

FINANCER LA BEAUTÉ

# L'art et la manière de...

DENIERS PUBLICS ET FONDS PRIVÉS

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne





## Editoriaux

- 3 Dossier spécial**  
L'art intéresse l'économie
- 5 Association**  
Une très active centenaire
- 7 Décanat**  
Le mot de la vice-doyenne



## Actualités

- 9 Réseau UNIL**  
Un réseau indispensable
- 10 Projet LABEX**  
Recherche HEC
- 12 Faculté HEC**  
Nouveaux professeurs
- 13 Doctorats**  
Thèses soutenues à HEC Lausanne
- 14 Master MDE**  
Nouveau master HEC
- 16 Executive MBA**  
EMBA pour la Santé
- 18 Formation continue**  
Développer son leadership
- 20 Comité HEC**  
HEC Lausanne Sailing Team



## Dossier spécial

- 23 L'art et la manière de...**  
Financer la beauté  
Deniers publics et fonds privés

## Exigences

- 24 Conflits d'intérêts**  
Prof. Xavier Castañer
- 26 Pérenniser l'indépendance**  
Prof. Philippe Kaenel

## Expertises

- 28 Arts et fonds publics**  
Brigitte Waridel, Fabien Ruf,  
Thierry Hogan
- 30 La Collection d'art de la BCV : vivante  
et en mouvement**  
Catherine Othenin-Girard

## Expériences

- 32 Métier et passion**  
Myriam Bongard
- 35 Renouveau audiovisuel**  
Gabriel Rochette, Olivier Pictet
- 38 Ligne de vie, ligne d'artiste**  
Xeniia Gavrilenko
- 41 Eclats de livres**



## HEC Alumni

- 42 Réseau HEC**  
Mentorat, réseau en mouvement,  
visite d'entreprise
- 44 Trophée Christophe-Pralong**  
L'édition du Centenaire HEC
- 46 Gradué à l'honneur**  
Un tour à double tour

## PhDnet - Recherche HEC

- 49 Workplace Diversity Practices in Switzerland**
- 52 Prejudiced Individuals as Real Strategists**
- 55 Global Diversity Management**

## Encart libre

Les Alumni HEC dans le réseau Alumni!  
Mode d'emploi [précieux!]

L'illustration de couverture  
« Toward the suburbs 3 »,  
100 x 100 cm, 2009, est une  
œuvre de Claire Guanella.

Née à Berne, vivant et  
travaillant à Genève et en  
France, « Claire Guanella  
aime à exprimer d'entrée  
de jeu, avant même le  
dévoilement du travail  
créateur, les thèmes qui  
depuis toujours l'interpellent  
et lui tiennent à cœur.  
Ces thèmes apparaissent  
effectivement de manière très  
concrète dans les titres de ses  
tableaux ou de ses expositions.  
Ils sautent donc aux yeux du  
promeneur qui médite dans  
l'atelier de l'artiste ou dans  
la galerie ou encore chemine,  
solitaire, dans les toiles elles-  
mêmes : les murs, le corps,  
le couple, le regard...  
Les villes sont évidemment le  
parfait humus pour inspirer  
la créatrice des œuvres  
présentées dans ce catalogue.  
En effet, le corps se perd aux  
pieds des immenses gratte-  
ciel condescendants et l'âme  
amoureuse se berce d'illusions  
dans la foule de semblables  
anonymes ».

Extrait  
d'« Une violence contenue », David  
Jakubec

Publication semestrielle  
de l'Association des Alumni  
de la Faculté des HEC de Lausanne  
Mail : [info@alumnihec.ch](mailto:info@alumnihec.ch)  
Web : [www.alumnihec.ch](http://www.alumnihec.ch)

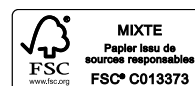
Internef  
1015 Lausanne  
Tél. 021 692 33 86  
Mail : [info@alumnihec.ch](mailto:info@alumnihec.ch)  
Web : [www.alumnihec.ch](http://www.alumnihec.ch)

Rédaction :  
Nadine Reichenthal  
Marco Lalos  
Xeniia Gavrilenko  
Lionel Perruchoud  
Myriam Bongard  
Graziella Schaller  
Ariane Baehni (réd. resp.)

Concept graphique :  
MAP, Lausanne

Mise en pages :  
Pierre Rudaz – Nathalie Rose

Impression/reliure :  
Swissprinters Lausanne S.A.



# Un bon conseil pour l'avenir

Faire carrière chez PwC.  
Nous nous réjouissons de  
recevoir ta candidature via  
[www.pwc.ch/careers](http://www.pwc.ch/careers).

Audit  
Conseil juridique et fiscal  
Conseil économique  
Operations



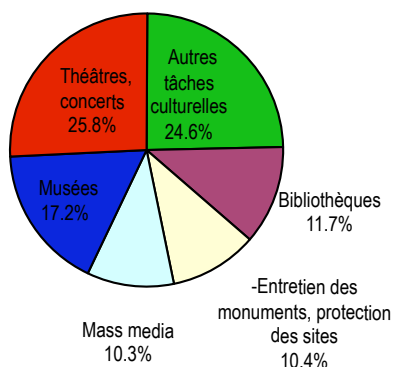
**pwc**

# L'art intéresse l'économie...



## Affectation des dépenses publiques des communes, des cantons et de la Confédération selon les domaines culturels, 2007

© Office fédéral de la statistique (OFS)



« Dans le monde d'aujourd'hui, un nouveau modèle de développement se dessine, dans lequel l'économie et la culture sont liées et englobent des aspects économiques, culturels, technologiques et sociaux du développement à grande ou petite échelle. Au centre de ce nouveau modèle est le fait que la créativité, le savoir et l'accès à l'information sont de plus en plus reconnus comme de puissants moteurs d'entraînement de la croissance économique et de la promotion du développement dans le contexte d'une planète de plus en plus mondialisée. [...] La créativité comporte donc un aspect économique observable dans la manière dont elle contribue à l'esprit d'entreprise, encourage l'innovation, augmente la productivité et favorise la croissance économique »<sup>1</sup>.

L'art est une des activités humaines les plus anciennes. Nos ancêtres peignaient sur les cavernes leur vie, leurs craintes et leurs espoirs et parfois l'au-delà. Faire naître la beauté des matériaux les plus divers est une des facultés humaines les plus mystérieuses : elle permet, parfois de manière simple, de nous parler au plus profond de nous-mêmes.

Mais comment parler de sa valeur marchande? Du contraste entre les gains considérables de quelques stars et la modestie des rémunérations des artistes eux-mêmes... De la difficulté à trouver un financement pour créer et faire connaître son travail avant même de penser à le vendre et à pouvoir en vivre.

Si, au cours des siècles, des mécènes ont permis à d'autres de donner vie et forme à leur créativité, aujourd'hui d'autres formes de financement existent. Lesquelles? Comment sont-elles nées? Telles sont les questions auxquelles notre dossier spécial tente de répondre.

Une des grandes découvertes de notre rédaction est l'association entre les secteurs privé et public: on conçoit trop souvent l'Etat comme bailleur de fonds, une sorte de grand arrosoir irriguant ici et là des secteurs bien définis. Or, les services publics deviennent des plateformes de rencontre, où entreprises, particuliers et fonds publics

s'unissent dès les prémices d'un projet. Financer l'art, ce n'est pas seulement attribuer les ressources nécessaires à la création mais aussi s'assurer qu'elle perdure, qu'elle se diffuse et qu'elle rayonne.

Investissement altruiste? Non, car l'on sait à quel point la culture contribue à l'attrait économique des villes et des régions et à faire diffuser l'image des sponsors de grands événements artistiques. Pourtant, des personnes privées, des entreprises s'investissent aussi sans que leur nom ou leur logo soit associé, ou alors de manière très modeste. Par des coups de

cœur, elles permettent à des artistes de se faire connaître. Notre dossier spécial aborde aussi cette émotion qui préside à la rencontre de l'art.

Parler du financement de l'art, c'est se rappeler que certains aspects de notre vie méritent qu'on leur consacre du temps et des ressources.

En ces périodes de troubles économiques, est-ce qu'investir dans l'art ne serait pas un meilleur placement que les actions, obligations ou produits structurés? Et pas seulement au niveau du plaisir esthétique!

### Nadine Reichenthal

Présidente de l'Association

**« Les services publics deviennent des plateformes de rencontre »**

<sup>1</sup> Source: Rapport sur l'économie créative 2008, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, CNUCED



# Les 500 meilleures entreprises au monde dans votre portefeuille

Si vous partagez ces convictions, nous devrions nous parler:

- 1 La finance est un **art appliqué** et pas seulement une technique quantitative
- 2 La performance est produite par **l'économie réelle et ses entreprises**
- 3 Une bonne allocation d'actifs résulte de **choix critiques** et éliminatoires
- 4 Les meilleures valeurs de placement se découvrent grâce à **l'architecture ouverte**
- 5 La **diversification** à haute dose accroît le rendement et réduit le risque
- 6 La **simplicité** structurelle d'un portefeuille accroît sa robustesse
- 7 L'investisseur se doit d', son horizon temporel et sa vision du risque
- 8 C'est la **philosophie d'investissement** qui détermine la performance d'un portefeuille, pas la taille de la banque ou le talent individuel de ses gérants

Les conseillers de la Banque Cantonale de Genève se tiennent à votre disposition pour ouvrir le débat, partager leurs convictions et leurs expériences en gestion de fortune avec vous.



le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lugano Lyon Annecy Paris  
[www.bcge.ch/bestof](http://www.bcge.ch/bestof)

# Une très active centenaire !



Carmen Hurter

Le centenaire HEC a donné une impulsion éblouissante à notre faculté et beaucoup d'occasions à votre présidente d'assister à des événements exceptionnels que vous pourrez partager en 170 secondes, sur la page unil.ch/HECLAusanne. Revivez la création de «l'Ecole de Lausanne» en 1870, celle de la faculté en 1911 et imaginez le futur de notre monde économique en 2111!

Le projet EQUIS est en bonne voie et de nombreux projets et initiatives démarrent. Cette édition de HEC Magazine fait donc la part belle aux «Actualités». Notre association est, elle aussi, en train de vivre une année charnière! Après notre changement de nom et de ligne graphique, c'est un nouveau système informatique de réseautage que vous avez peut-être découvert il y a quelques semaines. L'UNIL a choisi notre



Xeniiia Gavrilenko



Marie-Caroline Fonta



association comme fer de lance pour son projet ALUMNIL et elle a mis à notre disposition un outil très performant. Pour vous aider à vous familiariser avec ce nouvel environnement, vous trouverez dans les pages centrales de cette édition, un mode d'emploi détaillé pour les fonctions principales.

Si l'informatique est importante, ce sont toutefois des personnes qui sont au cœur de notre activité. Notre comité s'est enrichi de deux nouveaux visages féminins: Carmen Hurter, alumni 2009, et Xeniiia Gavrilenko, alumni 2005. Xeniiia a créé en 2010

**«Les rencontres en chair et en os, c'est encore mieux!»**

le concept des Matinales HEC @ Genève, qui réunit plusieurs fois par an des alumni pour un petit déjeuner agrémenté d'une conférence. Philippe Zweili et Fabrice Girard nous quittent après plusieurs années au sein de notre comité. Merci de leur aide si précieuse!

La relève est également féminine au sein de notre secrétariat: depuis le 1<sup>er</sup> septembre, Marie-Caroline Fonta a rejoint notre équipe, en remplacement de Laurent, parti étudier au Danemark. Elle s'occupe plus particulièrement du projet mentorat et de la mise à jour de la base de données. Merci à tous ceux d'entre

vous qui facilitent sa tâche en mettant leurs données à jour! Lionel Perruchoud notre assistant depuis juillet 2010 partira en stage cet hiver. Un très grand merci Lionel et tous nos vœux de succès et de bonheur pour ton futur!

Notre annuaire s'est enrichi de plusieurs centaines de jeunes diplômés qui ont obtenu un Bachelor, un Master, un doctorat ou un autre titre HEC cet été. Ils reçoivent notre magazine pour la première fois, et, comme à vous, nous leur en souhaitons bonne lecture. Nous nous réjouissons de les accueillir lors de notre soirée de gala qui aura lieu cette année, dans le cadre du Centenaire HEC, sur le bateau CGN «Lausanne», le 26 novembre prochain.

Profitez de tous les événements encore à venir. Le réseautage virtuel, c'est bien, les rencontres en chair et en os, c'est encore mieux!

## **Nadine Reichenthal**

Présidente de l'Association

## **Comité de l'Association des Alumni HEC pour 2011-2012**

Présidente: Nadine Reichenthal  
Vice-présidents: Christophe Fischer et Daniel Oyon, doyen HEC  
Membres: Christian Filippini, Xeniiia Gavrilenko, Frédéric Gross, Carmen Hurter, Marco Lalos, Haja Rajaonarivo, Serge Roth.





