambiguité et tout dépendra des décisions prises pour sa loi d'application. Un exemple : elle comporte une disposition transitoire qui précise que les permis de construire délivrés pour les résidences secondaires à partir de janvier 2013 (plus précisément depuis l'année qui suit celle de la votation) ne sont plus valables. Cela n'a de sens que si les permis délivrés avant cette date gardent leur validité, sinon pourquoi inclure cette disposition ? Or les initiateurs s'y opposent et les services de Doris Leuthard hésitent, ce qui complique le travail des communes. Un autre aspect est la définition même de la résidence secondaire dans la loi d'application. Si elle est trop restrictive, cela entraînera un référendum contre la loi d'application. Si elle est trop large, on causera des torts irréparables aux régions de montagne. Le plafond de 20 % est aussi problématique : l'initiative parle de parc de logements et de la surface habitable de la commune. Il faudra donc déterminer les surfaces habitables de chaque commune et la part de ces surfaces occupées par des résidences secondaires. Dans le cas de l'initiative Weber, le Parlement a voté une révision de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire, qui est en vigueur depuis le 1.7.2011. Elle stipule que les cantons et les communes doivent prévoir une proportion équilibrée de résidences secondaires et principales, sous peine de ne plus pouvoir délivrer de permis de construire pour les résidences secondaires à partir du 1.7.2014. Cette disposition est vigoureuse ! Si les électeurs en avaient eu connaissance et qu'elle avait suscité un contre-projet direct, l'initiative n'aurait pas passé.

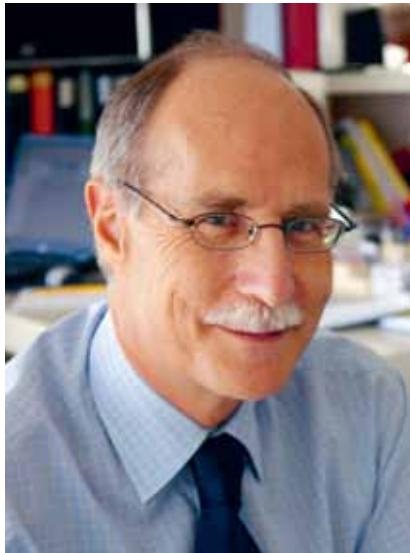
### CV d'Olivier Feller

Olivier Feller est conseiller national libéral-radical et directeur de la Chambre vaudoise immobilière. Après une licence en Droit des universités de Lausanne et de Berne, il suit une formation à la London School of Economics. Sa carrière politique débute dans sa commune, Genolier, et se poursuit au Grand Conseil. Élu au Conseil national en novembre 2011, il siège à la Commission des Finances. Il est l'auteur de l'ouvrage «L'avenir, maintenant», paru en 2007 aux Editions de l'Aire. Ses valeurs affirmées sont :

- la liberté d'entreprendre et l'esprit d'initiative ;
- le sens de la responsabilité personnelle et du partenariat social ;
- la cohésion de la Suisse et la défense de ses particularités, comme la démocratie directe ;
- l'intégration des enjeux économiques et environnementaux dans le développement du pays.

Construire entraîne aujourd’hui des procédures plus compliquées et plus onéreuses dont le futur propriétaire fait les frais. Regard avisé d’un Alumni HEC architecte.

# Perfectionnisme helvétique



Par Daniel Wurlod

Alumni HEC 1977  
Architecte EPFZ-SIA

[danielwurlod@wurlod.ch](mailto:danielwurlod@wurlod.ch)

## Bio

Après des études d’architecte au Poly de Zurich, Daniel Wurlod a travaillé à Lausanne et, en parallèle, passé sa licence HEC en Economie Politique. Après des postes à Bâle chez Suter+Suter, à Zurich, à Stuttgart et à Manille, il revient exercer à Lausanne. Il a depuis réalisé de nombreux bâtiments, souvent avec des façades en verre, principalement à Lausanne et sur la Riviera (COOP-Caroline et clinique Vidymed à Lausanne, plusieurs immeubles d’habitation et de bureaux à Pully, siège administratif Géta à St-Légier, Cité-Centre à Montreux).

### Mieux vaut démolir que rénover

Nous assistons aujourd’hui à un processus de densification : là où il y avait une villa individuelle, un immeuble de 8 appartements se crée. Par l’augmentation des divorces, la demande se dirige vers des logements plus petits, mais plus nombreux. Aujourd’hui le marché de la construction s’attelle avant tout à de nouvelles réalisations. Les standards sont devenus si exigeants depuis 20 ans que cela coûte souvent moins cher de démolir et de reconstruire du neuf que de rénover. Les rénovations impliquent des isolations périphériques, celle de la toiture, du sous-sol. On change les fenêtres et tant qu’à faire on installe une nouvelle cuisine et des sanitaires plus modernes. En fin de compte, il ne reste de l’objet initial que la structure porteuse, pour autant qu’on n’ait pas décidé d’ajouter un étage ou une extension !

### Des standards parfois exagérés

Lors de toute nouvelle construction, la spécificité accrue des standards, notam-

ment en matière énergétique, complexifie le travail de l’architecte, qui fait souvent appel à des spécialistes. Pour obtenir un permis de construire, avant que le maître d’œuvre ait défini tous les éléments de l’ouvrage et validé un descriptif ou un devis général, il faut déjà fournir un calcul très précis des déperditions. Ce calcul se

fait sur la base d’un projet qui va encore évoluer. Dans la réalité, la construction ne sera peut-être plus conforme à la demande de permis de construction, entraînant une demande de modification. La charrue avant les bœufs, en quelque sorte. Parmi les autres contraintes, il y a celle

de l’étude du désamiantage, qui doit être effectué avant la nouvelle demande de permis. Il peut en coûter plus de procéder au désamiantage, souvent pour des teneurs minimes, que de démolir la maison tout entière. De plus, tous les matériaux doivent être triés, même les matériaux d’excavation. On ne peut plus parler aujourd’hui de démolition, mais de déconstruction.

«*L’obtention du label Minergie est très compliquée*»

### L’architecte est-il utile ?

<b>Phases</b>	Rôle de l’architecte : les prestations s’adaptent aux besoins du maître d’ouvrage. Elles sont décrites précisément dans la <b>norme SIA102</b> . Celle-ci fixe aussi le calcul des honoraires, qui varient selon le montant et le type des travaux.	
<b>Programme</b>	Conseil pour fixer les priorités, estimer l’investissement, poser les bonnes questions	
<b>Avant-projet</b>	Choix de base, orientation, dimensions, répartition des pièces, enveloppe financière	9 %
<b>Projet/conseil pour les choix et aide à la décision</b>	Plans du projet, coupes et façades Descriptif de la construction et devis général Procédure de demande d’autorisation de construire	13 % 8 % 2,5 %
<b>Appels d’offres</b>	Plans pour appels d’offres, soumissions	18 %
<b>Dossier d’exécution</b>	Plans d’exécution, contrats d’entreprises	16 %
<b>Chantier/défense du maître d’ouvrage face aux entreprises</b>	Direction des travaux, direction architecturale	29 %
<b>Achèvement</b>	Retouches et garanties, dossier révisé	4,5 %

# ue sauvage



## Minergie, quels résultats ?

Pour le standard Minergie, c'est encore plus compliqué. En l'absence de soutien étatique intéressant (le surplus de frais d'études dépasse les subventions), la seule valeur ajoutée pour le propriétaire est le gain de surface constructible : à terrain de taille égale, une construction au standard Minergie obtient un bonus de 5 % dans le canton de Vaud. De plus, aujourd'hui, sur un marché où tous les objets à peu près intéressants se vendent, la valeur ajoutée de ce standard pour le propriétaire est peu intéressante à

court terme. Dommage... Je suis un fervent partisan des économies d'énergie nécessaires à cause des normes; de toute façon c'est l'obtention du label qui est très compliquée... Et puis, les gens ont envie de vivre bien et cela entre en contradiction avec leur fibre écologique. Dans un immeuble neuf, avec un système énergétique sophistiqué, il faut plusieurs saisons pour bien équilibrer le chauffage de chaque pièce. Or, le coût de l'énergie a fortement diminué par rapport au pouvoir d'achat depuis plusieurs décennies et, lorsque cela ne coûte rien, on

gaspille. Il faudrait des décisions politiques drastiques pour renverser la tendance, mais ce serait impopulaire car il est considéré que l'énergie à bas coût est devenue un droit.

## Des contraintes improductives

Enfin, pour toute demande de plan de quartier, les études sont très poussées et les procédures incroyablement longues (plusieurs années). Les bureaux d'études d'impact s'en frottent les mains. Vous l'aurez compris, cela aboutit à des absurdités. Imaginons que vous souhaitiez construire un bâtiment à Pully, près duquel passent deux trains par jour qui sont considérés bruyants. Vous allez devoir appliquer une norme fédérale en matière d'isolation phonique qui vous protège du passage de mille trains par jour... et ceci même si vous avez eu l'intelligence de prévoir les chambres à coucher du côté opposé! Autre cas, nous prévoyons un immeuble de 88 petits appartements à Lausanne: bloquez immédiatement sur votre terrain l'emplacement pour 0,5 vélo par pièce, soit plus de 100 places au total! Aujourd'hui, l'application du principe de précaution est souvent excessive et inutilement anxiogène. On applique comme règle générale ce qui ne touche qu'une minorité de cas ou une probabilité très faible. Les fonctionnaires sont les premiers à le reconnaître mais sont eux aussi soumis au respect des normes.

## Les conseils du pro

- Bien fixer ses objectifs et son programme.
- Planifier dans la durée et penser à la revente.
- Analyser toutes les offres du marché.
- Choisir des partenaires de confiance.
- Faire jouer la concurrence.

L'acquisition d'un bien immobilier signifie un engagement financier à long terme et donc la nécessité de recourir à une planification sérieuse. Quel chemin choisir ?



par Jean-Luc Blanc

Responsable Credit Office  
Raiffeisen Suisse

### Quelles hypothèques ?

On ne contracte pas un crédit hypothécaire sur un simple coup de tête! L'hypothèque qui convient à tous, ça n'existe pas. Une solution optimale prend en compte les possibilités financières, la capacité au risque et les souhaits de l'emprunteur ainsi que les prévisions du marché des capitaux, respectivement du marché financier.

En parcourant divers modèles hypothécaires de la Banque Raiffeisen, cet article explore plusieurs possibilités de financement. Un bon conseil vaut son pesant d'or. Construire ou acheter déjà construit est une aventure exaltante. En général, le résultat est satisfaisant, mais on sait qu'elle peut aussi rapidement devenir une mésaventure financière si elle est mal préparée. Dans l'ensemble, et quelle que soit la situation, il n'existe pas de règles strictes pour l'établissement d'un crédit hypothécaire: les taux et les conditions varient d'un établissement à l'autre, de même qu'il peut exister différentes formes de crédit hypothécaire auprès d'un même établissement. Le choix d'un modèle hypothécaire peut bien sûr être influencé par la situation privée et professionnelle du propriétaire et par son avoir en banque ou ses assurances déjà contractées.

**«Il n'existe pas de règles strictes»**

### Variable ou fixe ?

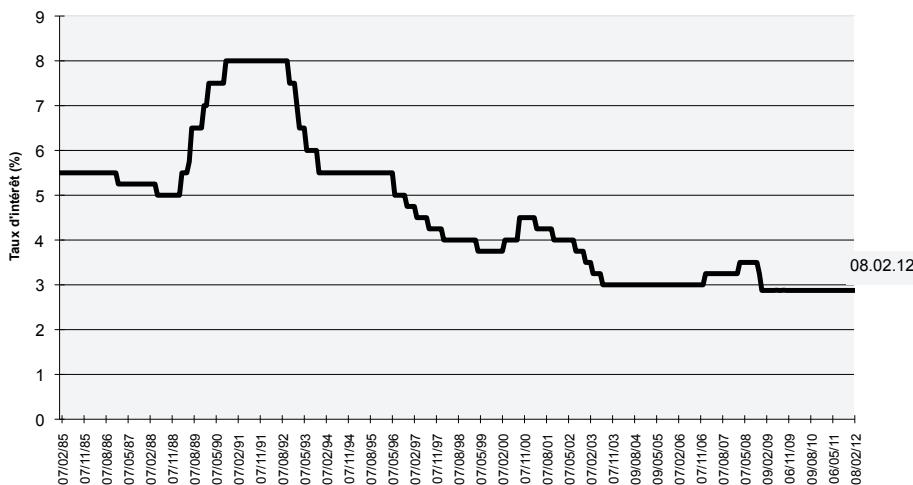
L'hypothèque à taux variable n'a pas de durée fixe et peut généralement être résiliée sous réserve d'un préavis de six mois. Le taux d'intérêt s'adapte à l'évolution du marché des capitaux, c'est-à-dire qu'il peut aussi bien augmenter que baisser. Vous assumez le risque de hausse des taux d'intérêt tout en profitant pleinement de leur baisse, le cas échéant. En fonction du type d'objet, l'hypothèque en 2<sup>e</sup> rang à taux variable est soumise à une obligation d'amortissement de durée différente. Les avantages? Le taux d'intérêt suit l'évolution

du marché des capitaux, ce qui vous permet de profiter des baisses éventuelles. Le risque? Les variations de taux d'intérêt ne permettent pas de calculer précisément la charge hypothécaire à moyen ou long terme. En cas de hausse des taux sur le marché des capitaux, la charge hypothécaire augmente. En optant pour une hypothèque à taux fixe, c'est vous qui en choisissez la durée en fonction de vos besoins. Votre banque vous propose en principe des durées de 2 à 15 ans. Le taux d'intérêt demeure inchangé sur toute la durée de l'hypothèque. Pendant la durée choisie, vous ne pouvez pas résilier votre hypothèque, sauf paiement d'une indemnité de résiliation anticipée. Les avantages? L'hypothèque à taux fixe vous protège contre une éventuelle hausse des taux d'intérêt et vous donne l'assurance de bénéficier d'une charge hypothécaire invariable tout au long de la durée choisie. Le risque? Pendant la durée fixe, vous ne pouvez tirer parti d'aucune baisse des taux d'intérêt.

### LiborTop ou LiborFlex ?

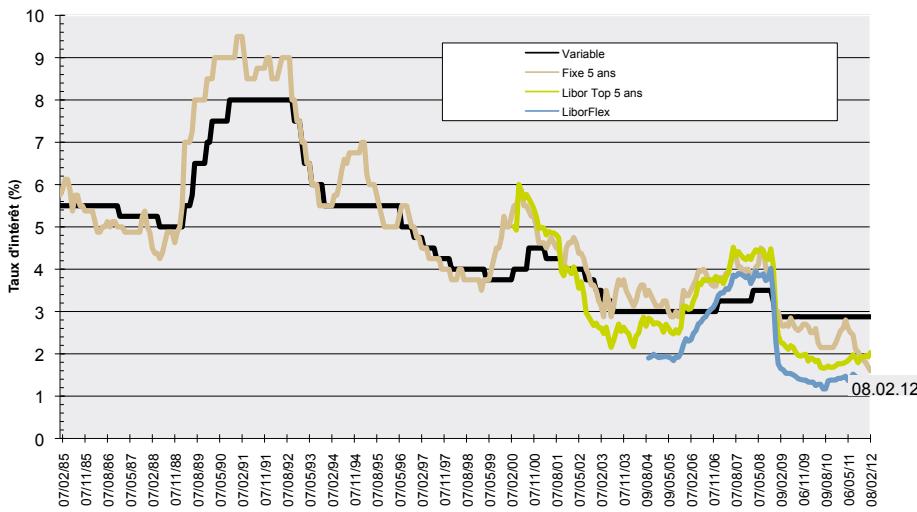
Vous pouvez souscrire une hypothèque LiborTop pour une durée de 3, 5 ou 7 ans. Son taux d'intérêt se compose d'un taux de base (LIBOR = London Interbank Offered Rate) et d'une majoration client individuelle. Un plafond (cap) est défini pour se prémunir des hausses de taux d'intérêt. Pour en bénéficier, vous devez payer une prime qui est intégrée à la majoration client. L'hypothèque **»**

### Taux variable depuis 1985



«Construire ou acheter déjà construit est une aventure exaltante»

#### Taux d'intérêt variable, fixe et hypothèque Libor depuis 1985 resp. 2000/2004



» LiborTop devient avantageuse lorsque les frais globaux (intérêts et prime) correspondant à la durée choisie sont inférieurs au coût des modèles hypothécaires alternatifs. En cas de hausse des taux, vous êtes protégé par le plafond prédéfini (cap). Les risques ? Vous devez assumer les éventuelles hausses de taux entre le niveau initial et le plafond prédéfini.