Les **VÉHICULES UTILITAIRES OPEL**

# DES OUTILS POLYVALENTS.

**Des utilitaires à des prix personnalisés.**

Prix net de nos modèles avec un avantage client pouvant atteindre CHF 12'150.- (Opel Movano avec Swiss Pack)

Opel Combo    dès **CHF 14'000.-**    net, hors TVA

Opel Vivaro    dès **CHF 21'900.-**    net, hors TVA

Opel Movano    dès **CHF 26'000.-**    net, hors TVA

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



Wir leben Autos.

# ***OPEL CRISSIER***

## **Milliet SA • 021 637 60 40**

Ch. de L'Esparcette 6 • 1023 Crissier

# [www.opel-crissier.ch](http://www.opel-crissier.ch)

Mettre à l'honneur la tête pensante du centenaire HEC était une évidence pour notre comité... Maia Wentland, professeur en Systèmes d'Information et vice-doyenne HEC, fait le bilan d'une année charnière.

# Le mot de la vice-doyenne



Lorsque nous avons commencé à réfléchir au Centenaire HEC, nous avons tout de suite abandonné les projets pompeux de type commémoratif. Nous souhaitions que cette année donne à HEC Lausanne un élan fédérateur et la place sur la carte universitaire en tant que LA faculté du Management Responsable jouant la carte de l'interdisciplinarité. Cela correspond à un vrai tournant pour la faculté en termes de positionnement.

Ce fil rouge s'est rapidement imposé et a été salué par tous – y compris le Recteur de l'UNIL et par la Présidente de la Confédération lors de son passage dans nos murs ce printemps – parce qu'il touche tous nos publics et répond à notre mission.

C'est avec la volonté d'impliquer nos étudiants que nous avons confié à Bernard Catry et Rémy Walbaum le soin d'accompagner un groupe d'étudiants

2<sup>e</sup> année Bachelor pendant trois semestres, avec comme objectif d'organiser la journée des 100 ans de la Faculté. La journée du 15 avril portant sur le «Nouveau Management» avec son panel d'orateurs, ses ateliers et ses moments de réseautage en est la réalisation concrète.

C'est pour mettre en valeur la richesse et la diversité des disciplines abordées en HEC sous le prisme du management responsable que trente de nos professeurs ont pris la plume pour décliner leurs axes de recherche respectifs sous l'angle de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE).

Ce travail a donné lieu à un livre édité par Pearson en trois langues (anglais, français et allemand) et publié en deux formats, papier et numérique. «Pour un Management Responsable au XXI<sup>e</sup> siècle» a été très bien accueilli. Dans le même ordre d'esprit, nos départements ont mis sur pied une dizaine de conférences ou débats organisés autour de leur thématique de recherche. De la gestion de portefeuille à la gouvernance des entreprises en passant par la cybersécurité et la commercialisation des religions, en collaboration avec la faculté de théologie de l'Université de Lausanne.

Parce que nous voulions donner une impulsion «forte», nous avons organisé de grands débats ou conférences avec des économistes et penseurs renommés tels que Susan George, Laura d'Andrea Tyson, Klaus Schab ou encore Shirin Ebadi, lauréate du Prix Nobel de la Paix en 2002. HEC a également participé au Forum des 100, organisé par l'*Hebdo*, lors duquel ont été diffusés les résultats d'un rapport de recherche sur la RSE, élaboré par un groupe interdisciplinaire de nos chercheurs. La première édition du Salon de l'Entreprise Responsable a eu lieu le 15 novembre et a mis en contact entreprises responsables et étudiants HEC pendant toute la journée, laquelle s'est achevée par la remise du Prix Strategis 2011 organisée par HEC Espace Entreprise, l'une de nos associations d'étudiants.

Parce que nous voulons conduire une action «durable», nombre de ces initiatives

sont appelées à perdurer et à se développer. L'installation-exposition «Argent, côté pile, économie côté face», créée pour les Mysteres de l'Unil et présentée au Comptoir suisse en septembre dernier, va entamer une tournée. Une version web devrait être lancée vers le milieu de l'année prochaine.

De même, l'application iPhone iMini-dons, destinée à permettre de contribuer à la réinsertion professionnelle en Suisse de différentes catégories de personnes en difficulté, va étendre l'éventail des associations à but non lucratif pouvant être bénéficiaires de ces mini-dons (de fr. 1.- à 100.-). La campagne

de publicité avec les témoignages de partenaires de notre Faculté, le site web dédié au centenaire ainsi que les retombées médias avec plus de 300 articles dans la presse locale, nationale et étrangère cette année contribuent à assurer le rayonnement de notre faculté pour préparer l'avenir.

Par ailleurs, nous allons lancer une plateforme interfacultaire (co-dirigée avec la Faculté des géosciences et environnement) avec pour but de travailler en collaboration avec les différents acteurs sociaux et économiques sur les thématiques touchant à l'Economie, au Management et à l'Innovation Responsable.

Nos organisations partenaires n'ont pas été en reste. Le centenaire, fêté lors de la conférence organisée le 20 octobre à Singapour en collaboration avec swissnexSingapore, le sera aussi lors de la soirée de gala des Alumni HEC qui accueillera la volée 2011 à bord d'un bateau de la CGN le 26 novembre prochain. Relevons également plusieurs événements musicaux (Unilive organisé par le Comité HEC) et sportifs (le Tournoi de golf du Centenaire organisé par le Prix Christophe-Pralong) ou encore la participation à la Course-croisière EDHEC.

Et nous avons encore plus d'un tour dans notre sac...

## Prof. Maia Wentland

Vice-doyenne de la Faculté des Hautes Etudes Commerciales de Lausanne

**«Avec  
la volonté  
d'impliquer  
nos  
étudiants»**



# On ira loin ensemble

AVEC BCV **PRIVATE BANKING**

Grâce à son expertise reconnue dans la banque privée, la BCV concrétise vos ambitions pour l'avenir. Avec vous depuis 150 ans.



Ça crée des liens

[www.bcv.ch/privatebanking](http://www.bcv.ch/privatebanking)



Le portail du réseau des Alumni UNIL a officiellement été ouvert il y a quelques jours. Un grand plus pour les diplômés HEC qui peuvent désormais dialoguer avec leurs pairs.

# Un réseau indispensable



Par Danielle Günther

Responsable du Bureau des alumni UNIL  
[contact.alumnil@unil.ch](mailto:contact.alumnil@unil.ch)

Annuaire des diplômés UNIL répertoriés et adresse e-mail à vie: tels sont les premiers avantages proposés aux membres de la nouvelle communauté Alumnil des diplômé.e.s de l'UNIL, ouverte à fin octobre. Désireuse de garder le contact avec ses diplômés, l'Alma Mater lausannoise a lancé le projet Alumnil, qui s'est notamment doté d'un outil de socialisation performant. Les alumni de toutes les facultés peuvent dialoguer entre eux, rejoindre des communautés plus spécifiques, en fonction de leurs intérêts et de leur parcours, et être informés des événements et manifestations organisés sur le campus ou ailleurs. L'adhésion au réseau Alumnil est gratuite et ne comporte aucune limite de temps. Elle permet aux alumni de l'Université de Lausanne de bénéficier des services suivants:

- **Accès à l'annuaire des diplômés UNIL:** chacun peut décider librement des données qu'il souhaite publier auprès de chaque communauté à laquelle il appartient. Outre un outil de dialogue dans un cadre protégé, le portail informatique propose d'autres fonctions destinées à faciliter les contacts au sein du réseau (voir le mode d'emploi en encart libre).
- **Mise à disposition facilitée des services UNIL:** les installations sportives de l'UNIL sont accessibles aux alumni à des tarifs préférentiels. Certaines manifestations ou événements spécifiques feront l'objet d'un accueil particulier. D'autres services, notamment liés à l'emploi ou aux bilans de santé, seront également proposés dans le courant 2012.

Les diplômés dès juin 2011 se verront ouvrir un compte automatiquement sur le portail. Les diplômés des années précédentes peuvent demander leur adhésion par le biais d'un

formulaire accessible sous [www.unil.ch/alumnil](http://www.unil.ch/alumnil). Ce service sera communiqué par voie de presse ainsi que sur les réseaux sociaux. Merci toutefois aux Alumni HEC de contribuer à diffuser cette information!

Les Alumni HEC, dont l'association dispose des coordonnées, sont désormais tous membres du réseau ALUMNIL de l'Université de Lausanne. Ils peuvent, comme par le passé, entrer en contact les uns avec les autres et désormais également consulter l'annuaire de tous les diplômés UNIL.

Une adresse e-mail à vie sous la forme prénom.nom@alumnil.unil.ch est proposée à tous les membres du portail. Il leur suffit d'activer dans leur profil une adresse e-mail valable, sur laquelle le courrier @alumnil.unil.ch sera dirigé. D'autres prestations et développement technologiques seront proposés à l'avenir.

« Entrer  
en contact  
les uns avec  
les autres »

UNIL.COM

[Le savoir vivant]

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
HEC Lausanne:  
la faculté du management responsable.

Marie-Hélène Miauton  
Fondatrice de M.I.S Trend  
et Graduada HEC Lausanne

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



Impliquer les étudiants dans un projet de recherche en tant que personnes interrogées, c'est original. Cela devient carrément époustouflant lorsque l'on sait que plus de 2000 étudiants UNIL peuvent être impliqués dans le processus.

# Recherche HEC



**Par Sandor Czellar**

Professeur HEC en marketing

[sandor.czellar@unil.ch](mailto:sandor.czellar@unil.ch)

Le projet LABEX est une des raisons pour lesquelles je suis revenu comme professeur à l'Université de Lausanne. L'UNIL est une institution qui favorise la recherche expérimentale et cette approche est fondamentale dans la recherche en marketing. En amont, il y a une commission d'éthique qui approuve chaque plan expérimental.

Mes collaborateurs et moi travaillons sur les attitudes et les comportements des consommateurs face aux marques. Les projets se basent sur des méthodes quantitatives expérimentales. Dans la plupart des sondages, les réponses des participant(e)s se font sur des échelles de valeur de type «j'aime plus ou moins», «je suis plus ou moins d'accord». Nous créons des systèmes plus nuancés, notamment à l'aide de mesures implicites. Ce sont des réactions automatiques face à des stimuli précis. Nous nous intéressons également à l'ambivalence qui peut exister face à des marques, une notion qui est difficile à mesurer avec des méthodes de sondage traditionnelles.

Une partie de nos recherches porte sur les liens entre marques et consommation responsable. Il est intéressant de chercher à comprendre à partir de quel moment on se sent responsable de sa propre consommation. Si j'achète une voiture, vais-je m'intéresser à la manière dont les matériaux sont extraits pour la construire, ou les types de recyclage que le fabricant propose? Ou me contenter de contrôler la consommation en essence et l'impact au moment où je la conduis?

Un autre aspect intéressant est celui des consommations ou des comportements dangereux, comme le tabac ou les excès de vitesse. On s'est aperçu que les campagnes de prévention n'ont pas toujours l'effet escompté. En fait, certaines personnes peuvent ne pas percevoir les menaces de mort liées à ces messages. Des variables clés dans ce processus sont l'image de soi et le rapport à la mort des consommateurs. Il est très important d'étudier les mécanismes psychologiques liant ces variables à des comportements plus ou moins responsables. La finalité est bien sûr de rendre

les personnes plus responsables de leur consommation.

Pour pouvoir analyser des résultats les plus pointus possibles, nous devons nous focaliser sur les variables qui nous intéressent, après avoir éliminé la plus grande partie possible des biais. LABEX nous permet de mobiliser pour ces études le corps étudiant. Les étudiant(e)s de l'UNIL peuvent s'inscrire pour des participations expérimentales rémunérées. L'échantillon est intéressant car il est relativement homogène; on connaît leur âge et leur formation. Je tiens à souligner que la recherche expérimentale n'existerait pas sans nos étudiant(e)s que je tiens à remercier pour leur sérieux et leur motivation. S'ils le souhaitent, ils ont également accès à nos résultats que je montre d'ailleurs aussi pour illustrer certaines parties de cours. Il est très important d'impliquer nos étudiant(e)s dans la procédure de recherche académique. Pour moi, recherche et pédagogie sont indissociables.

**«Recherche et pédagogie sont indispensables»**

que la recherche expérimentale n'existerait pas sans nos étudiant(e)s que je tiens à remercier pour leur sérieux et leur motivation. S'ils le souhaitent, ils ont également accès à nos résultats que je montre d'ailleurs aussi pour illustrer certaines parties de cours. Il est très important d'impliquer nos étudiant(e)s dans la procédure de recherche académique. Pour moi, recherche et pédagogie sont indissociables.