Vous pouvez souscrire une hypothèque LiborFlex pour une durée de 3 ou 5 ans. Son taux d'intérêt se compose d'un taux de base Libor et d'une majoration client individuelle. Si vous souhaitez profiter des taux bas du marché monétaire, l'hypothèque LiborFlex est la solution idéale. Le risque ? Vous devez assumer d'éventuelles hausses de taux, mais vous disposez d'un droit de conversion unique et pouvez opter pour un autre produit hypothécaire proposé par la même banque pour la période restant à courir.

#### L'hypothèque Eco

Le certificat Minergie, voire aussi le Certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB®), permet de bénéficier d'une hypothèque Eco. Vous pouvez alors bénéficier d'une réduction de votre charge hypothécaire pouvant atteindre Fr. 5000.-. La durée est fixée à 4 ans maximum et le taux d'intérêt se situe à 1/2% au-dessous du taux de l'hypothèque à taux variable ou d'une hypothèque à taux fixe. La réduction d'intérêt s'applique sur un montant maximum de 250000 francs.

#### Assurance hypothèque

L'assurance hypothèque Raiffeisen permet aux propriétaires immobiliers de dormir sur leurs deux oreilles. Elle couvre les pertes de

revenus dans le budget familial survenant en cas de chômage ou à la suite d'un décès: en cas de chômage, l'intégralité des intérêts hypothécaires est prise en charge pendant 12 mois au maximum par l'assurance (jusqu'à concurrence de 2500 francs par mois). En cas de décès, un capital s'élevant au montant de l'hypothèque en 2<sup>e</sup> rang est immédiatement versé aux survivants. Ainsi, ils peuvent continuer de vivre dans leur environnement familial, quoi qu'il arrive. Sur demande, il est également possible de souscrire une rente en cas d'incapacité de gain. Les avantages ? Couverture des pertes temporaires de revenus (chômage), événement assuré, même s'il se répète (chômage), capital garanti en cas de décès, libre choix des bénéficiaires, possibilité d'assurer la libération du paiement des primes en cas d'incapacité de gain (couverture du risque décès), protection du patrimoine grâce au privilège légal en cas de poursuite, de faillite ou de succession (décès), souscription possible sur deux têtes.

#### Amortissement et fiscalité

Dans le cadre du financement de votre logement, la forme d'amortissement adéquate joue un rôle décisif.

L'amortissement direct vous permet de réduire directement la dette hypothécaire lors de chaque versement, et donc également la charge d'intérêts. Avec l'amortissement indirect, vous ne réduisez pas l'hypothèque, mais épargnez le montant convenu sur un plan de prévoyance 3<sup>e</sup> pilier auprès de votre banque Raiffeisen. L'amortissement indirect est intéressant sur le plan fiscal et offre quelques avantages supplémentaires. Avantages de l'amortissement direct: la dette hypothécaire et la charge d'intérêts diminuent. Avantages de l'amortissement indirect: des intérêts hypothécaires constants, déductibles du revenu imposable; les versements en faveur de la prévoyance liée 3A peuvent être déduits du revenu imposable; l'intérêt préférentiel exonéré de l'impôt, proposé sur le plan de prévoyance 3<sup>e</sup> pilier Raiffeisen; de meilleures perspectives de rendement grâce au placement dans le fonds de prévoyance.

C'est dans tous les aspects de son activité et envers tous ses partenaires qu'une entreprise peut faire preuve de responsabilité sociale.

# Engagement global



par **Philippe Braun**

Alumni HEC 1983

[philippe.braun@regiebraun.ch](mailto:philippe.braun@regiebraun.ch)



et **Claude Chessex**

Directeur

[claude.chessex@regiebraun.ch](mailto:claude.chessex@regiebraun.ch)

Régie Braun SA

par **Ariane Baehni**

Bien avant que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) soit devenue un concept à part entière, nous avons eu le souci de nos partenaires, propriétaires, locataires, fournisseurs, collaboratrices et collaborateurs ou encore de nos confrères. L'être humain se trouve au cœur de nos activités et collaborer en toute harmonie passe par le respect de notre propre responsabilité. Nous côtoyons chaque jour un nombre élevé d'intervenants dans un domaine qui répond à un besoin fondamental: celui du logement.

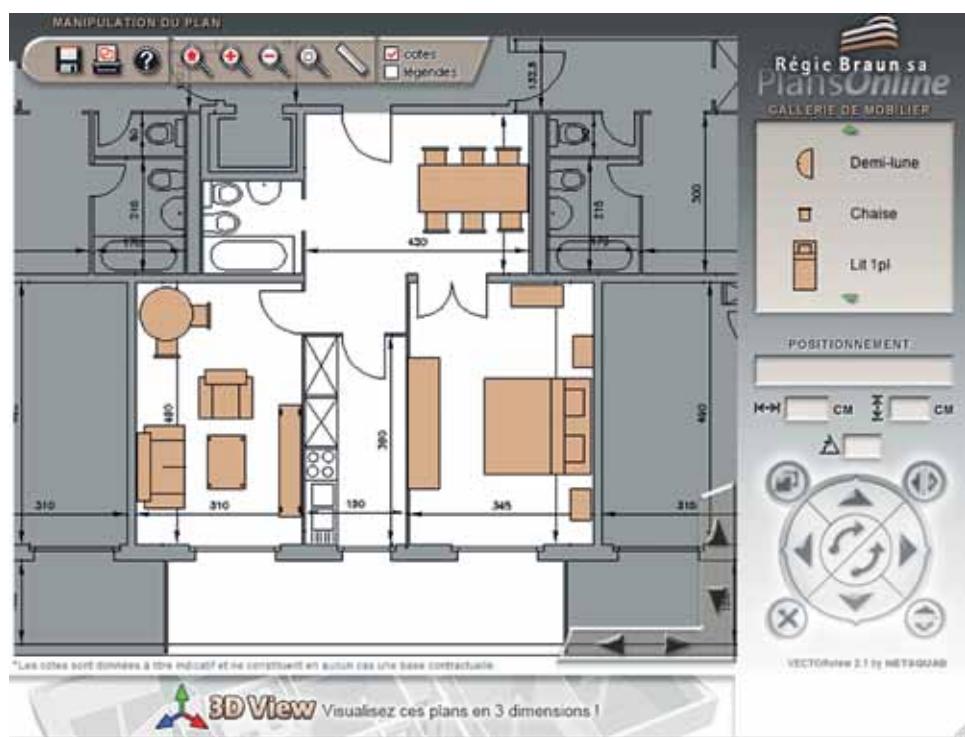
Envers nos clients, propriétaires comme locataires, nous assurons une transparence complète. Chaque propriétaire a accès aux comptes de gérance par le biais de notre service Régie Online, mis à jour quotidiennement. Nous privilégions une tarification simple afin de rendre lisible le montant des honoraires de gestion. Seules les activités extraordinaires déployées font l'objet d'une facturation séparée. Tous les rabais et escomptes obtenus auprès des maîtres d'état

sont clairement mentionnés sur les factures et, bien sûr, intégralement mis au profit des propriétaires.

Quant aux locataires, nous ne demandons ni frais d'inscription, ni frais d'établissement du bail, seules les prestations exceptionnelles demandant un travail complémentaires sont indemnisés. Nous leur simplifions la vie avec l'aide d'un guide du locataire, qui clarifie les rôles des différents partenaires, dont une version audio a été réalisée à l'intention des personnes malvoyantes. Notre site comprend de nombreux outils pratiques, notamment

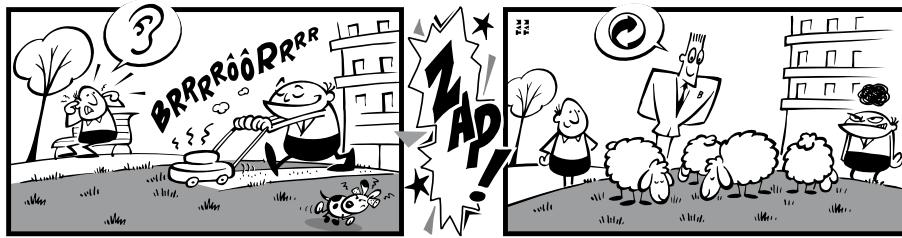
**«Un besoin fondamental : celui du logement»**

les plans des appartements avec des simulations d'ameublement. Pour ce qui concerne nos collaborateurs, nous avons été les premiers à introduire, dans les années quatre-vingts, un horaire de 36 heures 30, ainsi que des postes à temps partiel, partant du principe que l'activité professionnelle et la vie familiale étaient deux éléments indissociables. L'autre axe primordial est celui de la for-

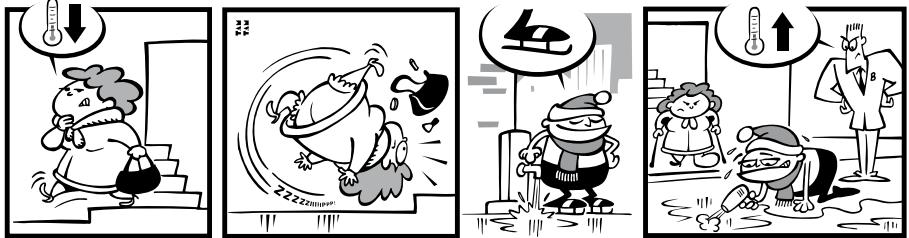


«La rénovation énergétique est incontournable pour maintenir la valeur du patrimoine»

### “Pourquoi tant de laine...?”



### “Terrain glissant...”



### Un intérêt réciproque

Les besoins de nos clients rejoignent nos convictions: le bien-fondé des rénovations énergétiques et c'est pourquoi nous sensibilisons les propriétaires à cet aspect. Aujourd'hui la rénovation énergétique est incontournable pour maintenir la valeur du patrimoine, même si elle ne peut pas être immédiatement imputée sur le rendement. Il y aussi un intérêt fiscal et des subventions. Actuellement, le marché hypothécaire est historiquement bas. C'est donc le moment de prévoir ces rénovations. Nous sommes une des rares régies à disposer des compétences nécessaires, en proposant l'étude, la réalisation et la demande de subvention pour ces rénovations. Nous avons notamment participé à la rédaction du «Guide énergétique» de la Chambre vaudoise immobilière et nous avons été précurseurs dans la sensibilisation du problème de l'amiante et du radon. Nous proposons aux propriétaires le désirant un processus menant à l'obtention de Certificats énergétiques cantonaux des bâtiments (CECB), pour tous les immeubles remplissant les critères fixés par la Confédération pour son opération. Enfin, tous les Indices de dépense énergétique (IDE) sont calculés annuellement afin d'avoir une vision précise du parc immobilier sous gestion et de permettre une proactivité dans les suggestions de rénovation.

mation, à tous les niveaux. Nous formons au moins trois apprenti(e)s par an et nous accueillons plusieurs stagiaires. Tous les collaborateurs/trices sont au bénéfice, au minimum, du certificat IMMOBase ou SVR qualifiés et ils suivent des cours de formation continue. La majorité des cadres ont des diplômes fédéraux.

Le confort de nos collaborateurs est aussi important: chaque poste de travail est équipé de manière ergonomique. Une géobiologue a étudié chaque poste de travail, ce qui a permis d'éviter le positionnement statique de personnes sur des nœuds telluriques. De plus, des cônes d'organite sont placés sur tous les regroupements de fils électriques, annihilant ainsi les champs magnétiques néfastes. Enfin, une étude a été réalisée afin d'accorder au mieux les impératifs géographiques des places de travail avec les principes Feng Shui.

Aux individus s'est ajouté le respect de l'environnement dès le début du millénaire. C'est un aspect qui nous tient particulièrement à cœur, raison pour laquelle nous avons mis sur pied l'opération «Un bail – un arbre», qui consiste en un engagement de planter un arbre pour chaque contrat d'habitation signé. A ce jour, plus de 9000 arbres d'essences rares ont été plantés, dans des emplacements déterminés par des ingénieurs forestiers, allant ainsi au-delà de la promesse faite. Nous avons également investi dans une installation photovoltaïque d'une puissance de 5.6 kW, soit 42 panneaux sur le toit de notre immeuble, en 2008. Cela a permis à toute notre équipe de vivre tout le processus, de la demande de subventions aux aspects techniques : outre la production de courant vert, cet exercice complet a été une excellente formation sur le tas pour nos collaborateurs.

La Régie Braun SA est membre de l'Union suisse des professionnels de l'immobilier, association que Ph. Braun a présidée de 1999 à 2004. Son directeur siège également au comité de la Chambre vaudoise immobilière. Elle s'investit également dans la formation professionnelle en mettant à disposition des chargés de cours et des experts aux examens à tous les niveaux de formation. Elle est labellisée USPI-Formation.

Pour en savoir plus sur l'action «Un bail – un arbre» : [www.unbailunarbre.ch](http://www.unbailunarbre.ch)  
Une politique de RSE ne doit pas être dictée pour suivre une tendance mais est incontournable pour maintenir une harmonie nécessaire à la création et au respect des valeurs humaines.

Le cours Real Estate Management s'est créé en 2005 sur la base d'une réflexion de Philippe Braun ensuite rejoint par Yvan de Rham, Bertrand de Sénepart, Bruno de Siebenthal et Laurent Vago, déplorant le manque de formation universitaire dans ce domaine. Le projet a été accepté par le décanat pour autant qu'il ne coûte rien.

Le domaine de l'immobilier est parcouru par un nombre assez important d'idées reçues qui s'avèrent souvent trop réductrices, voire même inexactes.

# Donner du sens à l'immo



**Par François Yenny**

Partenaire iConsulting  
Alumni HEC MBA 2005  
Architecte EPFL

[fyenny@iconsultingsa.ch](mailto:fyenny@iconsultingsa.ch)



**Pierrick Maire**

Analyste marché immobilier iConsulting  
Alumni HEC 2005  
Doctorat EPFL

[pmaire@iconsultingsa.ch](mailto:pmaire@iconsultingsa.ch)

L'immobilier est souvent perçu comme un domaine intuitif dans lequel il suffit d'avoir un capital initial pour réussir des placements sans risque. S'il est globalement moins risqué que certains autres types de placements très volatils, il peut cependant conduire à des pertes importantes, notamment pour les non-initiés. Un achat foncier pourrait être fait à un prix trop élevé. Un produit immobilier pourrait ne pas répondre à la demande et ainsi rester vacant. Une bulle immobilière pourrait même éclater. Comme tout marché, l'immobilier a ses caractéristiques propres et, en tant qu'acteur, le meilleur moyen de réduire son risque est d'en augmenter sa connaissance et sa compréhension.

Les acteurs immobiliers occasionnels, qui ont une connaissance moins étendue, peuvent, à tort, souscrire à des idées reçues. Combien de fois a-t-on déjà entendu: «Le prix du m<sup>2</sup> de terrain dans ma commune est de X CHF»? Alors qu'à la réflexion il devient évident que les différentes parcelles d'un territoire donné sont trop disparates pour toutes valoir le même prix unitaire. Dans un autre domaine, accepterait-on que l'on dise: «Le prix d'une voiture est de X CHF par tonne»? En vendant un terrain au même prix unitaire que la parcelle voisine, de nombreux propriétaires ont perdu plusieurs dizaines de milliers de francs sans s'en rendre compte. A contrario, d'autres ont payé des prix excessifs, pour les mêmes raisons.