# Nous nous engageons à vos côtés

Retraites Populaires, votre partenaire spécialisé en

- assurance vie et prévoyance,
- gestion d'institutions de prévoyance,
- immobilier et location,
- prêts hypothécaires.

Caroline 9, 1003 Lausanne  
[www.retraitespopulaires.ch](http://www.retraitespopulaires.ch)

Votre avenir, notre mission.



**Retraites  
Populaires**



# Nouveaux professeurs



**Leonidas C. Doukakis**

Professeur assistant en comptabilité, contrôle et finance  
PhD Athens University of Economics and Business



**Yuki Sato**

Professeur assistant en finance  
PhD London School of Economics



**Theodosios Dimopoulos**

Professeur assistant en finance  
PhD London Business School



**Julian Marewski**

Professeur assistant en comportement organisationnel.  
PhD Freie Universität Berlin



**Valérie Chavez-Demoulin**

Professeur assistant en opérations  
PhD EPFL



**Alexandre Richa**

Professeur associé au département de droit des affaires et fiscalité  
PhD Université de Genève



**Céline Poilly**

Professeur assistant en économie  
PhD Cergy-Pontoise

# Thèses soutenues à HEC Lausanne

Date	Auteur	Département	Titre
02.03.11	Juliya SHAKUROVA	Economie Politique	Three Essays in Applied International Trade
05.05.11	Thomas Murray LUFKIN	Economie Politique	Informal and Formal Home Care Substitution: An Application of Copulas in Health Economics
24.05.11	Patrick ARNI	Economie Politique	Evaluating the During and Post Unemployment Effects of Labor Market Policies
06.06.11	Tabita Crina ROSSET	Management	Managing Diabetes in Switzerland : a Systemic Approach
21.06.11	Irina VELEA	Management	Trade Inspection, Security and International Terrorism
11.07.11	Vivien MOINAT	Management	Three Essays on Symbolic Consumption
25.07.11	Alberto PRIETO PATRON	Economie Politique	Public Health Insurance and Health Behavior
29.08.11	Frédéric PAYOT	Economie Politique	Three Essays in Economics of Innovation and Matching Theory
12.09.11	Natalia GUSEVA	Finance	The Role of Corporate Governance in Mergers & Acquisitions
22.09.11	Jeanne TSCHOPP	Economie Politique	Three Essays in International Trade and Economic Adjustment
23.09.11	Pierre STADELMANN	Economie Politique	Theoretical and Empirical Perspectives on the Economics of Health Insurance Compulsory of Free Market Provision on the Economics of Health Insurance
27.09.11	Qing LI	Economie Politique	Nonclassical Measurements Error with Applications to Labour and Development Issues
10.10.11	Sébastien MENA	Management	Corporate responsibility & soft law Institutional, democratic & social movement perspectives
10.10.11	Christoph OTT	Management	Understanding the role of behavioral norms in early stages of a business relationship
11.10.11	Dominik BREITINGER	Management	Global challenges for global companies: A trilogy of essays on anti-firm activism, reputational damage and political responsibility

La référence pour la Distribution et les Services

**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

**Triamun**  
HCI Solutions

HCI SOLUTIONS, UNE ENTREPRISE DU GROUPE GALENICA



HEC Lausanne propose dès la rentrée 2011-2012 un cursus master en collaboration avec la Faculté de droit et des sciences criminelles

# Nouveau master HEC



## Interview de Romain Lambiel

Alumni HEC 2010, actuellement étudiant du nouveau master MDE

[romain.lambiel@unil.ch](mailto:romain.lambiel@unil.ch)

## par Lionel Perruchoud

Alumni HEC 2010

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

Si le programme Bachelor de HEC Lausanne propose toujours deux options en troisième année après deux ans de tronc commun, à savoir Management ou Economie politique, l'offre de Master s'étend dès l'année académique 2011-2012. C'est en effet un septième cursus master qui vient rejoindre une famille déjà nombreuse (pour rappel: Comptabilité, Contrôle et Finance; Actuarial Sciences; Information Systems; Economics; Finance; Management). A noter toutefois une différence de taille: le nouveau Master en Droit et Economie (MDE) proposé aux étudiants de HEC Lausanne est un Master in Law.

En effet, co-organisé par la Faculté de droit et des sciences criminelles et la Faculté des HEC, le MDE ambitionne de compléter les connaissances juridiques des économistes ou d'approfondir les connaissances économiques des juristes en liant deux domaines qui ne vont pas l'un sans l'autre dans le monde des affaires. Une petite subtilité subsiste puisque ce Master en

Droit et Economie regroupe deux orientations bien distinctes: mention «Droit, Gestion et Fiscalité» ou mention «Droit, Economie et Régulation». Ainsi, dès la première année, les étudiants devront opter soit pour l'une, soit pour l'autre. A relever cependant que beaucoup de cours sont communs aux deux spécialités.

Pour plus d'informations rendez-vous sur <http://www.hec.unil.ch/mde> ou utilisez le QR code ci-dessous.

## Qu'est-ce qui vous a attiré vers ce nouveau master?

La multidisciplinarité est le facteur qui a été déterminant dans ma décision de suivre ce master. Le programme est partagé entre des cours de droit et d'économie. Ces deux branches sont très liées. En effet, le monde des affaires est sans cesse confronté au droit. Ce master qui réunit économistes et juristes est donc une nouveauté très pertinente. Je ne souhaitais pas non plus m'engager dans un master très spécialisé comme le sont les autres. Le MDE propose suffisamment de cours optionnels permettant à chacun de choisir son orientation.

## Se lancer dans un master alors qu'il en est à sa première année et ne possède donc aucune référence, un peu risqué?

Je ne pense pas que cela soit un risque. Ce master a été bien réfléchi. Il correspond à

une demande des entreprises. De plus, les Facultés de droit et des HEC proposent des masters de haute qualité. Je ne vois aucune raison pour ce que cela ne soit pas le cas pour le MDE. A l'avenir, d'autres universités devraient lancer un master de ce type. Le monde des affaires demande de plus en plus de capacité multidisciplinaire.

Il est néanmoins certain que le programme est en rodage et que cette première volée servira de test. Des améliorations interviendront certainement pour les années suivantes. Mais, après tout, il faut toujours des premiers.

**«La multidisciplinarité est le facteur déterminant»**

**Le programme prévoit beaucoup de cours de droit. En tant qu'Alumni HEC, et en rappelant que ce master est co-organisé par les Facultés de droit et des HEC, n'avez-vous pas peur de souffrir dans les branches juridiques à côté d'étudiants ayant un Bachelor en Droit? C'est tout de même un Master in Law...**

Durant le premier module, les étudiants HEC doivent suivre des cours de droit public et de droit pénal. Cela doit leur permettre d'acquérir des réflexes juridiques. Les étudiants de droit sont aussi astreints à une mise à niveau en économie. L'écart entre les juristes et économistes se réduira grâce à ces branches obligatoires. Quoi qu'il en soit, les cours de droit ont un rapport direct avec le monde des affaires (droit des sociétés, droit des contrats, etc.). Nous devrions donc être familiers avec ces thèmes puisque des enseignements du même type sont dans le programme de bachelor.

**Dans quel type de secteur ou d'emploi souhaitez-vous exercer après vos études et en quoi pensez-vous que ce master vous apportera un plus?**

Je pense m'orienter soit vers le conseil à la clientèle dans le secteur bancaire, soit vers le conseil fiscal. Ce master m'apportera un champ de connaissances très vaste, mais je compte mettre l'accent sur les cours de fiscalité car ce domaine m'intéresse.



# Formation continue de pointe

Le savoir universitaire au service du monde professionnel



- L'Université de Lausanne et l'EPFL collaborent pour proposer aux professionnel(le)s plus de 90 formations dans les domaines suivants :

- Gestion, économie et droit
- Santé-social
- Science & Technique
- Sciences humaines

- Formations **certifiantes**

- MAS - Masters of Advanced Studies
- DAS - Diplomas of Advanced Studies
- CAS - Certificates of Advanced Studies

- Formations **non certifiantes**

(formations de courte durée)

## Plus de 30 formations en Gestion, Economie et Droit

Développer son leadership

Marketing Management

Transmissions d'entreprises

Winning with Innovation

CAS - Economie et politiques de la santé

CAS - Management of Biotech, Medtech & Pharma Ventures

CAS - Management of Development Projects (MaDePro)

CAS - Marketing Management

CAS - Urbanisme durable

DAS - Gestion culturelle

DAS - Marketing Management

EMBA - Management & Corporate Finance

EMBA - Management of Technology (MoT)

Executive Master - Global Supply Chain Management

EMBA - Healthcare Management

LL.M - International and European Economic and Commercial Law

Formation Continue UNIL-EPFL

EPFL - Quartier de l'Innovation

Bât. E, 1015 Lausanne

Tél.: 021 693 71 20, Fax :021 693 71 30

formcont@unil.ch

[www.formation-continue-unil-epfl.ch](http://www.formation-continue-unil-epfl.ch)





L'Executive MBA de HEC Lausanne étend son registre par une nouvelle spécialisation en management de la santé.

# EMBA pour la Santé



**Par Isabelle Chappuis**

Directrice administrative du programme  
Executive MBA HEC Lausanne

[isabelle.chappuis@unil.ch](mailto:isabelle.chappuis@unil.ch)

Quand les facultés de médecine et biologie, de HEC Lausanne et le CHUV unissent leurs efforts, c'est une spécialisation prometteuse du programme Executive MBA qui voit le jour pour répondre aux enjeux grandissants du secteur de la santé. Depuis sa refonte complète en 2007 (i.e., enseignement entièrement dispensé en anglais et passage à un programme « executive » compatible avec un emploi), notre Executive MBA a connu un succès grandissant. Le niveau, la diversité et le nombre des candidats ne cessent d'augmenter. Le cursus s'est aussi adapté aux besoins de l'économie et des entreprises. Par ailleurs, les relations tissées avec nos « corporate partners » se sont intensifiées pour devenir de vrais partenariats stratégiques. Alors que le programme n'est pas encore classé (ndlr – Il faut 5 ans d'existence dans un nouveau format pour pouvoir être considéré dans les classements internationaux), nous bénéficions déjà d'une couverture médiatique réjouissante. L'accréditation EQUIS de notre Faculté ainsi que l'obtention de l'accréditation AMBA

en 2010 offrent à notre programme une reconnaissance internationale. Preuve en est l'éventail d'organisations représentées par nos étudiants (des startups aux multinationales en passant par les ONG) pour se convaincre qu'il jouit d'une notoriété certaine.

Pourquoi une spécialisation dans le domaine de la santé ? Il y a plus de 750 entreprises actives dans l'industrie de la santé entre Genève et le Valais. Ce chiffre seul suffirait à justifier la création de cette nouvelle spécialisation. Les enjeux liés à l'évolution du secteur de la santé sont majeurs. Les problèmes sont complexes. Ils nécessitent une compréhension globale des différents intervenants : fournisseurs de soin (hôpitaux, cliniques, médecins), producteurs de médicaments ou d'engins médicaux, assureurs, législateurs, administration publique, etc. Or, la plupart du temps, les gens concernés connaissent très bien un voire deux aspects de l'industrie de la santé, mais plus rarement la complexité de l'industrie dans son ensemble. Ce programme entend les aider à développer

**« De vrais  
partenariats  
stratégiques »**

Les universités anglo-saxonnes ont compris depuis longtemps que les anciens élèves représentaient les meilleurs ambassadeurs pour leur école. A Lausanne, nous avons deux objectifs à destination de nos Alumni.

Premièrement qu'ils soient bien informés à propos du programme Executive MBA et des développements que nous y apportons régulièrement; par exemple le lancement de cette spécialisation dans le domaine de la santé.

Deuxièmement, en tant que dirigeants, qu'ils mentionnent notre programme dans leurs discussions avec les cadres de leur organisation cherchant à se perfectionner. Aujourd'hui, nous avons chaque année plusieurs étudiants qui participent au programme suite à une recommandation directe d'un collègue.



« Tous ont  
en commun  
l'ambition et la  
motivation »

### Intéressé par notre Executive MBA ?

N'hésitez pas à nous contacter !

[executiveMBA@unil.ch](mailto:executiveMBA@unil.ch)

021 692 33 91

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



cette perspective plus globale. La Faculté des HEC avec la Faculté de biologie et médecine et ce en collaboration avec le CHUV ont créé il y a plus de 10 ans un institut en économie et management de la santé, l'IEMS. Barbara Imsand, directrice administrative de cet institut, a mené une vaste enquête de marché qui a non seulement confirmé un réel besoin pour un MBA en santé, mais qui a aussi permis d'identifier et de créer un contenu de cours adapté aux besoins de nos experts en santé. C'est en collaboration avec l'IEMS que l'Executive MBA HEC Lausanne a lancé cette nouvelle spécialisation. La qualité des étudiants de la première volée témoigne de la nécessité de notre programme.

Nos étudiants ont connu des parcours de vie divers mais ils sont tous universitaires; ils maîtrisent l'anglais et ont au minimum 7 ans d'expérience professionnelle. Ils bénéficient tous du soutien de leur employeur.

Nos participants ont des projets professionnels et des attentes envers notre programme qui sont très variés, mais tous ont en commun l'ambition et la motivation. Avec notre nouvelle spécialisation, nous ciblons particu-

lièrement les professionnels de la santé, les médecins, biologistes, pharmaciens ou assureurs et développons ainsi encore plus l'aspect diversifié de notre programme.

Statistiquement, nous avons en moyenne 45% d'ingénieurs, 30% de scientifiques, 20% d'économistes et 5% d'autres (avocats, lettres, etc.). Au-delà d'une culture générale en management très solide et de la maîtrise des outils managériaux les plus modernes, nos diplômés ont pu développer tout au long de leur programme de nombreuses compétences interpersonnelles, telles que le leadership, la négociation ou l'art de s'exprimer en public.

Nous pouvons aussi garantir que nos diplômés, pour avoir réussi à gérer carrière, famille, études et vie sociale en parallèle, sont particulièrement résistants au stress! Finalement, grâce à la qualité de nos participants et à notre très active Association des Alumni HEC, nos diplômés bénéficient d'un large réseau professionnel.

UNIL.COM | le savoir vivant |

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
**HEC Lausanne:**  
la faculté du management responsable.

*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

**Gianni Ciserani**  
Président de P&G Europe



La Formation Continue UNIL-EPFL propose en formation brève un cours original où contenu théorique et démarche personnelle se conjuguent. Une formation courte et percutante pour redonner de l'élan aux projets de carrière.

# Développer son leadership

## Par Pascal Paschoud

Alumni HEC 1989  
Directeur opérationnel  
Formation continue UNIL-EPFL

[pascal.paschoud@unil.ch](mailto:pascal.paschoud@unil.ch)

## et Imogen Collis Roulet

Alumni MBA HEC 1993  
ICR Business Strategies

**Pascal Paschoud:** Notre fondation pour la formation continue est une initiative commune entre l'UNIL et l'EPFL. Ce cours s'inscrit dans une logique globale dans laquelle nous souhaitons proposer des formations courtes aux professionnels. Le domaine du management était encore peu représenté. Or, notre public couvre des managers qui n'ont pas acquis ces notions et qui en ont réellement besoin. De plus, Imogen avait déjà géré une formation pour nous et son approche originale, dont certains aspects ont déjà fait leur preuve en entreprise, nous a séduits, par le développement personnel autant que par le contenu théorique. Les participants peuvent s'engager dans une démarche d'autoréflexion et d'auto-évaluation et planifier leur développement dans le cadre d'une démarche favorisant

les transferts entre théorie et pratique. Ce dernier aspect est particulièrement important pour nous. Il s'articule sur plusieurs axes: analyse de situations vécues – interaction de groupe –, démarche personnelle et enfin coaching sur mesure. C'est un des seuls cours que je connaisse qui comporte un coaching personnel permettant de planifier la mise en pratique. Il est placé sous la supervision académique de HEC et plus précisément de Maia Wentland.

**«Accompagner le participant vers un plan d'action»**

**Imogen Collis Roulet:** Maintenant plus que jamais, le développement du leadership pour l'entreprise et la personne est très importante car l'alliage entre savoir-faire, compétences et valeurs humaines est la clé pour le succès durable de toute entreprise. Il s'agit pour chacun des participants de fixer ses propres priorités, dans un cli-

**Imogen Collis Roulet** a plus de dix ans d'expérience dans le coaching de cadres de haut niveau et dans la conception de programmes de développement du leadership. Elle possède une triple formation en sciences, sciences humaines et économie qui lui permet d'appréhender et d'analyser des organisations et des situations complexes. Depuis plus de quinze ans, elle possède sa propre entreprise spécialisée dans le conseil et la formation en stratégie d'entreprise. Imogen Collis Roulet est titulaire d'un MBA de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne et de Masters en police scientifique et criminologie. Elle a déjà dispensé des enseignements pour adultes à l'Université de Lausanne dans les domaines de la communication et de la stratégie du marketing. Elle est bilingue anglais-français.



mat de partage d'expériences, d'ouverture et de non-jugement. La participation nécessite un engagement personnel et une interaction poussés pour pouvoir arriver à des objectifs personnels clairement définis. Ils sont ensuite discutés en séance de coaching individuel, pour accompagner le participant vers un plan d'action. Il ne s'agit pas de proposer des recettes de cuisine et de former une armée de leaders stéréotypés. Chaque participant est amené à découvrir sa propre valeur ajoutée. C'est à partir de cette prise de conscience que vont se cristalliser tous les éléments du comportement en tant que leader. Si on part des aspects positifs de la personne, cela leur permet de retrouver confiance dans leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles. Leadership et stratégie vont de pair.

**PP:** En effet, la notion de leadership est intimement liée à celle de la vision sur le long terme. La vocation d'un leader devrait être de se mettre au service de l'entreprise, des collaborateurs et plus largement de celui de la société tout entière. Or, trop souvent, ce sont les résultats à très court terme qui influencent le comportement. On ressent le besoin chez les jeunes générations de développer de nouveaux modèles et des compétences de leadership durables. On pense souvent que les leaders doivent correspondre à certains clichés, être très charismatiques, par exemple, indépendamment du contexte dans lequel ils opèrent. Ce cours permet de bousculer des mythes et de mettre en avant une vision du leader en tant qu'« enabler » et de sortir d'une attitude attentiste du développement.

**ICR:** Mon expérience me montre que ces a priori sont faux. Il faut à la base un niveau d'énergie et d'intelligence ancrés dans des valeurs, mais dès lors qu'on a prise

sur ce qui reste à développer, on peut acquérir une compétence. Personne n'a, de naissance, tous les ingrédients pour être le leader idéal. En revanche, c'est important de se remettre en question dans une vision systémique. Cette formation induit donc une réflexion par rapport aux différents systèmes qui interviennent dans notre processus de développement du leadership. Les formations classiques ne permettent pas toujours l'intégration individuelle. Ici, le but est que chacun puisse mettre en place un plan d'actions adapté à sa propre situation. Nous sommes donc à mi-chemin entre formation et coaching. Certains arrivent avec une quête précise mais ils ne savent pas par où commencer. D'autres pressentent un besoin sans pouvoir le définir clairement. Dans ces deux cas, il s'agit de les aider à les discerner. La formation offre un panel d'outils pratiques basés sur mon expérience du monde de l'entreprise et chaque participant choisit ceux qui lui sont le mieux adaptés. Cela lui permet de se réapproprier son propre parcours sans devoir tout attendre de sa hiérarchie. Les meilleurs leaders sont ceux qui ont pris l'initiative de leur propre parcours. Des leaders sont adéquats pendant très longtemps mais en fonction du contexte, ils sentent à un moment donné qu'ils ne le sont plus en fonction des attentes du marché, du contexte. Ce cours s'adresse donc à tous ceux qui sont responsables de la conduite d'une équipe. Même dans les systèmes matriciels, sans hiérarchie claire, le leader doit gérer des relations transverses.


« Se réapproprier son propre parcours »

## Cours « Développer son leadership » 3 jours de mars à mai 2012

### Objectifs :

- Connaître et identifier les mécanismes et la dynamique du leadership.
- Adapter son style naturel de leadership aux collaborateurs et aux différentes situations.
- Définir son plan de développement et son plan d'action.
- Étudier et mettre en pratique les comportements nécessaires à la réalisation des objectifs exprimés dans son plan de développement.
- Découvrir des pistes concrètes pour élaborer son plan d'action.

Détails pratiques sous <http://www.formation-continue-unil-epfl.ch/developper-leadership>



UNIL | Le savoir vivant |

**HEC 100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heelausanne100](http://www.unil.ch/heelausanne100)  
**HEC Lausanne:**  
la faculté du management responsable.

**Jean-Claude Biver**  
PDG de Hublot  
et Gradué HEC Lausanne

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



Depuis plus de 40 ans, le Comité HEC, l'association des étudiants de la Faculté HEC Lausanne, a une équipe de voile très compétitive qui s'améliore d'année en année.

# HEC Lausanne Sailing Te



**Marc Stern**

Organisateur du HEC Lausanne Sailing Team

[marc.stern@unil.ch](mailto:marc.stern@unil.ch)

Cette fois-ci encore, un membre du Comité reforme une équipe composée de 7 universitaires avec pour objectif la Course-croisière de l'Edhec (CCEDHEC). La 44<sup>e</sup> édition de cette régate se déroulera en avril 2012 à La Rochelle, en France, et sera l'événement phare auquel participera le HEC Lausanne Sailing Team (HLST). Etant l'équivalent d'un petit championnat du monde, notre team commencera les entraînements dès le mois d'octobre et fera face aux conditions hivernales du lac Léman. Il s'affûtera lors du championnat de France de Grand Surprise et lors d'une régate internationale à Monaco.

Avec 3000 étudiants, 200 bateaux et 7 jours de régate, la Course-croisière de l'Edhec est la plus grande manifestation sportive estudiantine d'Europe et attire même des équipages de professionnels. Ainsi, le HLST est là pour montrer ce dont est capable un équipage 100 % étudiants bien entraîné, car l'objectif est clair: gagner la CCEDHEC et porter avec honneur le nom de notre Faculté.

**« Sport  
de haut niveau  
et études sont  
compatibles »**

Le HEC Lausanne Sailing Team est la preuve que le sport de haut niveau et les hautes études sont compatibles et même complémentaires. Notre organisation ne se cantonne pas à la simple activité sportive qu'est la navigation: elle s'étend sur des domaines entrepreneuriaux tels que la gestion, la logistique et les relations publiques, car, pour préparer un nouvel exploit, nous avons besoin de moyens financiers conséquents.

La 44<sup>e</sup> CCEDHEC sera aussi l'occasion de faire vivre et découvrir cette régate universitaire aux étudiants lausannois.

En parallèle à la course, le Comité HEC organise un stand, la Grand-Voile, sur la place centrale du campus de l'Université de Lausanne. Devenu l'événement incontournable du printemps, les résultats et avancées de l'équipage y sont retransmis sur grand écran et des activités quotidiennes seront organisées pour près de 1500 étudiants. Dédiée à la rencontre entre étudiants et sponsors, la Grand-Voile est une zone de détente idéale et appréciée pour y boire un verre.

Pour appuyer notre recherche de sponsoring, notre team affiche un impressionnant palmarès qu'aucune autre université suisse ne peut se vanter d'avoir. En effet, le Comité HEC a affrété un bateau à quasiment toutes les régates ces 40 dernières années et a ramené 4 trophées depuis 2008. Nous comptons désormais trois trophées internationaux (2008, 2009, 2010) et trois podiums au classement étudiants, (2009, 2010, 2011) dont une victoire. En 2011, pour la première fois dans l'histoire suisse, le HLST est devenu le meilleur équipage étudiants de la flotte et a ainsi participé à sa première finale de la CCEDHEC qui regroupe les 16 meilleurs des 200 bateaux. Un tel succès va dans le prolongement d'une extraordinaire saison 2010, lorsque l'équipe s'est adjugée la première victoire de manche de son histoire. Étant capable de rivaliser avec des skippers professionnels, nous naviguons au plus haut niveau et désirons représenter sur le plan international les valeurs de HEC Lausanne qui sont l'excellence, l'esprit d'équipe et le sens de la compétition.



# am

Par ailleurs, une des forces du HLST est le caractère important que revêt chaque équipier en tant qu'athlète. Le tacticien Valentin Bovet (jeune espoir suisse et vice-champion suisse de Laser) et trois autres équipiers ont beaucoup régalé et ont déjà participé à la précédente CCEDHEC. L'organisateur et skipper du team, Marc Stern, est un ancien espoir de l'équipe suisse en 470 et champion suisse de 420. Petit-fils du dernier médaillé olympique suisse Marcel Stern, la victoire et l'ambition de la régate sont une histoire de famille. Toutefois, pour parvenir à des résultats, tout l'équipage travaille d'arrache-pied pour trouver les moyens structurels, logistiques et financiers. Tous

les membres du HLST montent ce projet qui nécessite la mise sur pied d'une infrastructure coûteuse et recherche toujours les fonds nécessaires à ce vaste projet. Les points clés notre équipe de voile sont sa persévérance aux entraînements et régates tout au long de l'année académique ainsi que son offre sponsoring auprès des entreprises désirant une grande visibilité à travers les médias locaux et le monde étudiant. En faisant vivre l'aventure du HLST à travers la Grand-Voile et les médias, l'équipe démontre l'intérêt qu'elle a pour financer sa passion vélique et se donne les moyens d'obtenir le soutien des grands partenaires en favorisant leur visibilité.