En effet, des terrains qui se distinguent, entre autre, par leur vue, leur accessibilité et leur degré d'exposition aux nuisances ne valent pas la même chose. De la même manière, le terrain sur lequel le règlement permet de réaliser une PPE vaudra en général substantiellement plus que celui sur lequel on ne peut ériger qu'une villa. Il est donc important de penser la valeur du terrain non pas en termes de CHF/m<sup>2</sup> mais d'incidence foncière, c'est-à-dire de la part de la valeur d'un objet immobilier qui provient du terrain, ceci en fonction de ses caractéristiques.

La disparité des biens immobiliers et le fait que les prix des transactions ne sont

pas publics en Suisse (hormis à Genève) font qu'il est nécessaire d'estimer leurs valeurs en faisant appel à l'expérience, à la connaissance des marchés locaux, combinés à l'emploi de méthodes appropriées. L'hétérogénéité des objets fait aussi qu'il n'y a pas un mais plusieurs marchés immobiliers qu'il convient de définir par la typologie des biens échangés, les types de transaction et les bassins géographiques. On peut ainsi principalement distinguer les marchés du logement, du commercial, de l'administratif et de l'industriel/artisanal qui ont chacun leurs propres déterminants d'offre et de demande. L'analyse et la compréhension de ces marchés serait déjà complexe si l'on disposait de toutes les informations utiles mais, là aussi, ce n'est pas le cas. Au contraire, ces marchés sont peu transparents.

## «Augmenter sa connaissance et sa compréhension»

Pour le résidentiel, par exemple, il faut intégrer le fait que la demande varie continuellement sous les effets combinés des évolutions démographiques et sociologiques. Les années 80 ont connu un exode des centres vers les périphéries pour accéder à la propriété et augmenter la surface habitable. Les années 2000 marquent un début de retour aux villes pour pallier aux problèmes croissants de mobilité et bénéficier de la nouvelle attractivité des centres revitalisés. Par contre, l'envie d'accéder à la propriété ainsi que les exigences accrues en matière de surfaces habitables et de qualité de vie ont perduré. Cela implique de développer de nouveaux produits qui répondent aux aspirations résidentielles de ces néo-urbains recherchant la qualité de vie de la villa, mais en ville.

Paradoxalement, face à cette complexité et aux investissements par nature importants de l'immobilier, les analyses de marché ne sont pas encore systématiquement pratiquées comme c'est le cas dans d'autres domaines. Ainsi, certaines décisions sont beaucoup plus risquées car encore exclusivement basées sur l'instinct et les idées reçues.

Une de ces idées reçues est que toute hausse significative des prix serait due à une bulle.

# bilier

«*Cette augmentation n'est pas forcément signe de bulle*»



A ce niveau, le parallèle est souvent fait avec la situation du début des années 90. Or, aujourd’hui, les paradigmes sont fondamentalement différents. Certes, le marché romand est tendu depuis plusieurs années et l’évolution des prix sur l’Arc lémanique est très forte. Mais cette augmentation n'est pas forcément signe de bulle car les autres conditions de l'avènement de celle-ci ne sont en fait pas réunies. L'effondrement imminent de la demande, qui serait une des conditions de l'explosion d'une telle bulle, n'est notamment pas réaliste. De plus, même si une inversion de tendance avait lieu, il faudrait plusieurs années pour retrouver un taux de vacance d'équilibre estimé autour de 1,5%, car l'offre ne peut structurellement pas devenir très largement supérieure à la demande.

Au contraire, la forte croissance économique régionale s'est traduite par une augmentation soutenue de la population sur l’Arc lémanique dont le fort pouvoir économique a soutenu la hausse des prix. La production de logements n'ayant pu suivre,

Le projet d'écoquartier de la Jonction à Genève est un exemple de produit immobilier développé pour répondre aux attentes résidentielles modernes en offrant des surfaces généreuses et lumineuses, des extérieurs privatisés et un environnement végétalisé. (Source : bureau d'architectes Dreier-Frenzel ; [www.dreierfrenzel.com](http://www.dreierfrenzel.com))

Cette image est reprise du site internet du bureau d'architectes Dreier-Frenzel qui a gagné le concours de cet écoquartier à Genève.

cette demande insatisfaite a même débordé sur les régions périphériques dont les prix ont grimpé à leur tour. La hausse des prix de l'immobilier est donc principalement issue d'un fort déséquilibre entre l'offre et la demande plutôt qu'à une spéculation excessive d'acteurs motivés uniquement par la quête du profit rapide.

Le domaine immobilier est de plus en plus complexe car il cumule une large combinaison de facteurs techniques, juridiques, économiques et situationnels. Comme pour tout marché, il est important d'être bien informé pour pouvoir en faire sens et y agir de manière la plus judicieuse possible.

## iConsulting SA

4 domaines d'activité pour offrir une maîtrise structurée de l'immobilier :

- **Expertise immobilière :** évaluation de tous types de biens.
- **Analyse de marché :** étude des produits spécifiques ou de problématiques de marchés.
- **Formation :** cours spécialisés et sur mesure sur toutes thématiques.
- **Accompagnement spécifique :** soutien dans le cadre de processus et projets.

Plus de renseignements disponibles sur [www.iconultingsa.ch](http://www.iconultingsa.ch) ou sur demande à [info@iconultingsa.ch](mailto:info@iconultingsa.ch)

Comment trouver un bien immobilier adapté à nos besoins sans devoir se transformer en agent secret ? Internet se met au service de la transparence.

# En connaissance de cause

## Interview de Robert de Heer

home.ch

[robert.deheer@home.ch](mailto:robert.deheer@home.ch)

par Christophe Fischer  
et Ariane Baehni

### Comment est né home.ch ? En quoi son modèle d'affaires se différencie-t-il de la multitude d'autres sites d'immobilier en ligne ?

Notre site est né il y a deux ans. C'est une idée créée par PubliGroupe pour pallier à la perte de vitesse du marché publicitaire de la presse écrite. Il y avait un créneau pour les petites annonces sur Internet. Nous avons rejoint ce marché assez tard car nous hésitions à lancer un site de jobs ou de voitures, mais finalement c'est le domaine immobilier dans lequel nous avons identifié les plus grandes opportunités et celui pour lequel nous avions les idées les plus novatrices, apportant une réelle plus-value. Swisscom, avec qui nous avions déjà une joint venture pour local.ch, s'est associé à notre démarche car ils avaient envie d'accroître la présence sur

les fonctions de recherche et étendre les informations concernant l'environnement immédiat des objets à vendre. Un bien immobilier peut convenir sur les aspects de taille, de situation et de prix, encore faut-il que l'environnement soit adapté ! Une famille avec de jeunes enfants préférera sans doute vivre dans un quartier avec d'autres familles. Nous avons donc cherché des partenaires pour nous aider à compléter ces informations, dont MicroGIS (voir encadré). Ces informations comprennent des statistiques sur la composition des ménages, la répartition par nationalités, revenus ainsi que des données liées au taux d'imposition. Nous indiquons également quels sont les permis de construire accordés dans la localité, cela permet d'une part de s'assurer qu'un immeuble futur ne va pas gâcher

**«Encore  
faut-il que  
l'environnement  
soit adapté !»**



Internet, en sus de bluewin.ch et local.ch. Nous avons lancé le site après neuf mois de préparation du contenu, période pendant laquelle nous avons consulté tous nos partenaires, agences immobilières, particuliers pour définir les aspects importants, nos USP (Unique Selling Points). Deux aspects sont ressortis clairement: affiner

la vue, mais aussi de se tenir informé des futurs objets à construire. Ces informations additionnelles sont disponibles de manière détaillée, pour des zones de 100 m de côté. Nous avons une croissance deux fois plus forte que nos principaux concurrents, même si nous sommes encore petits. Mais nous serons bientôt les premiers !

**«Renforcer  
l'image  
de sérieux  
de nos clients»**

**On sort des métiers traditionnels de l'immobilier! Que gérez-vous en interne et que choisissez-vous d'outsourcer?**

Nous sommes clairement une plate-forme d'adéquation entre les agences immobilières et les acheteurs potentiels et notre revenu provient du prix des annonces mises en ligne. Comme nous sommes une petite équipe, nous nous concentrons donc sur le service informatique, le marketing et la vente. Nous outsourçons une bonne partie à des spécialistes externes, surtout pour les outils liés à la gestion de l'information, qui n'est pas notre activité centrale. Certains domaines nécessitent une expertise basée sur l'expérience acquise auprès de plusieurs clients. Par exemple, la cartographie établie par MicroGIS est très spécifique et nous ne pourrions pas nous permettre une personne à plein temps maîtrisant ces compétences. Nous avons également délégué la conception de notre application iPhone parce que nous nous sommes rendu compte qu'un développement permanent ne peut être assuré que par une personne dont c'est le métier.

**Le volume d'informations que vous donnez pour chaque objet a le mérite de la transparence, mais ne casse-t-il pas certains argumentaires de vente? N'est-ce pas contreproductif pour les agences immobilières dont le but est de vendre ces objets?**

Il y a de toute façon tension entre les besoins du client, acquérir un maximum d'informations, et les intérêts des agences qui est de vendre au meilleur prix. A mon avis, assurer la transparence ne fait que renforcer l'image de sérieux de nos clients. Cela les force naturellement à adapter leur message à cette transparence. Mais tout le monde y gagne.

**Prévoyez-vous d'étendre votre modèle ou la gamme des informations?**

Nous avons réfléchi à des modèles différents, notamment pour les locations où la demande est forte. Certains particuliers seraient d'accord de rémunérer un service pour trouver un logement. Certaines plates-formes ont essayé, mais la demande de ce

service est encore trop faible et cela nous obligerait à garantir un certain taux de succès, ce qui est difficile en temps de pénurie; cela porterait atteinte à notre image. Nous misons de toute façon sur une croissance du marché en ligne: on assiste simultanément à une baisse du nombre d'annonces immobilières dans la presse écrite et à une augmentation des revenus sur les sites immobiliers online. Même s'il n'y a, à ma connaissance, pas de statistiques officielles, cette tendance existe.

Nous allons également étendre le niveau d'informations, tout en tenant compte des intérêts de nos clients, les agences. Un exemple est le prix moyen du m<sup>2</sup> dans une localité. Le vendeur devra ensuite justifier les écarts, mais là encore cela entraîne un niveau de transparence pour lequel les agences ne sont pas toutes préparées.

**Vous êtes néerlandais. Quelles principales différences avez-vous constaté en Suisse?**

Je ne pensais pas rester longtemps en Suisse et on m'a traité de fou lorsque j'ai souhaité acheter. Aux Pays-Bas, un bien immobilier s'achète et se revend comme tout autre bien. C'est même un sport national que d'acheter, transformer et revendre avec bénéfice. En Suisse, le fort taux d'imposition sur les gains immobiliers rend cela impossible. Ici l'achat immobilier est un investissement, un patrimoine même. Ensuite, il n'y a pas de règle de fonds propres: on vous concédait même une hypothèque à 120%! Cela s'est atténué après la crise aux USA. Enfin, déclasser un terrain en Hollande prend 6 mois...

**MicroGis**

MicroGIS SA propose des solutions et des services dans le domaine de l'analyse spatiale et le géomarketing ainsi que des données géostatistiques. Dans le cadre du projet Home.ch, les données spécifiquement mises en forme permettent de mieux contextualiser un objet immobilier par rapport à son environnement socio-économique (fiscalité, types de ménages, niveaux de revenu, accessibilité...).

Ces «social facts» procurent une valeur ajoutée certaine aux informations géolocalisées à une échelle extrêmement fine (à l'hectare). Ces informations sont uniques par rapport à toutes les plates-formes immobilières concurrentes.

Dès cette année, et grâce au nouveau mode de recensement, ces données seront actualisées annuellement.

Internet va-t-il faire disparaître le métier de courtier en immobilier, comme il a frappé une grande partie des agences de voyage, pris des parts de marché dans le courtage

# BrokerOut.com



Par Adrien Genier

Alumni HEC 2004  
Pro Logement SA  
[adrien.genier@prologement.ch](mailto:adrien.genier@prologement.ch)

Voilà une année que j'ai entrepris de me lancer dans ce métier, qui n'a aucune barrière à l'entrée, puisque aucune formation n'est requise et qu'avec un téléphone mobile et un ordinateur on peut être actif. Je m'attendais donc à être confronté à une quantité d'acteurs très disparates. Mais, entre vous et moi, je ne pensais pas entrer dans une telle jungle, avec des pratiques parfois sauvages, et des individus braconniers. Il y a tout de même dans la grande majorité, et notamment dans les enseignes professionnelles, des praticiens très compétents et qui respectent une éthique professionnelle. Mais, ce qui m'a le plus surpris reste le peu de présence de particuliers sur le marché et en particulier sur les sites Internet dédiés.

Entrons dans le vif du sujet ! Le métier de courtier en immobilier peut-il encore exister ou va-t-il être supplanté par des particuliers, propriétaires, via les plates-formes Immostreet, Homegate, Immo-scout24, Annibis, et Home.ch, les principales plates-formes de vente actuelles ? On connaît les changements radicaux qu'ont connus les acteurs de la finance avec l'apparition de Swissquote, les courtiers en assurances avec des sites de comparaison et de vente en ligne, ceux du tourisme avec les multiples portails de vente directe, sans oublier les bocanteurs se croyant à l'abri qui ont perdu des parts de marché énormes à la suite de l'avènement de Ricardo.ch ou E-Bay.com. La question est donc : pourquoi le courtage immobilier est-il épargné jusqu'à maintenant ? Le courtage immobilier peut-il échapper à ces nouveaux

médias ou le domaine d'activité est-il suffisamment différent pour permettre une survie de la branche ? La réponse est, bien entendu, «ça dépend...». Le type de bien, la gamme de produit et le segment de clientèle vont clairement déterminer les possibilités dans ce domaine. Le marché des appartements, bas et moyen de gamme, devrait vraisemblablement être à moyen terme commercialisé principalement de particulier à particulier. Pour la bonne et simple raison que ceux-ci sont si facilement comparables qu'un courtier n'apportera que peu de valeur ajoutée. Certes, il pourra faciliter la vente par sa réactivité et sa disponibilité, la faire aboutir plus rapidement, mais il ne pourra que rarement amener une plus-value. A l'inverse, dans le cas de biens immobiliers exceptionnels, le rôle d'un courtier devient essentiel pour plusieurs raisons. En premier lieu, les parties désirent la plupart du temps une discréetion absolue, ce qui ne permet pas de recourir à Internet, ni à la presse spécialisée, et donc fait appel à un des atouts majeurs du courtier : son réseau, autrement dit son carnet d'adresses. En second lieu, la valorisation d'un bien immobilier complexe et hors du commun est une autre compétence clé du courtier. Un prix au plus près du

marché est essentiel pour qu'une vente soit réalisée dans un délai raisonnable. Enfin, les parties attendent un service complet dans le cadre d'un tel mandat, c'est-à-dire un conseil sur le financement, la fiscalité, les possibilités de transformation et d'agrandissement, une expertise quant à l'état du bâtiment, mais également de son environnement et les projets à moyen terme.



financier, dans le courtage en assurance et même remplacé bon nombre de brocanteurs ?

«Les portails de commercialisation dédiés à l'immobilier ne comptent que 2 à 3 %»

En bref, un courtier va permettre de vendre votre bien, au meilleur prix et dans les meilleurs délais. Cela se résume assez simplement à cela, sans négliger ses compétences de vendeur. Mais son importance dépendra du type de bien immobilier et du segment dans lequel ce bien est commercialisé. Le marché reconnaît des biens immobiliers de trois types : les biens de résidences principales, ceux de résidences secondaires, ainsi que les biens d'investissement. Ils sont répartis dans différents segments : les biens bas de gamme, moyen de gamme, haut de gamme et les biens exclusifs, dits de luxe. Chacune de ces classifications a ses spécificités et certaines devraient, selon toute logique, tomber dans le courtage de particulier à particulier.