« Les moyens  
d'obtenir  
le soutien  
des grands  
partenaires »

Le site du Comité HEC regroupe les informations essentielles du team et notre plaquette de sponsoring. De plus, un nouveau site internet devrait tout bientôt accompagner la nouvelle identité visuelle du Comité à l'adresse [www.comitehec.ch](http://www.comitehec.ch).



Un grand merci à tous les Alumni HEC qui répondront favorablement à notre demande de soutien !

Actualités

COMITÉ HEC

uspi

Un bail signé = un arbre planté  
2011 l'année de la forêt, déjà 8500 arbres plantés à ce jour !

**Régie Braun SA**

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

UNIL.COM

[ le savoir vivant ]

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
HEC Lausanne:  
la faculté du management responsable.



Fanny Priser  
Étudiante HEC à l'UNIL

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne





*Sculpture Pair of walking figures-Jubilee* de Lynn Chadwick, 1977.  
Collection Benjamin et Ariane de Rothschild. Jardins de Château Clarke, Bordeaux.

“  
Créer de la VALEUR,  
c'est contribuer au progrès de son époque  
et à une richesse durable.  
”

Depuis 250 ans, chaque génération de la famille Rothschild a contribué  
à l'émergence d'un capitalisme familial de conviction.  
Investissements d'avenir, développement des patrimoines professionnels  
et familiaux, ingénierie financière et transmission sont au cœur  
des savoir-faire de la Banque Privée Edmond de Rothschild.

Cette idée de la valeur, venez la partager avec nous.

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



BANQUE PRIVÉE  
EDMOND DE ROTHSCHILD

Banque Privée Edmond de Rothschild S.A.  
2, avenue Agassiz - 1003 Lausanne - T. +41 21 318 88 88

DOSSIER SPÉCIAL

# L'art et la manière de...

FINANCER LA BEAUTÉ



**« Trois opérations :  
Voir, opération de l'œil.  
Observer, opération  
de l'esprit.  
Contempler, opération  
de l'âme.  
Quiconque arrive à cette  
troisième opération  
entre dans le domaine  
de l'art »**

**Emile Bernard,  
Connaissance de l'art**

Notre dossier spécial est tout au plus une esquisse du financement de l'art car ce monde complexe représente le point de rencontre de plusieurs perspectives : pouvoir publics, mécénat et sponsoring qui ont tous en point commun la sauvegarde de la beauté. Plusieurs points de lumière vont éclairer notre recherche : l'avis du monde académique avec les professeurs Philippe Kaenel, historien de l'art, et Xavier Castañer, HEC et musicien. Les grands acteurs vaudois du secteur public de la culture se retrouvent le temps d'un article, agrémenté de statistiques OFS. L'entreprise, elle aussi, est présente avec la collection d'art BCV, une alumni HEC, Myriam Bongard et des acteurs du secteur des nouvelles technologies, les créateurs, Alumni HEC de Free Studios, que nous avons eu le plaisir de découvrir lors d'une des Matinales HEC à Genève. Mécénat et anonymat vont parfois de pair, c'est le cas du dernier article de notre dossier où un couple d'Alumni HEC nous emmène dans son périple de découvertes artistiques.

En quelques traits de pinceau, un surcroît de beauté dans notre vie, on en a toujours besoin.

Dossier spécial

EXIGENCES • EXPERTISES • EXPÉRIENCES

L'art intéresse l'économie... mais l'économie intéresse-t-elle l'art? Le point avec un professeur HEC passionné de musique et co-directeur de la formation en gestion culturelle.

# Conflits d'intérêts



## Interview de Xavier Castañer

Professeur HEC de stratégie d'entreprise

[xavier.castaner@unil.ch](mailto:xavier.castaner@unil.ch)

Par Ariane Baehni

Xavier Castañer enseigne la stratégie et le développement d'entreprise à HEC Lausanne. Il a obtenu son PhD en Management à la Carlson School of Management, Minnesota, et il membre du Comité exécutif de la Division Business Policy and Strategy de l'Academy of Management (AOM), ainsi que des conseils éditoriaux de l'Academy of Management Journal, Organization Science et Strategic Management Journal, entre d'autres. Ancien membre du comité exécutif de l'Association Cultural Economics International (ACEI), il a enseigné dans des programmes de gestion culturelle à ESADE, l'Université de Barcelone et la Sibelius Academy. Il a également consulté pour des organisations privées et publiques, y compris la ville de Barcelone et l'Institut Català de la Dona. Fêré de musique classique, il chante dans les Vocalistes romands et préside l'Association de l'Académie vocale de Suisse romande, un nouveau chœur professionnel, qui vient d'éditer un CD.

Il est co-directeur du Diplôme d'Etudes Avancées en Gestion Culturelle, proposé par la Formation continue UNIL-EPFL, en collaboration avec l'Université de Genève et Artos, l'association romande de technique et d'organisation de spectacles.

### Peut-on considérer la culture comme un réel secteur de l'économie?

Depuis les années 80, il y a, dans le monde entier, un vaste mouvement d'études sur la taille du secteur «culturel» et son impact économique sur les autres secteurs de l'économie. Cet impact varie naturellement d'un pays à l'autre.

La difficulté réside dans le fait de déterminer où commencent les activités culturelles – arts vivants, industries culturelles, design, éducation, religion, sport. On peut englober sous ce nom toutes les techniques et activités humaines. Je parlerais donc plutôt d'art, de secteur artistique, même s'il y a d'autres métiers avec une dimension artistique ou esthétique aussi comme l'habillement, la bijouterie et horlogerie.

### Quels sont les enjeux des arts, notamment les arts visuels et plastiques?

Ce secteur est l'objet d'une crise, notamment des institutions culturelles que sont les musées, les bibliothèques ou les archives<sup>1</sup>. Par le passé, elles étaient définies comme seuls espaces (physiques) de préservation, de conservation et de consultation des œuvres. Avec internet, elles perdent une partie de ce rôle: on peut désormais faire des visites de musée virtuelles même si la proximité aux œuvres n'est pas la même. Ces institutions se redéfinissent. Elles doivent désormais repenser leur fonction de médiation entre le patrimoine qu'elles possèdent et ceux qui souhaitent y avoir accès.

Cela implique de nouveaux métiers (le nouveau rôle de médiateur culturel) avec une plus grande fonction de contextualisation des œuvres et un rééquilibrage du pouvoir au sens de ses organisations. Certains considèrent cela comme un appauvrissement, une banalisation commerciale des œuvres. Je trouve dangereux de réserver aux initiés les informations liées à l'art. Au XIX<sup>e</sup> siècle, seule l'élite – qui bénéficiait de connaissances étendues – allait au musée. Aujourd'hui tout le monde peut visiter les musées (ou devrait pouvoir y aller) et cela nécessite, si on est curieux, des éléments pédagogiques. Sauf pour les experts, nous avons tous besoin de clés de lecture pour comprendre le contexte de création d'une œuvre et sa réception au cours du temps.

Une autre question délicate est celle de la légitimité de l'appropriation des bénéfices liés au traitement d'un objet en tant qu'héritage culturel. Lorsqu'un musée acquiert des œuvres d'un jeune artiste peu connu, il contribue à l'institutionnaliser. L'artiste et les acquéreurs privés précédents en bénéficient puisque ses œuvres sont mieux cotées et c'est légitime. Mais, en même temps, ce sont des fonds publics (puisque les musées sont souvent subventionnés) qui sont à l'origine d'une valeur ajoutée dont bénéficient des acteurs privés. Il semblerait raisonnable que ces musées puissent, eux aussi, bénéficier d'une partie des bénéfices qu'ils contribuent à créer.

« Nous avons  
tous besoin  
de clés  
de lecture »





## Vous êtes co-directeur de la formation en gestion de la culture. Hasard ou parcours logique ?

Je fais de la musique depuis mon enfance. Mon mémoire de licence portait sur les problèmes organisationnels de l'Orchestre symphonique de Barcelone. J'ai découvert à ce moment qu'il existait une activité de recherche dans l'économie et la gestion de la culture. Mon mémoire s'est notamment attaché à comprendre la tension entre les différents buts d'une organisation culturelle, un équilibre budgétaire d'une part, ainsi la création artistique et la reconnaissance par les pairs d'autre part<sup>2</sup>. La démocratisation culturelle et la crise économique-financière actuelle génèrent une pression accrue. La recherche de fonds devient de plus en plus importante, avec de nouveaux partenaires, d'où l'importance d'une formation à la gestion. Dans un orchestre, comme dans la plupart des organisations culturelles, si des tensions existent entre la direction et le directeur artistique, il est probable qu'il y ait une forte rotation des directeurs artistiques. Or, pour façonner un orchestre et acquérir un son caractéristique, il faut une programmation cohérente au cours de plusieurs saisons. Auparavant, les chefs artistiques étaient omnipotents. Ils étaient responsables de tout: la partie artistique, administrative et financière. C'est dans les années 80 qu'en général dans beaucoup de pays la fonction managériale s'est détachée de l'aspect artistique. La problématique est la même pour un musée ou un théâtre, avec une différence toutefois: si peu de chefs d'orchestre ou instrumentistes sont demeurés directeurs généraux, dans les musées et

dans les théâtres, les professions centrales, historiens de l'art et acteurs ont su garder la maîtrise globale de l'organisation.

## Au risque de leur faire perdre leur créativité ?

On a tort d'opposer satisfaction du consommateur et innovation ou prise de risques. D'abord, il faut définir ce qu'est l'innovation<sup>3</sup>: une œuvre est-elle nouvelle par rapport à l'activité précédente de l'artiste ou de l'institution ? Ou révolutionne-t-elle vraiment le monde de l'art ? Une sociologue de la culture a montré que le financement privé des expositions affectait le contenu, mais cela ne signifie pas que le financement privé banalise la création. Certains sponsors sont des connaisseurs et permettent de financer des artistes de pointe, alors que d'autres sont plus prudents ou conventionnels.

## Quels sont les grands aspects de cette formation à la culture ?

Ce programme, qui existe depuis 2001, vient d'être repensé en partie pour sa 7<sup>e</sup> édition. Il comporte neuf modules sur deux axes: la gestion culturelle mais aussi les pratiques et les politiques culturelles. Pour chaque secteur, nous offrons aux participants une vue détaillée des enjeux, présentés par des acteurs issus du monde artistique concerné. Le diplôme connaît un grand succès: pour la 7<sup>e</sup> édition en cours, nous avons 80 candidatures pour 25 places, de Suisse et de France voisine. Les candidats doivent avoir au moins trois ans d'expérience dans la gestion culturelle. Ils proviennent de tous les secteurs et formes organisationnels, des musées au cinéma, du secteur public, comme des fondations et associations.

« D'abord, il faut définir ce qu'est l'innovation »

<sup>1</sup> Castañer, X. (sous presse). « Management Challenges of Cultural Heritage Organizations ». A I. Rizzo et A. Mignosa (eds), Handbook of Cultural Heritage, Edward Elgar.

<sup>2</sup> Castañer, X. (1997). « The tension between artistic leaders and management in arts organizations: The case of the Barcelona Symphony Orchestra », A Fitzgibbon, M. et Kelly, A. (eds), From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management. Oak Tree Press, Dublin.

<sup>3</sup> Castañer, X. et Campos, L. (2002). « The Determinants of Artistic Innovation: Bringing the Role of Organizations ». Journal of Cultural Economics, 26 : 29-52. Réédité dans Towse, R. (ed) (2007), Recent Developments in Cultural Economics. Edward Elgar.

UNIL

Le savoir vivant |

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
HEC Lausanne:  
la faculté du management responsable.

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

Samuel Bendahan  
Gradué HEC Lausanne

Des grands mécènes de la Renaissance aux grandes fortunes actuelles, l'art garde sa fonction signe extérieur de richesse. Les soucis de rentabilité des institutions mettent toutefois en danger les activités scientifiques qui sont liées à ce domaine.

# Pérenniser l'indépendan



## Interview de Philippe Kaenel

Professeur UNIL en Histoire de l'Art

[philippe.kaenel@unil.ch](mailto:philippe.kaenel@unil.ch)

Par Graziella Schaller  
et Ariane Baehni

### Comment est-on passé du mécénat au sponsoring ?

La Révolution française a détruit la structure du mécénat qui reposait principalement sur deux piliers, l'Eglise et l'aristocratie. L'art a dû trouver de nouveaux moyens de financement car il était inimaginable de transférer sans étapes le soutien de l'art de l'Etat aux particuliers. A partir du XIX<sup>e</sup> siècle, avec l'émergence de la classe bourgeoise qui disposait de nouveaux moyens, de nouvelles fortunes se sont constituées.

Ce capital a entraîné des comportements de financement de l'art liés au prestige et à la reconnaissance sociale. L'art, plus que jamais, est devenu un signe extérieur de richesse et de réussite sociale.

**« Les expositions d'art sont un formidable vecteur de recherche »**

### L'art au service de l'économie et du statut plutôt que de la beauté ?

C'est un des enjeux du sponsoring de ne pas afficher l'intérêt économique. La sociologie de l'art a montré qu'afficher un désintéret économique, c'est créer un rapport de

force symbolique qui favorise la reconnaissance sociale et institutionnelle. Quoi qu'il en soit, cette fonction a tout de même permis au marché de l'art de se développer. Le désintéressement intéressé a eu un effet très positif sur la création. Beaucoup de

grands amateurs d'art sont de grands financiers! Les milliardaires de la dernière génération, qui ne disposent pas nécessairement d'une culture artistique, font désormais appel à des médiateurs



Gustave Doré, « Paysage des Pyrénées », huile sur toile, vers 1870. Collection particulière.



# ce

qui achètent pour eux. Le marché de l'art, qui recouvre désormais toutes les cultures à l'âge de la globalisation et de la «glocalisation», est difficile à comprendre et à maîtriser lorsqu'on investit le temps nécessaire à une activité professionnelle.

## Sont-elles exposées?

Les expositions d'art sont un formidable vecteur de recherche et l'occasion de réunir des pièces dispersées, d'établir un catalogue de l'œuvre des artistes, de poursuivre des recherches sur certains aspects inexplorés, de faire converger les compétences. Le public n'est pas idiot: il est demandeur d'informations didactiques afin de mieux comprendre ce qu'il voit! Notre dernier projet

d'exposition sur Hans Steiner réalisé par le Musée de l'Elysée était assez typique. Ce photographe n'avait pas vendu ses clichés en tant qu'œuvres, mais il avait constitué une base de photos de reportage pour couvrir l'ensemble de la vie suisse entre 1930 et 1960. Notre collectif a réalisé un important travail de recherche pour vérifier dans quels contextes de presse ces photographies avaient été utilisées, ce qui permet de jeter ainsi un éclairage nouveau sur la période. Aujourd'hui, nous offrons en ligne des archives complètes (plus de cent mille clichés), assorties de mises en perspective.

Or, depuis le 11 septembre 2001, les frais de mise sur pied des expositions ont pris l'ascenseur. Désormais, les institutions se replient sur des valeurs sûres pour assurer un grand nombre de visiteurs et garantir la rentabilité du projet. Un exemple: je devais organiser au Grand Palais à Paris une vaste rétrospective Gustave Doré au printemps 2013. Elle a été annulée pour des raisons politiques, stratégiques et surtout financières, notamment parce que l'exposition Odilon Redon au Grand Palais, un contemporain de Doré au profil apparemment proche, ne s'est pas avérée «rentable», malgré les ventes de produits dérivés qui jouent un rôle de plus en plus important. En revanche, l'exposition Monet en 2010 avait pulvérisé tous les records! Comme le nombre d'artistes aptes à générer des profits de ce genre sont très limités, le risque est que les institutions se replient sur des valeurs dites «sûres» et sur des œuvres déjà exposées dans des musées.

## N'est-ce pas le rôle de l'Etat de financer un accès à des artistes moins connus?

Les fonds publics doivent déjà assurer les frais de fonctionnement des musées et les budgets permettent rarement de couvrir des expositions spécifiques. Le soutien financier est parfois accordé par des fondations d'intérêt public ou semi-étatiques, comme la Loterie Romande ou la Fondation Leenards dans notre région. Un autre enjeu est le transfert

«La culture doit rester indépendante et multiple!»



© Hans Steiner / Musée de l'Elysée.

par la Confédération des compétences de l'Office fédéral de la culture (OFC) vers la fondation Pro Helvetia, actuellement en discussion au Parlement. Pro Helvetia se profile donc comme l'acteur essentiel du soutien à l'art en Suisse et à l'étranger. Si vous vous rappelez de l'exposition Hirschhorn organisée par la Fondation à Paris, cela peut poser problème! On se souvient que l'une des œuvres attaquait Christoph Blocher et tournait l'UDC en dérision, ce pour quoi Pro Helvetia a subi des sanctions politiques et financières. La fondation doit négocier son budget de manière périodique, qui n'est pas inscrit dans un crédit-cadre de la Confédération comme celui de l'OFC. En Suisse, la culture est souvent considérée comme un bastion gauchiste et le risque existe, si le politique tient les cordons de la bourse, qu'il exerce des pressions financières lorsque les œuvres le dérangent. Il est inévitable que certains artistes ne recueillent pas tous les suffrages. Mais la culture doit rester indépendante et multiple! On oublie souvent que le marché de l'art est le secteur de l'économie le plus libéral qui soit: des carrières à hauts risques, une fluctuation permanente des prix en fonction de la demande, etc. Comment faire pour assurer l'indépendance des pratiques et en même temps en fixer les limites? Il vaut sans doute mieux fabriquer des montres qu'être artiste dans notre pays!





L'art ne peut survivre sans un fort soutien public. Selon une étude de l'Office fédéral de la statistique<sup>1</sup>, en 2007, ce sont les communes qui allouent la part la plus importante de leur budget aux dépenses culturelles.

# Arts et fonds publics

Par Graziella Schaller  
et Ariane Baehni

Grâce aux informations fournies par



**Brigitte Waridel**

Cheffe du Service des affaires culturelles  
du Canton de Vaud  
Alumni UNIL en Lettres 1975



**Fabien Ruf**

Chef du Service de la culture  
de la Ville de Lausanne  
Alumni UNIL en Lettres 1998



**Thierry Hogan**

Alumni HEC 1980  
Secrétaire général adjoint du Département  
de la jeunesse, de la formation et de la culture  
du Canton de Vaud  
Secrétaire de la Fondation vaudoise  
pour la culture

Si l'art. 69 de la Constitution fédérale stipule que le soutien à la culture est avant tout une affaire cantonale, il faut entendre par là qu'elle laisse les cantons et les communes s'organiser, sans trop compter sur les deniers fédéraux. Ceux-ci servent avant tout à financer les projets audiovisuels, tels que le cinéma et les arts liés aux nouvelles technologies. Selon Fabien Ruf, ce secteur doit faire ses preuves en termes de rayonnement. La présence dans la capitale vaudoise d'institutions telles que l'ECAL et l'EPFL, et leur éventuelle association dans des projets artistiques, laisse présager un bel avenir à ces techniques.

Si la statistique fédérale laisse à penser que les communes prennent une part importante des frais de la culture à leur charge, c'est parce que notre pays compte de nombreux petits cantons sans grand centre urbain qui n'ont pas de frais importants à assumer. Brigitte Waridel: «On assiste toutefois à un certain essor culturel dans les cantons romands qui se dotent de moyens nouveaux, le Valais notamment.»

La procédure en matière de subventionnement exige toutefois que, pour obtenir des fonds cantonaux, un projet soit d'abord subventionné par la bourse communale. Traditionnellement, les villes soutiennent les arts de la scène car ils utilisent des infrastructures existantes, notamment les théâtres. Il s'agit aussi de saisir les opportunités: Lausanne a bénéficié de la présence de personnalités à la tête d'institutions qui sont devenues prestigieuses, telles que le Béjart Ballet Lausanne. Les priorités sont

diverses: d'autres villes, comme Genève, ont des fonds d'art contemporain qui se chiffrent en millions.

S'agissant des arts plastiques, les autorités culturelles du Canton de Vaud et de la Ville de Lausanne unissent leurs forces en faveur de projets importants. C'est notamment le cas pour le nouveau Musée des Beaux Arts, à la gare de Lausanne et du projet de pôle muséal qui réunira au même endroit le MUDAC et l'actuel Musée de la photographie de l'Elysée, dans un véritable quartier des arts, aisément accessible en transports publics de Suisse et de l'étranger. Le futur pôle

muséal prévoit également des espaces collectifs, souhaitant ainsi fonctionner comme incubateur artistique.

Pour ce qui concerne la création, bien que Lausanne ne dispose pas de lieu majeur de création artistique comme la Kunsthalle de Zurich, un foisonnement créatif existe, et certains artistes ont un rayonnement international. Fabien Ruf nous explique que la Ville met à leur disposition des ateliers notamment dans le parc Mon-Repos et elle soutient l'achat d'œuvres et les publications. Le budget du Fonds des arts plastiques est alimenté par une subvention annuelle ainsi que par un pourcentage prélevé sur toute nouvelle construction sur le territoire de la commune.

Les fonds privés se révèlent de plus en plus indispensables. Si les responsables des musées ont pour tâche d'entretenir leur réseau et de soigner leurs relations aux mécènes de toute taille, particuliers et entreprises, ils sont aidés de différentes manières par

**«L'art contemporain est devenu à la mode dans les entreprises»**

**Affectation des dépenses selon les domaines culturels, 2007**

	CHFx1000	% du total
<b>Autres tâches culturelles</b>	<b>550'453</b>	<b>24.6%</b>
<b>Bibliothèques</b>	<b>262'421</b>	<b>11.7%</b>
<b>Entretien des monuments, protection des sites</b>	<b>233'579</b>	<b>10.4%</b>
<b>Mass media</b>	<b>230'698</b>	<b>10.3%</b>
<b>Musées</b>	<b>384'407</b>	<b>17.2%</b>
<b>Théâtres, concerts</b>	<b>579'128</b>	<b>25.8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2'240'686</b>	<b>100.0%</b>

Source: OFS 2010



«Evermore» (2010, miroir), une œuvre de l'artiste lausannoise Sandrine Pelletier, a été acquise par le Fonds des arts plastiques de la Ville de Lausanne dans le cadre des soutiens aux artistes.

## «La politique culturelle affirmée comme une politique publique à part entière»

le secteur public. Le canton a voté une loi sur la dation, inspirée de la loi française, qui permet de payer tout ou partie des impôts de succession en donnant des œuvres d'art. Le soutien privé est particulièrement important pour les arts visuels, car certaines expositions ne seraient pas possibles sans le soutien de mécènes et de sponsors. Thierry Hogan: «L'Etat doit permettre de réfléchir à un nouveau modèle d'affaires pour les relations entre entreprises et institutions. Et les politiciens élus jouent un rôle non négligeable dans ce domaine, n'hésitant pas à s'engager personnellement auprès des entreprises pour obtenir des fonds.»

Malgré le soutien de grandes familles locales au sein de fondations, le canton de Vaud, à l'histoire agricole, n'a pas la tradition de mécénat dont bénéficie Bâle. Ce sont souvent de riches étrangers installés dans notre région qui y contribuent. Les mécènes sont constants dans leur soutien mais leurs goûts sont bien affirmés. Le cas du MUDAC à Lausanne reste une exception: les achats pour sa collection de verrerie sont financés par une mécène, en concertation avec la direction du musée.

L'art contemporain est devenu à la mode dans les entreprises, mais le sponsoring reste délicat car il soutient volontiers des projets précis en échange d'une visibilité. Le rôle des pouvoirs publics est dès lors de veiller à garantir une certaine diversité et d'assurer la pérennité.

La Fondation vaudoise pour la culture, créée en 1987, est un exemple de partenariat public-privé. Si le Grand Prix (Fr. 100'000.-) et le fonctionnement de la Fondation sont assurés par le canton, les autres prix sont financés par des entreprises. Ces dernières n'interviennent pas dans le choix des artistes primés même s'il arrive que des liens se créent entre eux. Dans cette démarche, les entreprises s'éloignent du rôle de partenaire commercial pour jouer celui de mécène.

Le futur Musée des Beaux-Arts de Lausanne est un autre exemple qui présuppose la collaboration entre les deux secteurs. Son comité de pilotage, composé de représentants du canton, de la ville et des CFF s'est fixé comme objectif d'obtenir un soutien privé. Un groupe de concertation, composé de représentants des différents milieux, lui apporte son soutien.

La politique culturelle étant affirmée comme une politique publique à part entière parmi les autres, les pouvoirs publics jouent la carte de la collaboration avec le secteur privé tout en assurant la pérennité des arts par des subventions à court ou long terme ou l'attribution de bourses. Les critères d'allocation sont souvent les chances de rayonnement, de pérennité et leur côté innovant. Sans oublier la qualité. Les aides ponctuelles aux arts plastiques sont accordées sur dossier par une commission, que ce soit pour des expositions ou des publications. Enfin, les pouvoirs publics jouent eux-mêmes le rôle de collectionneurs et achètent des œuvres à des artistes locaux contemporains, notamment pour enrichir le Fonds cantonal des Beaux-Arts.