Et pourtant, après plusieurs années d'existence, les portails de commercialisation dédiés à l'immobilier ne comptent que 2 à 3 % de particuliers parmi leurs annonceurs. Ce pourcentage est confirmé par les responsables des plates-formes eux-mêmes et il est quasiment identique en fonction des sites web. Avec tout de même une présence un peu plus marquée sur le site Anibis.ch, qui permet de placer gratuitement une annonce, les autres sites étant payant. Avec un marché qui est en train de se tendre par des prix élevés, des objets toujours aussi rares et une nécessité de fonds propres souvent plus élevée, cette situation ne devrait pas changer. Il faut tout de même noter que, dans la moitié des cas, les ventes se font de particulier à particulier, sans passer par Internet, mais uniquement par le bouche à oreille. Mais cette situation était identique avant l'arrivée d'Internet.

Reste la question de l'évaluation des courtiers, de la transparence que peut apporter un médium tel qu'Internet. La quasi-totalité des activités sur Internet offrent la possibilité de se renseigner sur la qualité, la fiabilité et l'historique d'un objet, d'une information, ou d'un acteur sur le Web. Sur des plates-formes spécifiques telles que les « app store » d'Apple ou d'Android, la notation et les commentaires sont essentiels au succès de commercialisation d'une application. Vous rendez-vous en-

core dans un hôtel sans avoir consulté les remarques et notations sur tripadvisor.com ? Lorsque vous achetez ou vendez un objet sur Ricardo.ch, ne consultez-vous pas l'historique et la fiabilité de l'autre partie ? Alors pourquoi les sites spécialisés ne permettent-ils pas cette fonctionnalité ou pourquoi n'existe-t-il pas un site «brokeradvisor.com» ? En fait, le nom de domaine est à vendre, j'ai vérifié pour vous... Alors, à bon entendeur !

uspi

Un bail signé = un arbre planté

Plus de 9'000 arbres plantés à ce jour !

Régie Brauna

Rue Centrale 5 1003 Lausanne Tél. 021 342 52 52 [www.reglebraun.ch](http://www.reglebraun.ch)

Aujourd'hui règne en Espagne un consensus général entre banquiers, promoteurs et sous-traitants: personne (ou presque) ne met personne en faillite: ce serait ouvrir une boîte de Pandore, entraînant dans l'abîme, par un effet de

# La brique n'est plus ce qu'



Par Jacques Gaillard

Alumni HEC 1976  
Webmaster immobilier à Madrid  
([www.insertcasa.com/francais](http://www.insertcasa.com/francais))

[jgaillard@insertcasa.com](mailto:jgaillard@insertcasa.com)

«Inutile de me harceler tous les lundis, je n'ai pas de sous, je ne peux pas te payer et tu sais très bien que, si je saute, tu sautes avec moi!». C'est à deux pas des superbes plages de la Costa Blanca que s'est déroulé il y a peu cet entretien téléphonique entre un promoteur et son banquier au sujet de deux millions d'euros, en des termes plus «virils» que ceux transcrits ici. Et le banquier sait que s'il met son client en faillite il devra réviser ses «actifs» et risque fort de voir sa succursale fermée, voire la banque qui l'emploie. Mais comment en est-on arrivé là?

## 1995-2004: «The sky is the limit»

Depuis le milieu des années 90, à la périphérie des grandes villes, l'Espagne vivait un boom immobilier sans précédent. Rien n'était plus aisément que d'obtenir un prêt hypothécaire jusqu'à 110%, garanti en bonne partie par... l'inflation immobilière: de 1995 à 2006 sur la côte et jusqu'en 2008 à l'intérieur des terres, plus 12 à 15% par an.

Car sur la côte aussi, la construction touristique flambait. La vente sur plans battait son plein, avec cet argument impénétrable: «Achetez aujourd'hui avec un acompte minime, dans six mois puis dans un an, je relèverai mes tarifs et vous pourrez revendre avec un substantiel bénéfice.» Ce discours était servi aux étrangers par des cohortes de vendeurs très motivés: les commissions pouvaient atteindre 15% du prix de vente! Certains achetèrent même au-delà de leurs propres besoins de logement, en conservant trop longtemps ces options d'achat au rendement prometteur.

## 2004-2007: Un atterrissage difficile

Un chantier n'étant pas éternel, les «acheteurs côtiers» se sont trouvés un jour devant l'obligation de prendre possession de leurs logements et de commencer à honorer des échéances hypothécaires

déjà convenues. Beaucoup étaient britanniques et la baisse de la livre sterling contre l'euro ne facilitait pas la chose.

Les promoteurs qui avaient promis à leurs clients de revendre des appartements acquis «pour vendre, pas pour utiliser» étaient bien trop occupés à liquider leurs propres stocks sur un marché faiblissant

pour pouvoir aider leurs clients à ne pas tenir leurs promesses d'achat. Heureusement, il restait aux promoteurs la clientèle nationale: la casse se profilait, mais restait discrète.

Pendant ce temps, autour des grandes villes, la «fête de la brique» continuait. Mais sur la côte en 2005 déjà, sans que cela ne se voie ni ne se dise, l'immobilier espagnol était rongé par les termes de la spéculation, et tels leurs discrets craquements dans le bois des bruits circulaient entre professionnels sur l'état de la trésorerie de certaines caisses d'épargne régionales, grandes pourvoyeuses en fonds des promoteurs.

**«Les commissions pouvaient atteindre 15% du prix de vente!»**

## 2008- ?: La cave est la limite...

La «crise des subprimes» à l'été 2007 suivie de la faillite de Lehman Brothers un an plus tard a fait le reste: prise de conscience chez les banquiers et perte de confiance chez le consommateur. L'heure était venue de faire les bilans, de ne plus prêter sans compter et de ne plus acheter dans l'enthousiasme. Au final, promoteurs et banquiers (obligés d'accepter des immeubles en «paiement») se sont retrouvés avec un parc immobili



domino, le peu qui reste de cette branche jadis luxuriante de l'économie espagnole, «l'économie de la brique», autrement dit de la construction.

# 'elle était

«Ceux qui devaient vendre à n'importe quel prix ont maintenant vendu»

2



3



4



lier évalué à 818000 logements neufs et vides! En banlieue de Madrid aujourd'hui, des quartiers entiers (Soto de Henares, Ensanche de Vallecas) ressemblent à d'autres banlieues vides de Chemnitz, Cottbus ou Pankow, dans l'ex-Allemagne de l'Est. Et la brique ne faisant plus vivre personne, deux millions de travailleurs ont allongé les files du chômage.

La banque nationale est intervenue auprès des caisses d'épargne, en mettant quelques-unes sous tutelle (Caja Castilla La Mancha), obligeant d'autres à fusionner (dont Caja Madrid avec cinq autres caisses pour former le groupe Bankia) et contraignant les dernières à se vendre pour un euro symbolique à des entités bancaires privées plus solides (ainsi la Caja de Ahorros del Mediterráneo à Banco Sabadell).

Le gouvernement a pris des mesures fiscales aux effets limités, mais ne peut guère faire plus, coincé par une réputation d'en-

dettement un peu surprenante: à fin 2011, le ratio dette/PIB de l'Espagne s'élevait à 68,6%. Même si la progression est importante, ce taux n'est pas comparable avec ceux de la Grèce ou de l'Italie, ni même de la France ou de l'Allemagne, tous deux supérieurs à 80%.

## Et maintenant

Il n'est pas exclu que le gouvernement espagnol en place depuis fin 2011 utilise cette marge d'endettement pour relancer l'économie en général et l'immobilier en particulier (une *bad bank* a été évoquée pour la branche), mais, au moment de rédiger ces lignes, il s'est limité à lancer nombre de «ballons d'essai», dont peu convainquent. Sur le terrain, pour les appartements, la situation n'est pas près d'évoluer: selon les sources, les prix ont baissé de 20 à 40% depuis 2006 (sur les côtes) ou 2008 (dans les villes de l'intérieur). Ceux qui devaient vendre à n'importe quel prix ont maintenant vendu et les autres attendent des jours meilleurs. Quant aux acheteurs, ils manifestent un attentisme similaire, pour une raison opposée: l'espoir d'acheter encore moins cher. En quatre ans, les trois quarts des agences immobilières ont fermé boutique. Seul le logement individuel (villa) a échappé à la crise, quoique ses prix se soient aussi tassés: ces objets pour individualistes, peu propices à la spéculation, n'ont presque jamais été produits d'avance et en série.

**1 et 3** Au sud de Torrevieja : on me proposait 15% de commission pour vendre ces appartements.

**2** Province de Murcie, une promotion immobilière-type.

**4** Entre Denia et Calpe : c'est dans ces cabanons que le promoteur vendait sur plan.

Concilier business model avec responsabilité modèle, tel est le pari posé par Didier Grobet et l'équipe qu'il a réunie, qui associe gain et don.

# Immobilier solidaire



## Interview de Didier Grobet

Alumni HEC 1983  
IMMO T  
[dgmarket@vtx.ch](mailto:dgmarket@vtx.ch)

Par Ariane Baehni

## Bio

Marié, père de 3 enfants, Didier se définit comme attaché à certaines valeurs humanistes, mais particulièrement sensible aux problématiques liées à l'enfant et à l'environnement. Il travaille à 80% de manière à profiter de la vie plurielle (épicurien!). Il chapeaute DG Marketing, une entité de taille variable, selon besoins, et est président de Immo T SA, une structure de 30 actionnaires active dans le courtage immobilier. Il a travaillé pour Hermes Precisa, Canon, avant de devenir responsable marketing, puis directeur adjoint chez Naef Immobilier, à Genève et Nyon, puis enfin de se lancer dans l'aventure de l'indépendance à fin 86 déjà.

### Comment as-tu conçu le modèle de business original d'Immo T?

Après HEC, j'ai travaillé pour la régie Naef à Genève et attrapé le virus de la pierre. C'est avec le soutien de Naef, qui m'a garanti 50% de mes mandats, que j'ai pu lancer DG marketing en 86. Peu à peu, la pierre a disparu de mon activité marketing et j'ai eu envie de remettre un pied dans l'immobilier tout en travaillant en équipe. C'est ainsi qu'est né en 2001 le concept Immo T, qui réunit 30 actionnaires dont plusieurs HEC, avec des compétences différentes et des visions très variées, des fiduciaires, des architectes, des ingénieurs. Aujourd'hui, il nous manque parmi eux des maîtres d'état, ceux qui ont réellement les mains dans la pierre. Nous assurons uniquement le courtage, pas la promotion ni la gérance. La faille de notre business model est que nous n'avons pas tous le réflexe d'être les ambassadeurs au quotidien d'Immo T dans notre réseau. L'aspect qui me motive le plus est celui du partage, car 50% de la marge est attribuée à des associations caritatives. Aujourd'hui, les entreprises doivent de manière incontournable associer une responsabilité à leur action ou leurs gains. Il y a 10 ans cela paraissait utopique d'imaginer ce concept dans un monde de requins. C'est vrai que cela a posé de vrais problèmes car nos clients potentiels pensaient que nous étions trop gentils et que nous n'allions pas défendre leurs intérêts. Nous avons donc dû justifier qu'on peut être altruiste et compétent. Notre client, c'est en premier le vendeur, les acheteurs se trouvent sans peine si le prix est juste. Notre travail est donc souvent de ramener les vendeurs à un prix de marché. La plus-value réelle de notre métier, c'est d'accompagner le vendeur dans la réalité. Certaines agences font miroiter des prix très élevés au propriétaire pour obtenir le mandat. Tout se joue sur des processus psychologiques.

Les personnes qui vendent un bien par notre entremise partagent souvent nos valeurs. C'est souvent lors de successions, de divorces ou autres événements qui suscitent chez certains un retour à certaines racines.

### Ton site indique qu'au moins 10000 francs seront versés chaque année à ces associations. Vraiment?

Les cinq premières années, nous avons subi des pertes, ce qui paraît fou, étant donné le boom immobilier. N'oublions pas que de nombreux petits courtiers ont disparu car la concurrence est très réelle et les armes pas toujours honorables. Ça fait 3 ans que nous faisons des bénéfices et que nous libérons ces 10000 francs facilement, voire plus. Nous soutenons entre autres la Maison des Jeunes ([www.mdj.ch](http://www.mdj.ch)), une association lausannoise qui aide les jeunes fracassés par la vie. Nul besoin d'aller loin pour trouver des jeunes qui ont besoin d'aide. Par ailleurs, je reviens d'Inde et je suis affolé par la situation des filles qui sont toujours considérées comme des catastrophes pour leur famille. Nous allons certainement à l'avenir soutenir de manière plus marquée les institutions qui transforment le statut des jeunes filles dans le monde.

### «Tout se joue sur des processus psychologiques»

### Get & Give ?

C'est le tennisman Arthur Ashe qui a trouvé le slogan: «From what you get, you make a living. From what you give, you make a life.» Get & Give SA est une société complètement indépendante d'Immo T, avec d'autres actionnaires. Suite à un mandat que j'ai eu avec le Centre social protestant, des donateurs ont acquis des parts pour acheter un immeuble de rendement. Nous avons levé 550000 francs de capital en deux mois. Chaque actionnaire se contente d'un rendement net de 3% et le reste est versé au CSP et à d'autres associations. Le modèle est pérenne car il est rare de faire des pertes avec ce type d'activité, mais en revanche les gains ne vont pas non plus exploser.

### Sommes-nous en situation de bulle immobilière ?

Tant que les taux hypothécaires restent aussi bas, ce que nous n'aurions jamais imaginé, tout se vend à pratiquement n'importe quel prix, souvent de manière déraisonnable. Le jour où les taux monteront, voire doubleront pour revenir à des taux

« Chaque actionnaire se contente d'un rendement net de 3% »

historiquement connus, cela va être une catastrophe. Il faudra oublier toute idée de toucher une plus-value si on a acheté sans avoir respecté la règle « place, place, place » (l'emplacement, toujours l'emplacement).

#### Un autre tuyau du pro ?

Il faut rester proche des moyens de communication et éviter les nuisances majeures, mais surtout faire valider son choix par un expert. Or, c'est très rare que les acheteurs fassent expertiser le bien qu'ils convoitent

et ils négocient donc au petit bonheur la chance. Ils se fient à l'avis de leurs banquiers. Mais le banquier se contente souvent de s'assurer que son prêt sera couvert en cas de revente. Il est enfin essentiel de visiter l'objet à plusieurs reprises. Je suis l'exemple même du cordonnier mal chassé: j'ai acheté un appartement après avoir insisté pour y dormir, mais suis reparti le lendemain très heureux vers 14 h... juste avant que le soleil commence à se cacher à cause du balcon d'en-dessus...



Chaque année,  
plus de 100'000 patients \* font  
confiance à la Clinique de La Source

Votre assurance de base ne suffit pas  
pour bénéficier, en cas d'hospitalisation,  
des priviléges de notre Clinique !

Seule une assurance complémentaire PRIVÉE ou SEMI-PRIVÉE est votre sésame pour être l'un des 4'000 patients hospitalisés à la Clinique de La Source et bénéficier ainsi:

- d'une prise en charge rapide
- de la compétence de 360 médecins indépendants et 450 collaborateurs hautement qualifiés et dévoués
- d'une technologie de pointe
- d'un service hôtelier 5 étoiles.

La Clinique de La Source est conventionnée avec  
TOUS les Assureurs maladie !

Nos 10 lits «publics», réservés aux patients avec une assurance de base seulement, sont destinés aux urgences et à la chirurgie robotique, en collaboration avec le CHUV.

\* y compris ambulatoires, radiologie, laboratoire, radio-oncologie, physiothérapie, etc ...

Nos jeunes alumni ont des idées ! Et lorsqu'elles se mettent au service des autres alumni, cela donne tout son sens à notre réseau.

# Conciergerie de luxe



## Interview de Céline Borgeaud

Alumni HEC 2006  
Fondatrice et associée-gérante de Borgeaud Quality Services  
[celine@borgeaudqualityservice.ch](mailto:celine@borgeaudqualityservice.ch)

Par Ariane Baehni

### Comment t'es venue l'idée de créer ce service ?

En travaillant dans la gestion de fortune, d'abord pour la clientèle suisse puis moyen-orientale, j'ai vite compris qu'une réelle demande existait.

Ayant été moi-même amenée à avoir des horaires à rallonges, je me suis également dit qu'il y avait en fait deux marchés bien distincts. Soit les personnes fortunées de famille en famille ou nouveaux riches, soit les jeunes cadres qui n'ont pas de temps et qui auraient besoin d'UNE per-

sonne de contact pour toutes ces tâches chronophages qui nous gâchent nos weekends... Je me disais : «Ah, si au moins je pouvais avoir quelqu'un de confiance qui me ferait mes courses, mon ménage, ma lessive...». J'ai volontairement voulu offrir des services de haute qualité car je voulais toucher cette niche, c'était ça le véritable challenge !!

### Le métier a-t-il un lien avec l'immobilier ou les autres services (non immobiliers) sont-ils les plus importants ?

Oui, en quelque sorte. Un client qui vous confie sa maison à rénover alors qu'il habite encore à l'étranger ou qu'il est en vacances ne va pas manquer de vous appeler lorsqu'il sait que vous offrez d'autres services, tels que ceux de la conciergerie de luxe ou de l'intendance de propriété. Notre principal atout est la relation de confiance que nous avons avec notre clientèle. Certains nous confient même la clé de leur maison à l'année afin qu'on puisse intervenir sans problème quand ils le désirent, même s'ils ne sont pas en Suisse à ce moment-là.

Nous avons également développé une nouvelle clientèle anglophone pour ce qui concerne le côté rénovation, transformation et suivi de chantier. En effet, nous avons pu observer ces dernières années une forte augmentation de la population anglophone, notamment sur la Côte. Ces personnes ont des moyens financiers considérables et achètent des maisons souvent haut de gamme. Par contre, rares sont les sociétés qui offrent un service et un suivi de A à Z en matière de rénovation de maisons ou d'appartements: prise de rendez-vous et accompagnement des clients chez les différents fournisseurs afin de pouvoir traduire dans un sens comme dans l'autre, suivi et gestion des différents maîtres d'état, devis en anglais, etc.

Mon père est dans le métier depuis plus de 30 ans, autant dire que nous maîtrisons le sujet sur le bout des doigts. En faisant appel à nos services, vous vous assurez une exécution dans les règles de l'art, chose rare au jour d'aujourd'hui dans ce domaine.

### « Notre principal atout est la relation de confiance »

### On a l'impression que ce service est réservé à des « happy fews », est-il accessible aux Alumni HEC ?

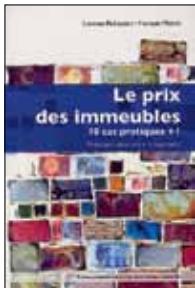
Oui, nos services sont bien évidemment disponibles aux Alumni HEC. Je peux vous donner l'exemple des jeunes cadres célibataires qui travaillent plus de 12 heures par jour, qui n'ont bien évidemment pas le temps de faire leurs courses car, lorsqu'ils sortent du travail, tous les magasins sont fermés. On ne parlera pas du ménage et des interminables heures de lessive et de repassage... Il y aurait également un autre public cible: les jeunes couples sans enfant qui vivent sous le même toit et travaillent tous les deux (postes à responsabilité et horaires à rallonges...).

### Imaginons un couple qui travaille... En quoi ces services peuvent-ils les décharger, pour ce qui concerne la gestion de leur logement, de leur immobilier ?

Imaginez la rénovation de votre appartement pendant vos vacances avec nettoyage complet après travaux et gestion complète de tous les maîtres d'état qui devront intervenir... ou la prise en charge totale de votre ménage, des courses diverses (supermarché, épicerie fine, pharmacie...), l'entretien du jardin et des plantes... Le rêve, non ?

### Quelques trucs de la pro pour préparer la venue du printemps ?

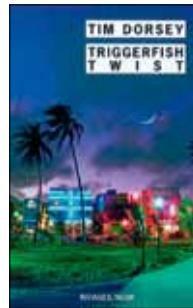
On dit souvent qu'on fait les à-fonds de printemps. Et, pour ce faire, il nous faut beaucoup de temps et de patience. On pense bien sûr à laver de fond en combles placards, cuisine, salle de bain ou alors scarifier le gazon, désherber le jardin. On aimeraient parfois également changer la couleur des murs afin de les rafraîchir et de changer de look... De beaux week-ends en perspective alors qu'il fait tellement beau et que vous seriez tellement mieux à faire une balade en montagne ou vous dorer au soleil... Le meilleur truc que je peux donc vous conseiller: lancez-nous un coup de fil et nous prendrons soin de votre maison et de votre bien-être...



Lorenzo  
Pedrazzini,  
François Micheli  
**Le prix des  
immeubles**  
PPUR, 2008



Ellen Weigand  
**Je deviens  
propriétaire**  
Ed. Plus S.à.r.l.,  
2010



Tim Dorsey  
**Triggerfish Twist**  
Rivages Noir, 2008

Ouvrage de référence pour qui s'intéresse à l'évaluation immobilière, «Le prix des immeubles» aborde de façon originale les différents aspects de cette austère discipline.

Bouvard et Pécuchet, héros éponymes du célèbre roman de Gustave Flaubert, servent ici de fil conducteur à chaque cas pratique. Tirés de l'expérience des auteurs, ces cas d'école illustrent avec style, clarté et humour la vente d'immeuble. De la valeur d'un terrain à celle d'un portefeuille immobilier ou d'un immeuble commercial, nos deux auteurs abordent différentes méthodes d'évaluation. Ainsi dans le cas n° 3, pour illustrer le financement d'une opération grâce à un leasing immobilier, suivra-t-on l'aventure de Bouvaressian, jeune immigré arménien devenu richissime grâce à des boucles d'oreilles révolutionnaires, et de son ami Pécuchet, directeur général de la Banque Gustaf Floppert AG... Chaque histoire est suivie de sa résolution détaillée, complétée de nombreux tableaux et d'un commentaire assurément pertinent.

Malgré un sujet plutôt aride, Lorenzo Pedrazzini et François Micheli réussissent le pari d'un ouvrage à la fois didactique, pointu et étonnamment agréable à lire !

Anne Robyr  
Payot Lausanne

Vous en avez assez d'entendre la télé des voisins jusqu'aux petites heures ou de supporter les odeurs de cuisine qui s'infiltrent sous votre porte ? Une question se matérialise soudain dans votre esprit : pourquoi ne pas acheter une maison ? Cela paraît une bonne idée et, plus vous y pensez, plus elle vous plaît. Mais comment faire ?

Ce guide, publié dans la collection Tout compte fait, vous aidera dans vos démarches. Dans un premier temps, il s'agit de s'assurer que la propriété est un projet abordable financièrement et que les avantages qu'il vous apportera sont plus nombreux que les inconvénients. Le début de l'ouvrage est justement consacré à ce sujet. On peut ensuite passer aux chapitres suivants : les hypothèques, le choix du logement, la recherche de la maison ou sa construction, les différents types de propriété et enfin les assurances nécessaires et les impôts y sont passés en revue de manière accessible.

Ce guide est conçu de manière très pratique, avec des onglets de couleur pour les différents chapitres, des tableaux explicatifs, des exemples de calcul et des petits encadrés réunissant les conseils. Le format des textes, en colonnes de journal, est lui aussi très agréable à lire et gomme un peu le côté formel qui ressort de tout ce qui a trait à l'administratif. Il serait peut-être exagéré de dire que ce livre peut transformer vos rêves en réalité, mais il vous aidera à vous lancer – ensuite, à vous la liberté de repeindre les chambres à votre gré !

Estelle Hohenauer  
Payot Lausanne

La Floride : ses oranges, son soleil peint directement sur le ciel, ses riches et gambillants retraités, ses piscines à dauphins, ses fusées. L'endroit où on apprécie d'être envoyé pour son travail, comme Jim Davenport, qui s'installe donc à Tampa dans la plaisante Triggerfish Lane. Mais Tim Dorsey, qui travailla suffisamment longtemps au *Tampa Tribune* pour savoir ce que cachent Walt Disney et les palmiers, ne tarde pas à éclairer son héros et sa petite famille. Qui font désordre dans le paysage magouillé par Doyle, un agent immobilier plutôt véreux – et prêt à tout pour les déloger afin de mettre la main sur la dernière parcelle de la rue lui échappant encore : pour chasser les intrus, il leur impose des voisins sortis soit de tôle soit de cauchemar. Les Everglades ne sont pas le seul repaire des alligators floridiens... Et «trigger» signifie gâchette, détonateur, bref : western et rodéo grandeur nature !

Maniant tour à tour l'humour noir, l'argot du milieu, un sens aigu du burlesque et une solide lucidité sur les réalités du «Sunshine State», Tim Dorsey trousse avec cynisme et jovialité une intrigue complètement folle, qui s'emballe et pétarade mais sans jamais déraper. Tandis que les dialogues percutants et les scènes hilarantes se bousculent, s'impose bientôt face à Jim un personnage bizarre, Serge, mi-surdoué mi-simplét, aux conclusions directes et difficilement négociables, qui entreprend de défendre ses naïfs voisins contre la furia immobilière. Est-ce une bonne nouvelle ?

Joëlle Brack  
payot.ch

## COMMANDÉZ LES TROIS LIVRES CHRONIQUÉS CI-DESSUS SUR PAYOT.CH ET BÉNÉFICIEZ D'UNE REMISE DE 10%.

Rendez-vous sous l'onglet «Sélections» et cliquez sur «Offre spéciale HEC», valable jusqu'au 30 juin 2012. 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 LIBRAIRE, TOUS LES LIVRES POUR TOUS LES LECTEURS

Lausanne Genève La Chaux-de-Fonds Fribourg Montreux Neuchâtel Nyon Sion Vevey Yverdon-les-Bains Berne  
[payot.ch](http://payot.ch)

**PAYOT**  
LIBRAIRE

Ariane Baehni quitte notre Association pour pouvoir apprécier pleinement son nouveau défi: un stage pastoral dès la rentrée d'août. Deux des derniers présidents qui ont eu la chance de la côtoyer lui rendent hommage.

# Du bonheur d'apprendre



Par **Christophe Fischer**  
et  
**Orlando Menegalli**

Anciens présidents  
de l'Association des Alumni HEC  
Lausanne

Nous n'avions pas envie de présenter Ariane sous la forme d'un certificat de travail – les membres de notre comité savent combien elle va nous manquer –, encore moins sous celle d'une biographie-mémoires, pas encore à l'ordre du jour!

De plus, nous avons décidé de faire court afin d'abréger, à la lecture de cet article, les souffrances de celle qui place toujours les autres en avant, au risque, souvent, de s'oublier elle-même.

Son grand cœur et son immense empathie ont été un moteur pour notre Association. Issue du secteur des voyages, Ariane a su mettre à profit son professionnalisme dans les multiples tâches que requiert notre Association. Pour la partie la plus visible, elle a simplement été la cheffe d'orchestre de nombreux bulletins HEC, nourrissant nombre d'articles de sa curiosité

hors des frontières seulement économiques et de ses capacités de synthèse. A l'interne, lors de nos séances, Ariane a souvent joué un rôle de médiation entre les participants ou entre le comité et HEC, mais aussi à l'externe: ses qualités humaines ont permis à notre Association de consolider sa bonne image auprès de ses membres ou partenaires, dans les traces de Maguy Gillot et Graziella Schaller.

Nous voudrions remercier Ariane pour ses grandes qualités d'écoute, sa sensibilité et son immense intelligence. Nous sommes plusieurs à avoir pu en bénéficier dans des moments difficiles comme dans les instants de bonheur. Et chacun sait comme il est précieux d'avoir une oreille attentive et des conseils avisés lorsqu'il s'agit d'effectuer des choix.

Loin de faire du prosélytisme – dans le plus grand secret, Ariane a brillamment accompli une formation universitaire en théologie –, elle va pouvoir dorénavant se

**«Surtout,  
n'arrête pas  
d'apprendre !»**

consacrer pleinement à ce rôle d'accompagnatrice qui lui sied à merveille. On peut bien sûr regretter son départ, mais on ne peut qu'admirer ses capacités: travailler pour notre Association, gérer une famille, passer un Master en théologie et animer sa paroisse, le tout avec le sourire... de quoi donner le vertige!

Ce bonheur d'apprendre et de comprendre caractérise Ariane, dont la curiosité n'a d'égale que la perspicacité. A l'image des bâtisseurs de cathédrales, rien n'est jamais impossible à ses yeux! Plusieurs expériences à ses côtés nous ont également permis d'apprécier son sens commercial aiguisé, même dans des situations à priori désespérées pour l'Association...

Dans ce contexte, vous comprendrez aisément que nous aurions souhaité jalousement garder Ariane dans notre équipe, mais, entre temple du commerce et religion, respectons son choix de reconversion.

Si votre chemin, cher ALUMNI, devait croiser celui d'Ariane, profitez de ses lumières: son éclairage est toujours aussi intéressant qu'enrichissant.

Bonne chance, Ariane, sache que tu seras toujours la bienvenue dans l'une ou l'autre de nos manifestations et, surtout, n'arrête pas d'apprendre!

A l'occasion de son centenaire, la vieille dame HEC a été fêtée dignement par les Alumni HEC. Récit d'une soirée hors du commun.

# La croisière s'est amusée

Par Lionel Perruchoud

Alumni HEC 2010

[lionel.perruchoud@alumnih.unic.unil.ch](mailto:lionel.perruchoud@alumnih.unic.unil.ch)

Trois cent cinquante-deux. Oui, trois cent cinquante-deux, écrit en toutes lettres tellelement ce fut magnifique, beau, incroyable et mémorable. Non, la Suisse n'a pas remporté la Coupe du Monde en inscrivant 352 buts durant le tournoi. Ça n'est pas non plus le cours de l'action de la première banque du pays, ni le montant de la dette publique de nos chers amis grecs.

Allez, je vous le donne en mille : ce sont 352 Alumni qui se sont retrouvés le 26 novembre 2011 sur le MS Lausanne, fleuron de la CGN, pour la traditionnelle Soirée des Alumni. Que la croisière s'amuse ! Et la croisière s'est amusée, c'est le moins que l'on puisse dire.

Prévu sur le coup des 18 h 30, l'apéritif s'est tout naturellement déroulé dans le salon «Valais». Un mousseux d'excelleente tenue venait rafraîchir les gosiers des nombreux convives, dont beaucoup se déplaçaient déjà à tour de rôle, en couple ou en groupe, pour se faire immortaliser par Antoine Schaller, notre fidèle photographe.

**«352 Alumni  
se sont  
retrouvés  
le 26 novembre  
2011»**

Il est 20 heures. Pour le plus grand soulagement de nos deux secrétaires générales, Ariane et Graziella, tout le monde est monté à bord, aucun retardataire ni absent à dénoter. Le bateau peut partir ! Une boucle de quatre heures, comprenez jusqu'à minuit, nous fera longer la Côte. Le bateau effectuera ensuite deux boucles d'une heure pour revenir à quai à 1 h et 2 h du matin.

Lorsque tout le monde fut installé dans les trois salons prévus pour le repas, à savoir «Vaud», «Genève» et «Haute-Savoie», ce fut au tour de nos deux co-présidents, Nadine et Christophe, de prendre la parole pour un discours conclu d'applaudissements nourris. La soirée était belle et les gens appréciaient l'instant. C'est alors que le Filet de bœuf aux échalotes confites et sa sauce au gamaret et poivre noir du Kerala succéda au Duo de saumon et truite fumée qui fut servi en entrée.

Ce fut à la Mousse biscuitée aux fruits rouges et aux éclats de chocolat que revint l'honneur de conclure ce succulent menu.



Les gens de l'Association  
et de joyeuses tablées  
pour une belle participation !

# ... et s'amusera !

« La soirée des Alumni 2012 aura à nouveau lieu sur le MS Lausanne ! »



Un repas qui fut entrecoupé d'un jeu, le Blind Test. En effet, compte tenu de la disposition des salons et de la configuration du bateau, il fut impossible d'un point de vue logistique d'organiser une tombola digne de ce nom. Sachant qu'il fallait tout de même trouver une façon originale de divertir les gens, et sur proposition des DJ de la soirée, un blind test fut organisé. Le principe est simple : dix extraits de chansons en tous genres, et la table de convives qui en reconnaît le plus grand nombre gagne un magnum de champagne.