<sup>1</sup> «Les dépenses publiques en faveur de la culture en Suisse, 1990-2007: contributions de la Confédération, des cantons et des communes», Umberto Tedeschi et Stephanie Torche, Office fédéral de la statistique, Neuchâtel, 2010.



Photomontage onirique et décalé d'Amélie Blanc, août 2011

De gauche à droite: Catherine Labouchère, Brigitte Waridel, Stefano Stoll, Marie-Claude Jéquier, Anne-Catherine Lyon, Yves Cuendet, Thierry Hogan, Christian Jacot-Descombes, Jean-Pierre Pastori (absent de la photo).

## Fonctionnement

La Fondation vaudoise pour la Culture est composée de neuf membres dont trois représentants de l'Etat. Elle est présidée par le conseiller d'Etat en charge du département auquel est rattachée la culture. Chaque année à fin septembre, cette fondation décerne souverainement et sans devoir justifier sa décision sur la base de critères, des prix à des artistes dans différentes disciplines artistiques. S'il s'agit d'un choix subjectif, c'est un choix avant tout collectif. Son originalité réside dans le fait que les lauréats ne posent pas leur candidature mais sont proposés par des membres du conseil, qui souhaitent récompenser leur parcours et leur permettre de progresser.

Actuellement, deux alumni HEC, Thierry Hogan et Yves Cuendet siègent dans cette Fondation.

[http://www.fvpca.ch/web/palmares\\_2011.asp](http://www.fvpca.ch/web/palmares_2011.asp)

Lorsque les compétences d'une historienne de l'art chevronnée et la vision de grands entrepreneurs s'allient, cela aboutit à des trésors culturels. Illustration avec la conservatrice d'une des plus importantes collections d'entreprises en Suisse.

# Collection d'art de la BCV:



**Interview de  
Catherine Othenin-Girard**

Alumni UNIL, Faculté des Lettres  
[catherine@otherningirard.com](mailto:catherine@otherningirard.com)

**Par Ariane Baehni**

## Une historienne de l'art mandatée par une banque...

Bien souvent, c'est un amateur d'art qui donne l'impulsion d'un tel engagement et permet de dégager les moyens nécessaires. Jacques Treyvaud, président du Conseil d'administration jusqu'en 2002, est à l'origine de la collection qui a démarré dans les années 1970 et regroupe aujourd'hui plus de 2000 œuvres. C'est un grand amateur d'art.

## Pourquoi cet intérêt pour l'art de la part d'une entreprise?

Au départ, c'était un engagement en faveur du patrimoine artistique, un véritable acte de mécénat. Les œuvres sont parfois exposées *extra muros*, comme cela a été le cas dans le cadre de la Nuit des musées à Lausanne, au cours de laquelle nous ouvrons le bâtiment de Chauderon pour une nuit, avec des œuvres choisies et présentées ce soir-là uniquement. Cela permet au grand public, et pas seulement aux clients de la banque, d'avoir accès à ce patrimoine. C'est aussi une manière de faire vivre les valeurs de la BCV, en termes de proximité et de responsabilité.

## Comment s'est initiée votre collaboration?

J'ai acquis une certaine expérience en muséographie et je menais à l'époque des mandats de recherche pour différentes institutions. J'ai été mandatée par la BCV en 1992 pour explorer la jeune scène artistique. Il faut dire que, dans les années 90, l'arrivée de Pierre

Keller à la direction de l'ECAL, a donné une impulsion à une création riche dans notre ville. Celui-ci a engagé des enseignants de haut niveau et favorisé l'émergence de jeunes créateurs. Mon rôle consiste à repérer ces jeunes talents, notamment en visitant leurs ateliers. Mes propositions sont ensuite présentées à la Commission de la Collection d'art de la Banque Cantonale Vaudoise, présidée par Olivier Steimer.

## «Faire vivre les valeurs de la BCV»

## Quelle forme prend la collaboration?

Une collection nécessite une gestion professionnelle. Cela commence par un

inventaire informatique. Les œuvres doivent être conservées dans les meilleures conditions possibles. Nos espaces ne sont pas muséaux mais nous faisons attention à la lumière et à l'encadrement prévus pour protéger adéquatement les œuvres car elles sont souvent déplacées. Nous avons de nombreuses demandes de prêt de la part de musées, notamment pour des rétrospectives.

## Coordonnez-vous vos acquisitions avec les services publics?

La BCV et le secteur public se complètent sans rivalité. Des représentants des deux

Etablie à Paris depuis plus de dix ans afin d'être au plus près des recherches avant-gardistes de la capitale, **Alice Bailly** peint cette pièce à plus de 40 ans, au moment de sa première exposition personnelle au Musée Rath à Genève. Les critiques de l'époque la considèrent comme une œuvre clé de la période futuriste de l'artiste: toute la composition est ordonnée par le biais de rythmes circulaires exprimant le «dynamisme universel» caractéristique du Futurisme.

**Alice Bailly** (1872-1938),  
*La Fantaisie équestre de la  
Dame rose I*, 1913  
Collection d'art de la  
Banque Cantonale Vaudoise,  
Lausanne  
© Luc Chessex, Lausanne



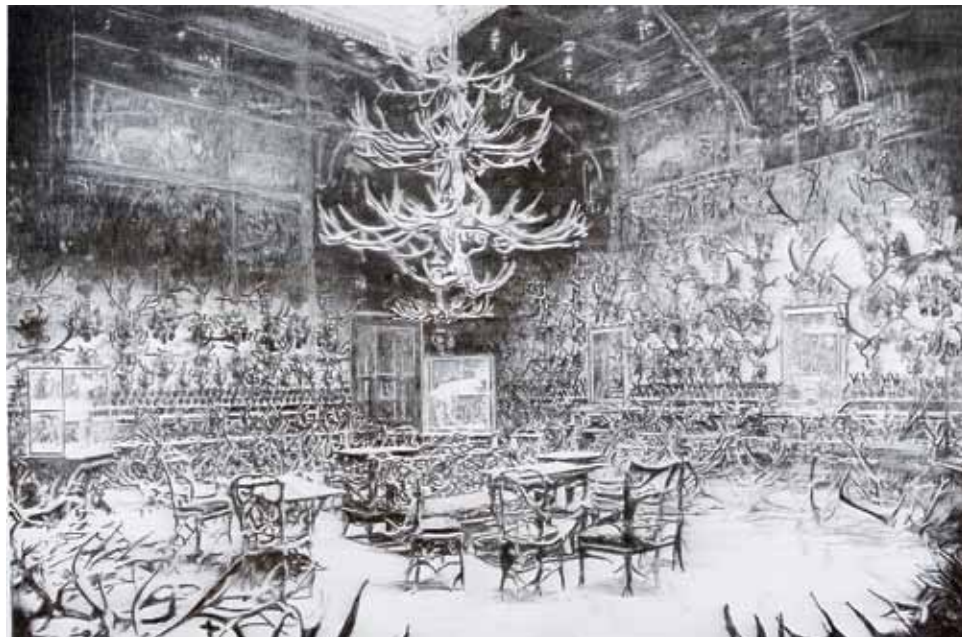


«Nous voulons que la Collection d'art de la BCV soit en phase avec l'actualité artistique. C'est ainsi que nous assurons sa réputation auprès des professionnels comme des amateurs d'art.»

Olivier Steimer  
Président de la Commission  
de la Collection d'art de la BCV

«La cote  
des artistes vaudois  
est en hausse !»

# vivante et en mouvement



**Alain Huck** (1957), *Le salon I*, 2006  
Collection d'art de la Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne  
© Georg Rehsteiner, Vufflens-le-Château

domaines siègent souvent ensemble au sein des mêmes commissions ou fondations, notamment la Fondation vaudoise pour la culture. La BCV soutient aussi la manifestation annuelle «Accrochages» organisée par le Musée cantonal des Beaux-Arts. Il n'y a pas de concertation sur les acquisitions respectives mais l'information circule. Il arrive que nous fassions les mêmes choix. De bons artistes ne sont pas choisis sur un simple coup de cœur.

## Quelle est la politique de la BCV en matière d'acquisition ?

Soutenir la création culturelle vaudoise, c'est-à-dire des artistes vaudois ou tout au moins actifs dans le canton. Au départ, la collection s'est concentrée sur l'acquisition d'œuvres des classiques vaudois tout en suivant la production d'artistes vivants confirmés. C'est sur la base de ce patrimoine que la collection s'est ensuite intéressée à de jeunes peintres, dont les œuvres étaient encore accessibles. Définie dans les années 1970 par Jacques Treyvaud, en collaboration avec la Direction générale de l'époque, cette politique est encore appliquée aujourd'hui.

## Quels sont les critères de sélection ?

Nous tenons compte du sérieux du parcours, de la faculté à pouvoir travailler seul, à se positionner dans le contexte artistique actuel. Les artistes doivent également pouvoir établir des collaborations, un réseau. Aujourd'hui il faut devenir acteur de son travail : la jeune génération est plus débrouille, elle a moins de tabous sur le fait de commercialiser ses œuvres. Par ailleurs, nous nous attachons aussi au sens de l'œuvre. La BCV s'intéresse à des expressions artistiques diverses (peinture, dessin, photo). Il s'agit de voir quelle recherche une œuvre poursuit, de quelle manière elle répond à un questionnement contemporain. Nous tenons compte du fait que les œuvres seront exposées dans des lieux publics et des bureaux. Nous évitons donc des installations bruyantes ou des contenus trop violents ou inappropriés. Dans toutes les succursales BCV du canton, les salons de réception de la clientèle proposent chacun le travail d'un artiste particulier, ce qui génère une dynamique intéressante.

## La valeur de la collection est-elle régulièrement évaluée ?

Elle est estimée régulièrement et elle figure au bilan de la BCV. La cote des artistes vaudois, classiques ou plus récents, est en hausse ! J'aimerais également ajouter que cette collection a fait naître un intérêt pour l'art auprès des collaborateurs BCV puisque les œuvres habitent leur espace de travail. C'est une invite à la découverte.

**Alain Huck** participe au dynamisme de la scène artistique suisse depuis plus de trente ans avec une production qui s'inscrit aussi bien dans l'abstraction que dans la figuration. Le dessin occupe une place centrale dès les années 2000 avec des formats monumentaux qui évoquent des paysages intimes traités au fusain : une vision floutée que le spectateur déchiffre à mesure qu'il s'immerge dans la dimension physique de l'œuvre.

## La Commission de la Collection d'art

La Commission, sous la direction d'Olivier Steimer, président du Conseil d'administration de la BCV, se réunit au moins quatre fois par année dans le but de valider les futures acquisitions et de suivre les activités générées par la vie de la Collection. Outre le président, elle est composée par :

- le Département communication dont le rôle est de valoriser la Collection au travers de visites commentées notamment ;
- le Secteur immobilier & infrastructures qui est en charge de l'intégration, la conservation et l'entretien des œuvres ;
- Catherine Othenin-Girard, historienne de l'art, qui s'occupe entre autres des acquisitions et des relations extérieures.

Economiste et démographe de formation, Myriam Bongard n'est pas tombée dans le monde de l'art par hasard. Passionnée de peinture et sculpture depuis l'enfance, elle avait aussi envisagé une carrière artistique.

# Métier et passion



© Aline Kundig

## Portrait de Myriam Bongard

Alumni HEC 1990  
ArtBongard

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

[contact@artbongard.com](mailto:contact@artbongard.com)

Par Ariane Baehni

**Michel Huelin** entretient depuis plusieurs années des rapports équivoques avec la nature. Peintre, il quitte parfois ses pinceaux pour les logiciels, plongeant virtuellement le spectateur dans l'illusion d'un environnement naturel pourtant généré par ordinateur. De ces variations phénotypiques rendent compte des images numériques troublantes de volumétrie. Huelin emprunte la technologie la plus poussée pour définir ses *invasive species* (ainsi que l'artiste les désigne lui-même) dont l'extension devient vite incontrôlable. Huelin ne cesse de brouiller les pistes, de proposer ses propres visions hybrides mêlant le naturel et le virtuel, le plausible et l'irréel.

*Invasive*

Après un parcours dans les organisations internationales, facilité par sa maîtrise de six langues, Myriam se consacre pendant quelques années à sa famille. Elle profite de cette période pour voyager, étudier le chinois et la calligraphie et poursuivre son amour pour la sculpture.