Dès 23 heures, dans un salon « Valais » converti entre-temps en piste de danse, nos deux DJ firent danser la foule au rythme de tubes endiablés. Une vraie discothèque flottante ! A 2 heures, le bateau arriva à quai



et un bus attendait les plus motivés pour continuer la fête au centre-ville de Lausanne.

Pour terminer, une bonne nouvelle : au vu du succès de l'expérience, la Soirée des Alumni 2012 aura à nouveau lieu sur le MS Lausanne !

Réservez la date du 1<sup>er</sup> décembre 2012, pour notre soirée-croisière CGN des Alumni HEC.

## Réseau en mouvement



**Adrien Genier,**

Alumni HEC 2004 et titulaire d'un MBA en gestion touristique, a été nommé Directeur du marché brésilien pour Suisse Tourisme. Il est en poste à São Paulo à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012.



**Justyna Wilaszek Lalos,**

Alumni HEC 2004, est désormais CEO de Avery London, marque dont le site propose des collections de vêtements ultra-féminins et modernes, inspirées par la mode londonienne « street fashion ». <http://www.avery.ch>

« Consulte ta raison ; prends sa clarté pour guide », disait Molière. Si le conseil peut certes trouver des champs d'application, ce n'est sans doute pas dans l'esprit d'un jeune étudiant qu'il prendra tout son sens.



Par Célia Zermatten

Etudiante HEC 3<sup>e</sup> année Economie politique

[celia.zermatten@unil.ch](mailto:celia.zermatten@unil.ch)

En effet, qui ne se rappelle pas d'un de ces nombreux moments de doute qui jalonnent le cursus universitaire : vers quel Master m'orienter ? Quels sont mes perspectives professionnelles ? Comment puis-je trouver un stage ? Comment se déroule un entretien d'embauche ? Cette offre d'emploi vaut-elle réellement la peine ? C'est certainement le souvenir de ces périodes de questionnement interne et la volonté de renforcer les liens intergénérationnels au sein de la communauté HEC qui poussa l'Association des Alumni HEC à instaurer un programme de mentorat. Cette excellente initiative a permis cette année encore à 28 étudiants de développer une relation privilégiée de soutien, d'échange et d'apprentissage avec leur mentor attitré, diplômé HEC investi de sagesse acquise et d'expérience professionnelle.



C'est ainsi que j'ai eu la chance d'être épaulée par Michael Melly, Alumni HEC 2007 de HEC Lausanne et travaillant actuellement

au Crédit Suisse à Londres. Souhaitant à la base m'orienter vers un Master en Angleterre, j'ai pu bénéficier du récit de son parcours et de ses recommandations, lui-même ayant effectué un Master en Finance Quantitative à Cass Business School. En parallèle, il m'a également soutenue dans les diffé-

rentes étapes de mon projet de stage sur la place financière londonienne. Ses précieux conseils, issus des souvenirs de ses propres entretiens ainsi que de son expérience professionnelle dans un milieu particulièrement exigeant, m'ont permis de gagner en assurance et en crédibilité durant les différentes étapes du processus de postulation. J'ai finalement eu le plaisir de le rencontrer en personne lors de mon passage dans la capitale anglaise pour une journée marathon d'entretiens. Au final, stage en poche, je partirai à mon tour pour Londres dans quelques mois. En attendant, je garde le privilège de pouvoir lui poser toutes mes questions et bénéficier de cette si précieuse « vision de l'intérieur » d'un monde qui m'est encore peu familier. L'expérience enrichissante du mentorat présente de nombreux avantages pour ses

### « Gagner en assurance et en crédibilité »

protagonistes. D'une part, le mentee bénéficie d'une source inépuisable d'informations d'un professionnel actif dans son domaine d'intérêt ainsi que d'un soutien permettant de l'aider à valoriser son profil. D'autre part, le mentor peut prendre du recul sur son propre parcours, revivre les aventures d'un étudiant motivé et apprécier les résultats de ses précieux conseils et de son appui. Pour Michael,

« le programme de mentorat est une opportunité unique de renforcer le lien entre les étudiants actuels et les diplômés HEC. Il est en effet primordial que les diplômés HEC mettent leur expérience tant professionnelle que personnelle au service des étudiants. La situation de Célia et la mienne, à quelques années d'intervalle, sont très similaires et ce fut donc un plaisir de pouvoir la conseiller et l'aider dans sa recherche de stage en lui donnant quelques « tuyaux ». Ce fut pour nous deux une excellente expérience et le stage obtenu par Célia dans le milieu très compétitif de la finance londonienne constitue la véritable « cerise sur le gâteau » de ce mentorat ».

Au final, ce programme favorise de manière générale le développement de l'identité HEC et valorise le partage d'expérience et l'apprentissage des soft skills. Il va donc sans dire que l'aventure du mentorat gagne à se développer. Dans cette optique, j'encourage vivement les générations suivantes d'étudiants à s'y inscrire et les diplômés engagés dans le monde professionnel à s'y investir. Chacun en ressortira grandi et ravi d'avoir participé au développement de sa chère communauté, la communauté HEC.

	Mentors		Diplôme	Mentees	
1	Amichia	Alexandre	2007	Wicht	Mathieu
2	Barman	Christophe	2003	Charafi	Omar
3	Bédat	Olivier	1976	Avdiji	Hazbi
4	Berchtold	Hanspeter	2005	Shklyaeva	Alla
5	Bitschnau	Muriel	2006	Costa	Quentin
6	Borgeaud	Céline	2006	Guerra Morais	Vania
7	Chabarekh	Désirée		Sahiti	Agron
8	Chevalley	Sophie	2003	Reichenbach	Jérémie
9	Doudin	Sandro	2007	Moreau	Elodie
10	Du Pasquier	Philippe	1993	Hotsul	Eduard
11	Duvoisin	Amanda	2009	Liquois	Anne
12	Dysli	Claire	2005	Kirassian	Ivan
13	Ehtesham	Fariborz	2004	Li	Xinyuan
14	Heiniger	Nicolas	1999	Scerra	Fabio
15	Hogan	Thierry	1980	Chemali	Andrea
16	Laurent	Philippe	MBA 2007	Li	Keren
17	Laurent	Philippe	MBA 2007	Bryner	Dario
18	Lovy	Philippe	1987	Alibrando	Sacha
19	Meissner	Myriam	1995	Morard	Marie
20	Melly	Michael	2007	Zermatten	Célia
21	Montoro	Francesco	2005	Umubyeyi	Alice
22	Oberhaensli	Marc	1992	Gisin	Elias
23	Pillonel	Didier	1993	Delore	Niels
24	Torrent	Sébastien	2004	Rikhye	Maya
25	Tugui	Alexandre	2007	Brinkerhoff	Josh
26	Van der Lelij	Wouter	1997	Weber	Nicolas
27	Béguin	Hélène	1987	Toukourou	Yacine
28	Zysset	Thierry	2006	He	Shuoyang

Master 1987, MBA 1989, doctorat 2002

Au gré des escales de son tour du monde, Fabien Duvergey rencontre nos Alumni HEC expatriés: à San Francisco, Florence Buatois de Candia-Droz, ou comment concilier carrière et vie de famille.

# D'un continent à l'autre

San Francisco, novembre 2011.

Sous le soleil californien, on retrouve Florence Buatois, Alumni HEC 1984, au "Café de la Presse", le restaurant français par excellence de San Francisco. Florence est franco-suisse, originaire de la Chaux-de-Fonds. Après avoir vécu entre Montréal, la France et la Suisse, elle s'est désormais installée dans la baie de San Francisco. Née à Montréal en 1961, elle passe sa jeunesse à Paris où elle réussit son baccalauréat. Attirée par la Suisse de par ses origines, elle commence en 1979 HEC Lausanne. Elle interrompt ses études en cours d'année et prend une période de congé pour retrouver son mari en Californie. En 1981, retour à la case départ, elle (re)commence la licence à HEC, son mari travaillant à l'EPFL.

Trois années de labeur, mais aussi d'amitiés fortes. Et lorsqu'on lui demande aujourd'hui si un professeur l'a influencée durant ses études, elle répond sans hésiter: «Le professeur Henri Rieben», politologue et surtout fondateur de la Fondation Jean-Monnet pour l'Europe. Feu Arthur Andersen la

**«Ce fut une période formidable de construction»**

recrute en Suisse, mais c'est chez IBM, au centre de recherches et développement en télécommunications de La Gaude, près de Nice, que Florence rentre dans la vie active en tant qu'analyste financier, rattachée au département de contrôle de gestion. Son époux travaille également chez IBM en tant qu'ingénieur.

Après quelques années, c'est le départ pour un autre littoral, celui de la côte est des Etats-Unis et plus exactement la Caroline du Nord. Son époux est muté. «IBM à l'époque signifiait tout autant: International Business Machine que «I have Been Moved», dit-elle en plaisantant. Florence reprend alors ses études et s'inscrit au MBA du Meredith College de Raleigh et passe ses examens enceinte.

Retour dans le sud de la France avec l'arrivée de son second garçon, à Nice. Pendant six années, avec la naissance de son troisième garçon, Florence met sa carrière entre parenthèses et s'occupe de ses enfants.

En 1995, retour aux sources, plus exactement à Pully. La vie n'étant qu'un perpétuel recommencement, Florence est embauchée par HEC Lausanne et devient en 1999 responsable des projets de consultance du MBA, sous la direction du professeur Bernard Catry. En 2002, elle a l'opportunité de faire partie de l'équipe qui met en place les stages Master de HEC. Tout est à créer: les règlements, les documents, le site web, le programme de promotion auprès des entreprises, l'équipe est à construire, les alliances avec les associations d'étudiants à créer. «Ce fut une période formidable de construction et de succès immédiats.»

Sous l'égide du professeur Suzanne de Tréville, alors doyenne, Florence s'occupe d'implémenter la levée de fonds (fundraising) pour la faculté des HEC. Afin de se spécialiser, elle part au Canada et aux Etats-Unis prendre des cours sur le fundraising. Les universités américaines lui ouvrent les bras: «Ne réinventez pas la roue, lui dit-on, répliquez le modèle et adaptez-le à la Suisse.» Mais, en mars 2009, elle quitte HEC et la Suisse pour rejoindre son nouveau mari en Californie.

Romain Serman (Consul général de France à San Francisco), Laura Serman (épouse du Consul général de France), Florence Buatois-de Candia-Droz (Gala Chair), Eric Buatois, Nathalie Delrue-McGuire (co-Chair), lors du Gala de fundraising de la FACS (French American Cultural Society): «Paris est une Fête» en septembre 2011 au Fairmont Hotel à San Francisco.





A San Francisco, elle poursuit ses activités de fundraising dans trois entités différentes. Tout d'abord à la FACS (The French American Cultural Society), une fondation qui promeut et développe la culture française dans la baie de San Francisco. A la tête du «Development Commit-

tee», elle organise chaque année différents événements. Son second pôle d'activité: Stevenson House, une maison de retraite pour personnes à très bas revenus à Palo Alto. Enfin, elle s'implique au sein du Palo Alto Rotary Club où elle préside le «Social Committee». Le fundraising est devenu son métier; même si elle en parle avec beaucoup d'enthousiasme et de passion, son visage s'illumine plus encore quand elle parle avec tant de bonheur de ses trois garçons.

«Son visage s'illumine plus encore quand elle parle de ses trois garçons»

## HEC Lausanne selon Florence...

Souvenir, souvenir...: une excellente formation, un bon tremplin et de fortes amitiés.

Les +: la qualité de la formation, la compétence et la disponibilité des professeurs.

Les -: la visibilité aux niveaux local et international ainsi que la capacité à lever des fonds.

ROMANDIE formation

plus de 100 formations et bien plus de perspectives

www.romandieformation.ch

Plus de 6 % des décès chez les jeunes sont liés à la consommation d'alcool. Alfred Stettler met ses compétences au service du mieux-être par le biais de projets de prévention de la Croix-Bleue romande (CBR).

# Priorité : santé !

## Interview du Prof. Alfred Stettler

Alumni HEC 1970 et professeur honoraire HEC

Président de la Croix-Bleue romande

[alfred.stettler@unil.ch](mailto:alfred.stettler@unil.ch)

### Pourquoi avez-vous accepté la fonction de président de cette association ?

Ma mère était membre de la Croix-Bleue (CB). Par la suite, plusieurs tutelles de personnes, femmes et hommes, dépendants de l'alcool m'ont été confiées. Par solidarité, j'ai aussi choisi l'abstinence d'alcool. Au début des années 2000 et dans une volonté d'assurer sa pérennité, la CB a envisagé une fusion des associations cantonales de la Suisse romande. Dans le même temps, la présentation des états financiers, notamment pour la certification ZEWO, indispensable pour les collectes nationales, nécessitait d'être conforme aux Swiss GAAP RPC, en particulier à la Swiss GAAP RPC 21 prévue pour les organisations d'utilité publique à but non lucratif. Enfin le processus de fusion devait être accompagné d'une restructuration et de la mise en place d'outils modernes de management et de contrôle. Lorsque la demande m'a été adressée de présider le groupe de travail chargé de conduire ce processus, j'ai accepté à titre bénévole car ce projet était dans mes cordes. Le travail a commencé en 2007 ; la fusion a eu lieu en juin 2010, aujourd'hui nous en tirons les premiers fruits.

**«Aujourd'hui nous en tirons les premiers fruits»**

un ou plusieurs de leurs besoins existentiels. Il permet, entre autre, de trouver un état d'apaisement, de mieux-être et d'oubli de son mal-être. Un usage répétitif de l'alcool implique avec le temps une nécessité d'augmenter la quantité de produit pour en ressentir l'effet. Ce mécanisme, plus ou moins rapide, fait partie de la dépendance dont le développement a une composante psychique et risque de devenir physique. Dans ce cas, l'organisme se met à dysfonctionner en l'absence de produit dans le corps. En ce sens, la dépendance n'est pas une maladie commune, ni un vice, mais bien le résultat de l'usage d'un produit social progressivement devenu inadéquat qui peut rendre effectivement malade. Ce risque n'épargne aucune classe sociale.



### Que représente la CBR aujourd'hui ?

La CB fête, cette année, ses 135 ans d'existence, au niveau suisse et international. La CBR est insérée dans les plans cantonaux d'action alcool et au Plan national alcool (PNA). Elle compte aujourd'hui plus de 20 professionnels salariés (15 EPT) ; elle peut aussi compter sur quelque 45 000 heures de bénévolat par an. Le total de son bilan se monte à quelque 1,8 million de francs. Elle est inscrite au RC du canton de Vaud. En 2011, elle a suivi régulièrement plus de 600 adultes en difficulté avec l'alcool en Suisse romande.

### L'alcoolisme, maladie ou vice ?

En Suisse, environ 80 % de la population (15 ans et plus) boivent de l'alcool. La plupart sans problème. Pour certaines personnes, l'alcool devient un psychotrope légal hautement toxique et addictif. Il est utilisé comme moyen privilégié pour répondre à

### La consommation des jeunes est-elle vraiment problématique ?

De manière générale, la consommation d'alcool, même si elle n'est pas considérée comme problématique, produit de plus amples dégâts chez les jeunes que chez les adultes, leur système nerveux et leur système digestif (foie) étant encore en phase de développement.

La consommation est considérée comme problématique lorsqu'elle est utilisée pour pallier des sentiments négatifs ou aider à surmonter les difficultés chroniques. Cela concerne environ 10 % des jeunes. C'est le

## Des chiffres significatifs

4 % des jeunes entre 13 et 18 ans ont une consommation chronique d'alcool.

A 15 ans, 31 % des filles et 35 % des garçons s'enivrent au moins une fois par mois.

Chaque jour, 6 adolescents sont soignés dans les hôpitaux suisses suite à une intoxication alcoolique.

Chez les jeunes, 25 % à 50 % des actes de violence sont perpétrés sous l'influence de l'alcool.

Environ 20 % de tous les accidents de la circulation se produisent sous l'influence de l'alcool.

6,7 % des décès chez les 15-24 ans sont liés à une augmentation aiguë ou chronique d'alcool (Addiction Suisse).

Source : Santé bernoise

cas également de la consommation régulière; la fréquence et la quantité peuvent causer d'importants problèmes de santé et d'ordre social.

La consommation est dite «à risques» et peut devenir chronique dès lors qu'un apport quotidien de 2 verres standards\* (20 grammes d'alcool pur) pour les femmes et 4 verres standard (40 grammes) pour les hommes est dépassé. 4% des jeunes entre 13 et 18 ans ont une consommation chronique d'alcool. Cette dernière augmente de manière significative avec l'âge. Ces dernières années, le mode de consommation des jeunes a évolué avec notamment l'ivresse ponctuelle ou la «biture expresse» (en anglais *binge-drinking*). On parle d'ivresse ponctuelle lorsque l'on consomme une grande quantité d'alcool dans un laps de temps très court. A partir de 4 verres pour les femmes et 5 pour les hommes. A 15 ans, 31 % des jeunes filles et 35 % des jeunes hommes s'enivrent au moins une fois par mois.

#### La CBR propose-t-elle des réponses ciblées?

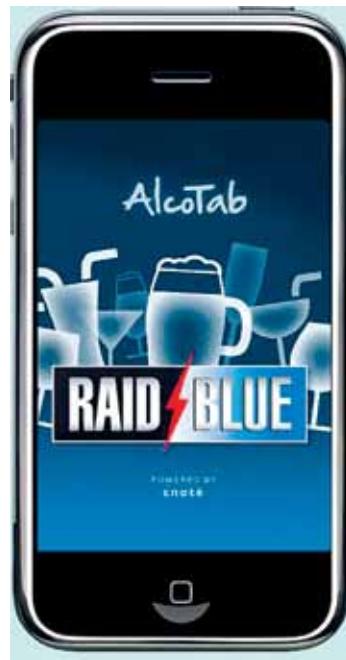
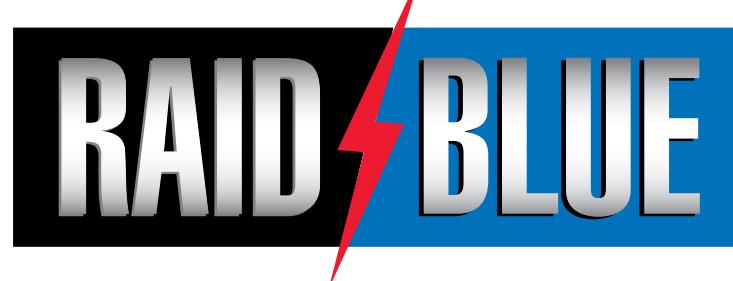
Des actions de prévention sont proposées par le biais de son programme RaidBlue. Elles visent à sensibiliser les jeunes de 14-25 ans. RaidBlue utilise les moyens les plus modernes, tels que site Internet, réseaux sociaux et application iPhone et Android. Nous avons également mis sur pied des formations aux organisateurs de manifestations et aux vendeurs d'alcool. La mise à disposition de moyens spécifiques permet également d'assurer le contrôle des âges, comme la distribution de bracelets colorés dans les fêtes. Ces offres sont bien perçues et participent d'une prévention active et ouverte.

#### Vous êtes également directement au contact des jeunes...

En effet. Depuis quelques années, nous intervenons directement dans les «semestres de motivation». Nous y rencontrons des jeunes entre 15 et 25 ans à la recherche de perspectives professionnelles. Un atelier de sensibilisation aux risques de la surconsommation d'alcool est mis sur pied. Il est accompagné de la réalisation d'un court-

métrage en lien avec les dangers de l'alcool. Notre secteur RaidBlue permet ainsi aux jeunes de passer du statut d'auditeurs à celui de protagonistes actifs de la prévention. Tous sont diffusés sur le site [www.raidblue.ch](http://www.raidblue.ch) et sur YouTube. C'est une grande fierté pour les acteurs et les réalisateurs, d'autant plus qu'un jury récompense les meilleurs.

saires annuellement à la CBR pour couvrir l'ensemble de sa mission. L'Etat entre en matière et reconnaît l'utilité de son action : des contrats de prestations couvrent environ 25 % du total des produits. Les dons, collectes et cotisations des membres couvrent quelque 30 % du total. Le solde dé-



coule de la vente de prestations ou de produits, en particulier d'un magasin de seconde main. La gestion de projets joue un rôle très important dans la recherche de fonds. Nous sommes habitués à rendre compte de manière précise de la juste utilisation des sommes confiées.

\*Un verre standard correspond à environ 3 dl de bière, 1 dl de vin ou 2 cl de liqueur.

#### Votre contribution

Vous pouvez contribuer au projet RaidBlue. Chaque année, plus de CHF 100 000.- sont nécessaires pour assurer ce programme. Merci de votre soutien par :

- le bulletin encarté dans ce Magazine
- notre CCP 10-586-2
- en ligne ou par débit direct sur [www.croix-bleue.ch/don](http://www.croix-bleue.ch/don)
- par SMS au n° 339, en écrivant RAIDBLUE suivi du montant
- en devenant membre Soutien (entreprise) de la Croix-Bleue romande.

#### Le succès est donc au rendez-vous!

Depuis 2008, 16 SeMo ont participé au projet RaidBlue et 9 courts-métrages ont été réalisés. En 2012, l'aventure continue!

#### De telles actions nécessitent des fonds...

En effet! Les donateurs sont importants pour nous. 2 millions de francs sont néces-

En accord avec la jurisprudence du Tribunal fédéral, le concept de *harcèlement sexuel sur le lieu de travail* inclut l'ensemble des comportements à caractère sexuel ou

# Harcèlement sexuel sur

Ces comportements peuvent prendre plusieurs formes, comme par exemple :

- remarques/plaisanteries sexistes ou à connotation sexuelle;
- affichage/distribution de matériel pornographique;
- contraintes sexuelles;
- attouchements sexuels/viol.

En Suisse, la loi sur l'égalité entre hommes et femmes (LEg<sup>1</sup>) exige de chaque entreprise la mise en place de mesures visant à prévenir ces comportements. Néanmoins, aujourd'hui, exception faite des grandes entreprises et des administrations publiques, ces dites mesures ne sont pas systématiques. La faute souvent à un certain nombre d'idées reçues per-

sistant encore: il n'est pas rare d'entendre que le harcèlement sexuel n'est pas un acte si grave et que les victimes exagèrent ou sont responsables de ce qui leur arrive. Il en découle une sous-estimation et une dédramatisation du phénomène.

En effet, si les cas de harcèlement sexuel sur le lieu de travail restent une exception, une étude récente a démontré qu'en Suisse romande 18 % des femmes et 7 % des hommes se sentent sexuellement harcelé-e-s au moins une fois au cours de leur carrière professionnelle. En Suisse alémanique, ces chiffres atteignent 31% pour les femmes et 11 % pour les hommes<sup>2</sup>. Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est donc un phénomène qui n'est pas exceptionnel et qui touche également, contrairement à ce qui est souvent pensé, les hommes, même minoritairement.

## Harcèlement sexuel : conséquences

Outre un désir accru de quitter sa place de travail, la dépression, l'anxiété et le sentiment de détresse sont souvent observés chez la personne victime de tels comportement. Des conséquences physiques (p.ex. maux de dos, maladies chroniques) ou encore des conséquences familiales (p.ex. détérioration de la relation conjugale) sont fréquentes et peuvent avoir des conséquences dramatiques chez les individus<sup>3</sup>.

Mais il serait erroné de croire que seules les victimes subissent les répercussions de ces comportements. La détérioration du climat et de l'ambiance au travail suite à des cas de harcèlement sexuel peuvent entraîner des tensions, des conflits et une démotivation parmi les collaborateurs plus ou moins proches: la productivité de tout un service peut alors significativement baisser, de même que la qualité de son travail. De même, parer à l'absentéisme, aux départs des employé-e-s – touché-e-s directement ou indirectement par ces comportements –, à leur démotivation et au déclin de leur productivité représente un coût économique et humain important pour l'entreprise qui pourrait être réduit par une prévention efficace<sup>4</sup>.

## «Les cas de harcèlement sexuel sur le lieu de travail restent une exception»

### Qui harcèle qui, comment et pourquoi ?

L'étude «*Harcèlement sexuel sur le lieu de travail: qui harcèle qui, comment et pourquoi?*», avec l'aide du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS), a comme objectif de favoriser l'émergence d'une vision complète et objective de la question du harcèlement sexuel au travail.

Elle s'inscrit plus généralement dans le Programme national de recherche n° 60 «*Egalité entre hommes et femmes*».

Au final, ce projet est constitué de 4 volets distincts :

- Etude de la prévalence et du risque du harcèlement sexuel sur le lieu de travail au Tessin – Complément des études analogues menées en Suisse romande et en Suisse alémanique<sup>2</sup>. Cette partie est maintenant terminée.
- Etudes de cas dans les entreprises.
- Entretiens avec les victimes de harcèlement sexuel.
- Enquêtes anonymes portant sur les auteurs potentiels.

A travers cette recherche, nous espérons permettre la création d'une base solide aux entreprises et aux particuliers, sur laquelle pourra se construire une prévention du harcèlement sexuel au travail efficace et utile.

## Victime de harcèlement sexuel : osez en parler !

*Vous êtes un homme ou une femme et vous avez été ou vous êtes encore victime de de harcèlement sexuel sur votre lieu de travail ? Nous vous proposons de venir nous raconter lors d'un entretien approfondi (env. 1 h 30) votre vécu. Vous pourrez choisir le lieu de l'entretien mais vous aurez également la possibilité d'effectuer cet entretien avec un interlocuteur ou une interlocutrice. Toute information recueillie sera traitée anonymement et sera soumise au secret professionnel.*

Contact: etude.travail@unil.ch

**Audrey Mouton** est doctorante FNS et effectue sa thèse au Département de comportement organisationnel de la Faculté des Hautes Études Commerciales (HEC) de Lausanne. Elle a obtenu un Master en Sciences Sociales, orientation Psychologie sociale, à l'Université de Lausanne. Ses intérêts de recherche portent sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, l'identité sociale des individus et des organisations et les représentations sociales.

[audrey.mouton@unil.ch](mailto:audrey.mouton@unil.ch)



sexistes vécus comme étant indésirables par la personne cible ou comme portant atteinte à sa dignité personnelle.

# le lieu de travail

## Etude de cas en entreprises : recherche de participants

Les études de cas sont centrales et aident à saisir (1) les politiques organisationnelles face au harcèlement sexuel et (2) le vécu des employé·és et leur gestion quotidienne de cette question. Ces études de cas incluent des entretiens (avec la personne responsable du harcèlement sexuel dans l'entreprise et les employé·e·s) ainsi qu'un questionnaire destiné aux cadres.

Nous cherchons aujourd'hui des entreprises en Suisse romande employant au moins 50 personnes et prêtes à nous donner un aperçu de la façon dont elles traitent la problématique du harcèlement sexuel et sa prévention. Il est important de préciser ici que notre intérêt se portera sur le harcèlement sexuel en tant que thème général pour l'organisation et il n'est pas nécessaire que les entreprises qui y prendront part aient connu ou connaissent actuellement des cas avérés de harcèlement sexuel.

La participation à cette étude équivaut à une discussion sur le thème du harcèlement sexuel pour l'entreprise participante. Elle contribue donc à la prévention de ce phénomène, rendue obligatoire par la loi sur l'égalité (LEg<sup>1</sup>). De plus, elle fournira des données personnalisées qui mettront en exergue les points forts et les points faibles de chaque entreprise participante en matière de harcèlement sexuel.

Contact: audrey.mouton@unil.ch – Tél. +41 21 692 34 52

<sup>1</sup> [http://www.admin.ch/ch/f/rs/c151\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/c151_1.html)

<sup>2</sup> Strub, S. & Schär Moser, M. (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. In Auftrag von Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann / Staatssekretariat für Wirtschaft seco. Bern.

<sup>3</sup> Pour des témoignages: Ducret, V. (2010). Qui a peur du harcèlement sexuel? Des femmes témoignent». Georg Editeur

<sup>4</sup> Ducret, V. (2008). Pour une entreprise sans harcèlement sexuel: un guide pratique. 2<sup>e</sup> édition. Georg Editeur.

**DELTAVISTA**  
A CRIF company

**Vos solutions pour le management  
du risque et des adresses.**

[www.crif.ch](http://www.crif.ch)  
[info.ch@crif.com](mailto:info.ch@crif.com)  
Tel. +41 (0) 44 9135058

# Fairness–Cheap Talk?

In the discipline of economics, the study of fairness and its implications has only relatively recently been taken up. The model of the selfish, rational actor (the so-called homo oeconomicus) is at the core of standard economic theory, and although everybody knows that people act differently in real life, this model is a successful simplification that serves economists well to capture a great number of important economic issues.

Despite the usefulness of the self-interest model, experimental studies conducted over the course of the last thirty years provide clear evidence that people's actions are shaped also

by motives not captured by the homo oeconomicus. These experiments have shown that a relevant fraction of people are willing to reward fair and to punish unfair behavior, and that they are ready to incur direct monetary costs for doing so. Fairness motives exist and they influence relevant economic behavior (Fehr & Schmidt, 2006, provide an overview of the evidence).

Issues of fairness are of particular importance for interactions between employers and employees on the labor market. They influence key outcomes such as employee performance or turnover. Taking fairness motives into account may actually help economists to better understand important questions about the labor market, such as the existence of unemployment or the effects that the introduction of minimum wages has on labor market equilibrium (Fehr et al., 2009; Falk et al., 2006). Despite the clear evidence for the existence of fairness motives, it would be naïve to expect that fairness always prevails. Not only fairness exists but also unfairness, and often pecuniary self interest is so strong that fairness motives stand no chance against it. Together with Professors Franciska Krings and Christian Zehnder, I conducted an experiment that illustrates the extent to which people act in accordance to fairness motives when it is monetarily costly to them, and that looks at the role that promises about future fairness play in this regard. We all know from experience that not everybody who promises to act fairly does so in the end. Talking the talk is easier than walking the walk, and our experiment allows to test to what extent promises about future fairness are being kept and to what extent they are just empty cheap talk.

352 students from the University of Lausanne and the EPFL participated in our study. Participants were assigned to the role of either employer or worker, and played a decision-making game in which they interacted with each other. In the experiment, the employer can either offer a better paid job or a less well paid job to the worker. In response to the job offer, the worker can

choose between three effort levels: high effort, low effort, and sabotage. Both high effort and sabotage are more costly to the worker than providing low effort. A completely self-interested worker, motivated only by his own monetary payoff, thus always provides low effort in this situation, no matter whether offered the good or the bad job. The payoffs of the game played in the experiment are such that for the employers, offering the better job is only worthwhile if the worker provides high effort in response. In this case, both employer and worker get a reasonably high payoff. In contrast, if the worker provides low effort in response to the better job, the worker gets a very high and the employer a very low payoff. It is important to stress that participants were paid in real money according to the outcomes they achieved in the interactions in the game. The experimental manipulation consisted of whether workers had a communication possibility or not. This means that some workers had the opportunity to send a free-form written message to their employer before the employer decides about the job offered to them, whereas in the control group, no such messages were possible. When writing a message to the employer it makes strategically sense for all workers to promise that they provide high effort if offered the better job. The problem is that a completely self-interested worker makes but does not keep this promise. Only a fair-minded worker sticks to it.

When analyzing the results of the experiment, we find that promises are on average more than cheap talk. Workers who make a promise respond with high effort to receiving the better job in 50.8 % of the cases, which is significantly more often than workers who do not make a promise (they provide high effort in response to the better job in 31.6 % of the cases) and workers in the control group (where 33.3 % provide high effort in response to the better job). Despite this significant difference, the overall rate of promise keeping does not seem very high to most people. Given that only every second promise is ac-



**Manuel Grieder** is a PhD-candidate in the Organizational Behavior department of the Faculty of Business and Economics (HEC) at the University of Lausanne. His research interests are at the intersection of Behavioral and Organizational Economics, and incorporate topics such as fairness and social preferences; identity, group conflict and discrimination; and the impact of emotions on decision making.

[manuel.grieder@unil.ch](mailto:manuel.grieder@unil.ch)

tually kept, are there ways for the employer to know in advance whether a worker will stick to the promise or not? In general, this seems to be very difficult, and the participants in the role of employers in our experiment are not very successful in doing so. However, there exists one cue that is of value. In the messages, workers not only make promises about providing high effort if they receive the better job, some workers also make a threat to the employer by stating that they resort to sabotage when offered the worse job. An employee who chooses sabotage can destroy the employer's entire payoff. If the employer in reaction to such a message offers the better job, the likelihood that the worker provides high effort is very low (only 32.0%), even if

the worker has also made a promise along with the threat. A threat that accompanies a promise therefore seems to be a good indicator that the promise is not going to be kept.

Human fairness is a fascinating topic to study. The results of our and other experiments show that it is a complex phenomenon: sometimes we can count on the fairness of others, but at other times different motives prevail, and we should make sure that we are not too credulous as to be taken advantage of. To better understand under which circumstances we can trust others, and when we should be more cautious, certainly provides valuable information that can help us to handle many social interactions more beneficially.

## References

Falk, A., Fehr, E., & Zehnder, C. (2006). Fairness Perceptions and Reservation wages - The Behavioral Effects of Minimum Wage Laws. *Quarterly Journal of Economics*, 121(4), 1347-81.

Fehr, E., Goette, L., & Zehnder, C. (2009). A Behavioral Account of the Labor Market: The Role of Fairness Concerns. *Annual Review of Economics*, 1, 355-384.

Fehr, E., & Schmidt, K.M. (2006). The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism - Experimental Evidence and New Theories. In S.-C. Kolm & J. Mercier Ythier (Eds.), *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism* (pp. 615-691). Amsterdam: Elsevier.



NOUS VOUS OFFRONS 1000 NOUVEAUX CONTACTS.  
ET LES CONTACTS DES CONTACTS.

Grâce à nos 1000 collaborateurs, vous accédez à un réseau solide. Et au réseau de notre réseau. Car Swissprinters appartient aux leaders de la branche suisse des médias Ringier, NZZ et Edipresse, et œuvre pour des clients de renom dans les secteurs les plus divers. Vous pouvez ainsi nouer de multiples contacts utiles lors des événements que nous organisons. [www.swissprinters.ch](http://www.swissprinters.ch)

Swissprinters Lausanne SA – Tél. +41 58 787 48 00 – [lausanne@swissprinters.ch](mailto:lausanne@swissprinters.ch)

 **swissprinters**  
IRL

There are many definitions for innovation, my favorite one is  
Innovation = Invention + Commercialization.

# Make, Buy, or Blend to Gen



**Felix Cardenas** has over 18 years of international managerial experience in corporate business development. Recently, he has been specializing in Entrepreneurship, Control, and Innovation taking his Ph.D. at HEC. He also participated in Executive Programs at Harvard Business School focusing on Private Equity and Venture Capital. He earned an MBA from EGADE, a Master in International Business at NHH in Norway and Industrial Engineering at Sophia University in Tokyo. He studied Mechanical Engineering at the University of Texas at Austin and ITESM.

[felix.cardenas@unil.ch](mailto:felix.cardenas@unil.ch)

It is important to know there are different kinds of innovation. Incremental innovations are minor changes or adjustments to existing technology. While, radical innovation depicts changes that represent revolutionary improvements in technologies and market applications. Think of a mobile phone with a new speaker phone feature as an incremental innovation and an iPhone integrating a music iPod with touch screen controls, a mobile phone, and internet communication capability as a radical innovation providing a revolutionary new user interface. By definition radical innovation introduces new value that disrupts existing consumer habits and behaviors. But why is it important to differentiate incremental and radical innovation? Does it matter? It does matter! There have been studies reporting that incremental innovation represents 85% to 90% of companies' new product development (NPD) however incremental innovation rarely generates the growth and profitability companies seek. On the other hand radical innovation provides firms with new market opportunities that can generate higher profits. Only 14% of NPD are radical innovations, but these account for 61% of all profit from innovation. Consequently, radical innovation is important because firms that rely on purely incremental in-

novations could aspire to maintain their market position while firms that pursue radical innovation can position themselves advantageously apart from competition and become market leaders. So now the question: How can firms generate radical innovation?

Nowadays even the largest and most technologically advanced firms combine internal and external sources of knowledge. R&D has been the traditional activity conducted by firms to exploit internal knowledge and generate innovation. Nonetheless firms can use alternative activities to explore external knowledge, for example, partnerships with universities, mergers & acquisitions, and strategic alliances. However more recently firms are engaging in Corporate Venture Capital (CVC) (see Figure 1). CVC is defined as an equity investment made by large firms in a young innovative startup. CVC provides several benefits because it increases financial returns, provides growth options, increases innovation output and creates market value. Firms pursue CVC due to financial and strategic reasons (see Figure 2). CVC has been an important investment phenomenon in which high-tech companies (e.g., Apple, Intel, and Motorola), automotive giants (e.g., BMW, Ford Motor Company, and Honda), food and be-

## «How can firms generate radical innovation?»

nal knowledge, for example, partnerships with universities, mergers & acquisitions, and strategic alliances. However more recently firms are engaging in Corporate Venture Capital (CVC) (see Figure 1). CVC is defined as an equity investment made by large firms in a young innovative startup. CVC provides several benefits because it increases financial returns, provides growth options, increases innovation output and creates market value. Firms pursue CVC due to financial and strategic reasons (see Figure 2). CVC has been an important investment phenomenon in which high-tech companies (e.g., Apple, Intel, and Motorola), automotive giants (e.g., BMW, Ford Motor Company, and Honda), food and be-

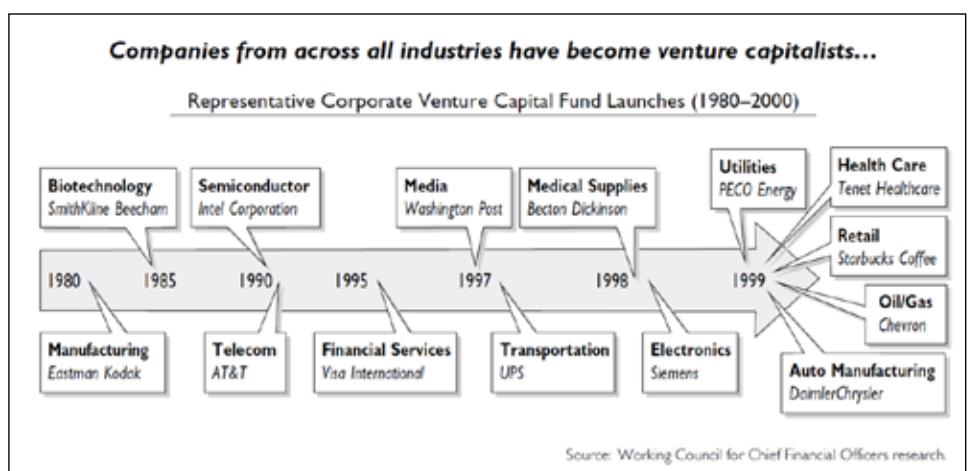
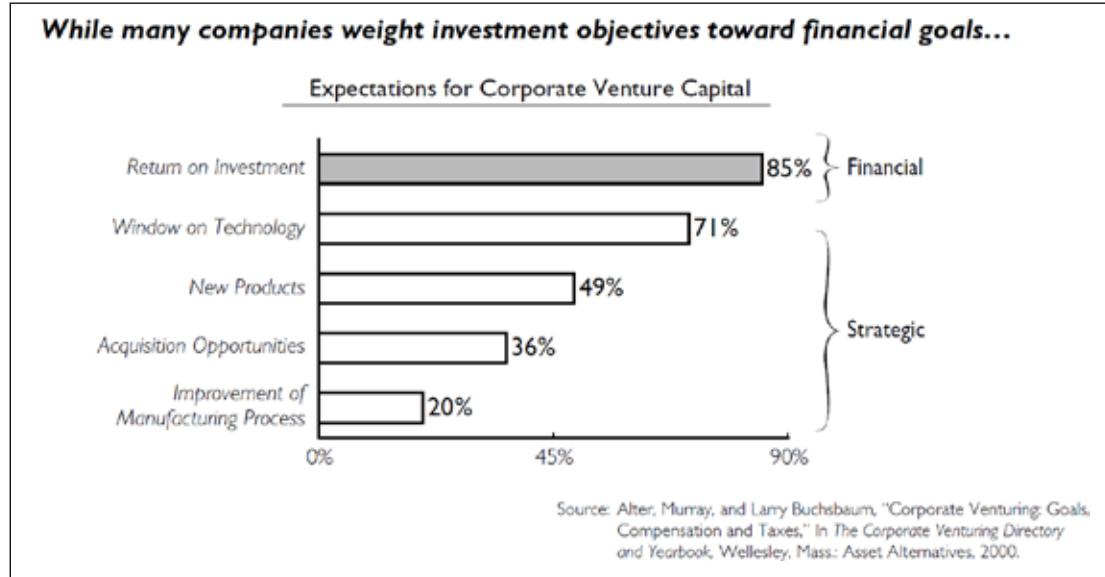


Figure 1. Rising Popularity of Corporate Venture Capital

# erate Innovation and Value

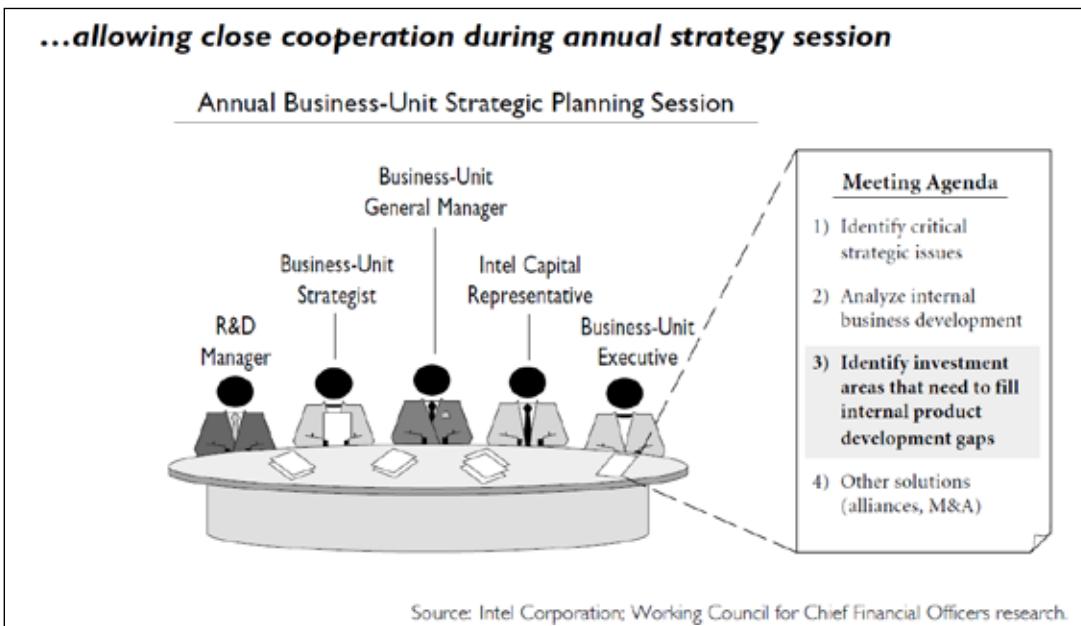


**Figure 2. Strategic Gains crucial to Successful Corporate Venturing**

verage leaders (e.g., Nestlé, Starbucks, and Carlsberg), machinery companies (e.g., Caterpillar and Honeywell), pharmaceuticals (e.g., Johnson & Johnson, Roche, and GlaxoSmithKline) among others invest billions of dollars in startups. In its highest peak in 2000, over US\$ 16 billion were invested through CVC representing approximately 25% of the entire venture capital market, by 2008 CVC still remained meaningful with a reported investment of approximately US\$ 4 billion.

Both R&D and CVC are important to firms and shareholders that anticipate a positive profitable effect. Interestingly, the interaction between CVC and R&D has generated much debate. Some researchers see them as substitutes suggesting that firms have to choose between CVC and R&D. While others think that the interaction can be

complementary. My latest research presents evidence that by combining CVC and R&D as an innovation strategy, firms can create market value and increase their profitability. However my findings suggest the CVC and R&D interaction is stronger »»



**Figure 3. Organization at Intel**

# Make, Buy, or Blend to Generate Innovation and Value

»» in certain business sectors such as machinery, electronics, engineering & business services and information, communications and technologies. While other sectors such as food, beverages, tobacco, pharmaceuticals, and vehicles present R&D as a more suitable mechanism to generate innovation. Consequently, it is an important strategic decision for firms to decide whether to "make", "buy" or "blend". "Make" represents innovation produced through internal R&D, "buy" would be innovation acquired through purely external CVC, and "blend" through a combination of R&D and CVC activities.

Despite the fact that my analysis covers 400 companies for a period over 20 years it's important to go further in research to understand the CVC and R&D complementarity "blend" approach in practice,

specifically what are the organizational structures and practices that allow firms to appropriate the financial and strategic returns of their innovation strategy. Figures 3 and 4 illustrate Intel and Motorola innovation organizations. At Intel their CVC unit is called Intel Capital, while in Motorola it is referred to as Motorola Ventures.

## « The CVC and R&D interaction is stronger in certain business sectors »

In a nutshell, my research highlights the importance of an innovation strategy that can benefit from internal and external sources of knowledge. My findings support the notion that an innovation strategy that combines CVC and

R&D can create value. The results can be used as a reference to encourage technology and innovation managers to further explore combining CVC and R&D as complementary mechanisms for innovation and value creation.

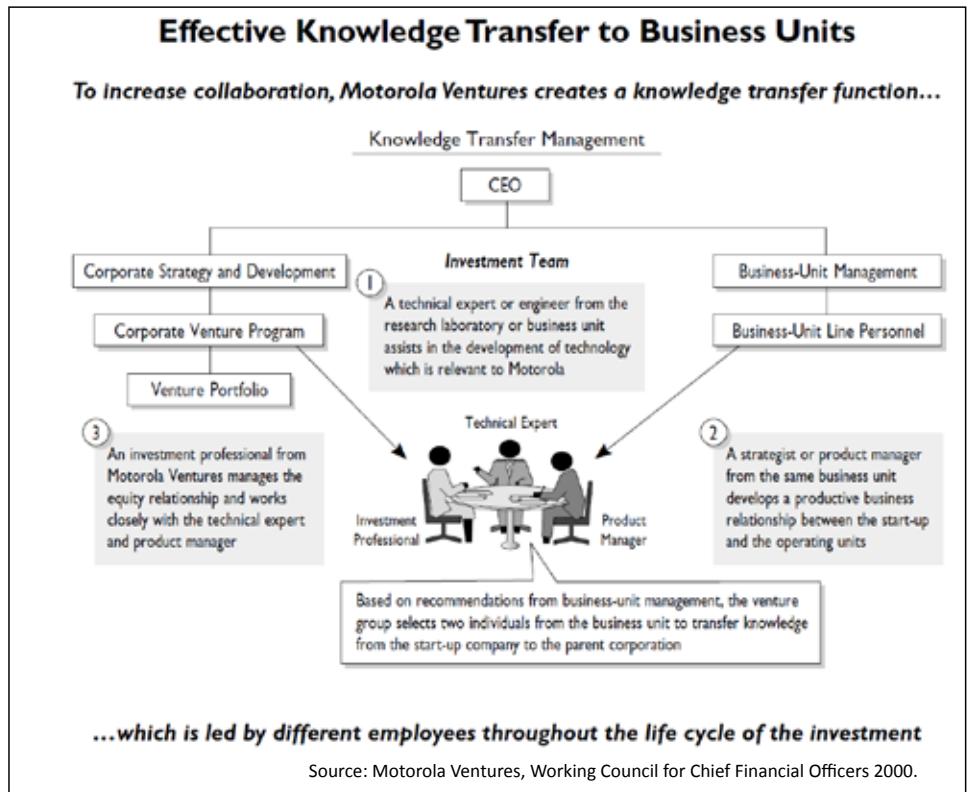


Figure 4. Organizational Interaction for Knowledge Transfer at Motorola