Mais l'idée de faire de l'art son métier ne la lâche pas. Son goût pour l'art la met régulièrement en contact avec des artistes de différents courants. Elle s'intéresse de près à leur art mais aussi à leur réalité économique, rares étant les créateurs qui savent commercialiser leur création. Parallèlement, elle constate que les collectionneurs, eux, n'ont souvent pas le temps de chiner dans les ateliers d'artistes.

De ces deux constations naît une idée : faire connaître des artistes et vendre leurs œuvres à travers une galerie virtuelle. Elle imagine une plateforme internet qui se veut plus qu'une simple vitrine mais le point de départ de rencontres réelles entre des mondes qui ont parfois du mal à se rencontrer. C'est ainsi que naît la galerie [www.artbongard.com](http://www.artbongard.com).

Elle commence par représenter une vingtaine d'artistes. Leurs œuvres disponibles sont photographiées et organisées sur son site, permettant aux clients de visionner toute une collection en un clic de souris. Pour les clients qui désirent apprécier réellement une peinture ou une sculpture, elle peut à tout moment organiser une visite chez l'artiste. Une grande partie de son activité consiste à conseiller les entreprises et collectionneurs pour les guider dans l'achat d'une œuvre d'art, en respectant leurs aspirations et personnalités, car vendre à tout prix n'est pas une finalité en soi.

Peu à peu, les artistes reconnus ne s'y trompent pas : Myriam est une réelle partenaire. Les ar-

tistes présents sur son site se multiplient. En plus des artistes présents sur son site, elle collabore avec certains créateurs très connus et ainsi que des galeries internationales, afin d'offrir un choix encore plus étendu à ses clients.

Myriam Bongard est convaincue que pour apprécier l'œuvre d'un artiste, il faut pouvoir « entrer » dans son monde. Elle ouvre ainsi des portes chez certains des artistes qu'elle représente. Les clients ont ainsi la possibilité de découvrir les ateliers et rencontrer personnellement les créateurs. Une relation plus personnelle peut dès lors s'installer entre l'artiste et le client.

En marge de son activité de galerie virtuelle, Myriam évolue également comme commissaire pour des expositions dans

« Le point de départ de rencontres réelles »





Qiu Jie – [www.artbongard.ch](http://www.artbongard.ch).Michel Huelin – [www.artbongard.ch](http://www.artbongard.ch).

**Qiu Jie**, artiste chinois qui occupe une place particulière dans l'art contemporain d'aujourd'hui, car il utilise le papier et le crayon gris non pas pour faire ses dessins préparatoires mais comme une fin en soi. C'est dans cette apparente simplicité matérielle qu'il crée des œuvres monumentales par leur taille mais aussi par la richesse de leur propos.

Il aime à juxtaposer des éléments qui l'inspirent et qui viennent de mondes et d'époques différentes afin de créer des associations étonnantes dans notre monde multiculturel globalisé. Il nous pousse à imaginer des histoires improbables associant des situations et personnages réels ou imaginaires.

Dans la composition « Snow and Plum Blossom », comme souvent il raconte plusieurs histoires à la fois. Le challenge est de dessiner la neige avec un crayon gris, ce qui implique d'aller plus loin que le simple constat d'une neige blanche. Comment partir et dessiner ce vide, le remplir d'autres histoires qui nous amènent avec l'artiste dans un voyage qui peut lui prendre jusqu'à une année tout en gardant l'esprit sur le point de départ de la neige blanche et du vide.

des galeries ou lieux insolites. Cela lui permet de garder un pied dans le monde culturel et suivre de près les tendances du monde de l'art. Elle rencontre ainsi tous les acteurs de ce marché passionnant.

Œuvrant d'abord en faveur d'artistes de la région genevoise, car la proximité facilite les relations, Myriam voit son portefeuille d'artistes s'étendre en taille, en renommée et géographiquement. Elle représente déjà quelques artistes chinois de renom.

Génereuse et passionnée, Myriam a su allier ses capacités managériales à sa sensibilité artistique. En joignant l'utile à l'agréable, il n'est pas étonnant que le succès soit au rendez-vous.





## Opportunity awaits with the world's largest professional services firm

The possibilities are endless across our range of graduate opportunities in Audit, Tax, Consulting and Corporate Finance. If you're interested in joining a world-leading professional services firm that will challenge, develop and reward you in equal measure, visit [www.careers.deloitte.com](http://www.careers.deloitte.com) to see what's possible. It's your future. How far will you take it?

**Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.**

**Deloitte.**

Deux Alumni HEC sont à la tête d'un studio de production audiovisuelle. Ils partagent leur expérience avec nous.

# Renouveau audiovisuel



## Interview de Gabriel Rochette

Alumni HEC 2001

[grochette@freestudios.ch](mailto:grochette@freestudios.ch)



## et Olivier Pictet

Alumni HEC 2003

[opictet@freestudios.ch](mailto:opictet@freestudios.ch)

## Par Xeniiia Gavrilenko

[xeniiia@lordlouse.com](mailto:xeniiia@lordlouse.com)

**Gabriel Rochette, Olivier Pictet, racontez-nous votre parcours depuis la sortie de l'université !**

**GR:** Diplômé en 2001, je suis d'abord parti voyager à travers l'Amérique du Sud. En 2002, je me suis engagé dans la voie de l'audit chez PricewaterhouseCoopers. J'ai commencé par 4 années dans l'audit de sociétés dites industrielles, puis, à partir de 2006, j'ai audité exclusivement des fonds de placement. J'ai obtenu en parallèle mon certificat CIIA (ou CFPI). Enfin, en 2009, j'ai pris le poste de directeur financier chez Freestudios.

**OP:** J'ai profité du programme Erasmus pour terminer ma licence à Barcelone, rencontrant là-bas une communauté très active dans le monde audiovisuel, discipline que j'avais toujours eu envie d'explorer. J'ai donc suivi des cours pendant une année à l'IDEP pour découvrir ce nouvel univers. Je suis resté 4 ans à Barcelone, un environnement particulièrement propice à la créativité, où nous avons réalisé plusieurs courts-métrages ainsi que d'autres travaux commerciaux avec le collectif Olpama que nous avons créé à Barcelone. Ensuite, je suis parti me spécialiser à l'université de New York, puis j'ai réalisé « Thermos », un documentaire sur le snowboard, et mon premier long-métrage avec le collectif Olpama. Enfin, en août 2008, j'ai eu l'opportunité de rejoindre Freestudios, un lieu

stimulant et créatif qui m'offre la possibilité de vivre de ma passion.

**Qu'est-ce qui vous a incités à vous intéresser au domaine de la production audiovisuelle ?**

**GR:** Depuis toujours, je me suis passionné pour la photographie et la musique. Il était donc tout naturel pour moi de m'intéresser aussi à l'audiovisuel, qui mêle les deux. Par curiosité, j'ai pris part au tournage du long métrage d'Olivier, « Lo Màs Importante de la vida es no haber muerto », en tant que figurant. Cette première expérience m'a amené à

suivre de près le développement de Freestudios, qui réalisait alors la postproduction du film. En 2008, lorsque j'ai décidé de quitter le monde de l'audit, l'opportunité de devenir directeur financier de Freestudios s'est présentée à moi. Je ne pouvais pas la refuser, j'avais l'âge propice pour relever un tel challenge et le projet Freestudios était ambitieux. C'était le moyen rêvé de mêler mon goût pour l'image et le son avec mes compétences financières.

**OP:** Pour ma part, c'est justement grâce au programme Erasmus offert par HEC Lausanne que j'ai eu la possibilité de confirmer mon intérêt pour le domaine via les nombreuses rencontres faites à Barcelone et le collectif que j'y ai créé.

**En quoi vos études à HEC Lausanne vous apportent-elles des savoir-faire utiles au quotidien dans ce métier créatif ?**

**GR:** La créativité dans mon domaine n'est pas essentielle car ma fonction consiste essentiellement à structurer notre activité. Rôle d'autant plus crucial que l'on est dans un domaine créatif. Pour réussir un tel projet, nous nous devons de mettre en place certaines structures, bases pour notre futur. Celles-ci pouvant être de fort différents types, j'ai pu puiser à ma guise dans le vaste panel de connaissances acquises lors de mon parcours universitaire et de mon expérience d'auditeur.

**OP:** Pour moi les études HEC m'ont donné des outils pour réaliser un rêve. »»



*La gestion personnalisée  
de votre patrimoine immobilier*



**PBBG**



**GERANCES ET GESTIONS IMMOBILIERES SA**

**Rue Beau-Séjour 15, CH-1002 Lausanne  
Tél. 021 345 36 36  
[www.pbbg.ch](http://www.pbbg.ch)**



« Compter sur  
des employés  
passionnés et  
très talentueux »

# Renouveau audiovisuel

Dossier spécial

EXPÉRIENCES

» Ces outils m'ont donné le goût de l'entrepreneuriat et l'envie de participer à la création d'une entreprise qui me permette d'exercer le métier que j'aime tout en gardant un sens des réalités. Ce passage à l'université m'a permis d'apprendre à me mouvoir dans un système qui a ses propres règles, en l'occurrence des règles économiques. Pour moi, l'université, c'est en grande partie cela : apprendre à tenir compte d'une multitude de facteurs pour trouver une solution.

**Olivier, vous avez réalisé un premier long-métrage salué par la critique. Vous définissez-vous aujourd'hui comme un chef d'entreprise ou un artiste ?**

**OP :** Je crois qu'aujourd'hui je suis tour à tour artiste et entrepreneur, deux statuts qui ont la particularité de me pousser à toujours me remettre en question, à ne jamais m'arrêter.

**Gabriel, quels sont les enjeux pour la production audiovisuelle en Suisse romande ?**

**GR :** Le domaine de l'audiovisuel est un domaine en constante mutation où la concurrence est de fait internationale. Par conséquent nous devons être toujours à la pointe, au niveau technique et créatif. Nous avons

la chance en Suisse romande de pouvoir compter sur la présence de nombreuses organisations internationales et de sièges d'importantes multinationales. En temps de crise, la communication audiovisuelle est pour elles plus que jamais un vecteur crucial. Nos clients sont surpris de nous découvrir aussi compétitifs que des villes telles que Londres ou Paris. Notre but est d'offrir la même qualité de service que ces villes mais de manière locale, à moindre coût. La Suisse est internationalement reconnue pour ses compétences en termes de graphisme, pourquoi ne le serait-elle pas dans le domaine audiovisuel ?

**Quels sont les atouts de Freestudios pour être l'un des leaders des nouveaux médias en Suisse romande ?**

**Gabriel et Olivier :** Premièrement, nous sommes parmi les seuls à avoir pris le pari ambitieux d'avoir l'ensemble de la chaîne de production audiovisuelle intégrée sous un seul toit. C'est le concept du « one stop shop ». De la créativité initiale à la postproduction et la diffusion, en passant par la production, nous pouvons tout contrôler et assurer un niveau de qualité homogène et élevé. Ce concept nous permet d'offrir à nos clients créativité, contrôle des coûts, flexibilité et réactivité. Enfin, et c'est crucial, nous



**Freestudios** est une société de production et postproduction audiovisuelle située en plein centre de Genève. Elle emploie une trentaine de collaborateurs et propose une approche intégrée. Ce concept innovant permet à Freestudios de proposer à ses clients l'ensemble des services liés à l'audiovisuel, quels que soient le type et la complexité des projets. Nous remercions Olivier Pictet et Gabriel Rochette qui se tiennent à disposition de nos alumni pour une visite de ce magnifique outil qu'est Freestudios : [grochette@freestudios.ch](mailto:grochette@freestudios.ch).

avons la chance de pouvoir compter sur des employés passionnés et très talentueux. Freestudios se doit d'être vu comme un véritable outil de production à la disposition de la créativité et des envies de nos clients, présents et futurs.

Deux de nos alumni s'inscrivent dans le réel en collectionnant des œuvres d'art contemporain

# Ligne de vie, ligne d'artis

Par Xenia Gavrilenko

[xeniia@lordlouis.com](mailto:xeniia@lordlouis.com)

Nous avons rendu visite en cette fin d'été à un couple d'alumni dont la vie s'agrémentait depuis maintenant plusieurs décennies de la présence d'œuvres d'art. Ils ont généreusement accepté de partager avec nous leurs motivations et leur démarche de collectionneurs. Mais, pour des raisons de sécurité, ils ont souhaité garder l'anonymat. En pénétrant dans leur appartement en plein cœur de la vieille ville de Genève, on prend immédiatement conscience de la place occupée par l'art dans leur vie. Dans l'entrée, un groupe de sculptures en bois de Christian Lapie accueillent le visiteur. Elles investissent l'espace, trônent au milieu de la pièce. Regard grave et silencieux, intemporel.

## Naissance d'une passion aux racines lointaines

L'intemporalité est précisément un des fils conducteurs de leur collection. Toutes leurs œuvres semblent faites pour résister à l'épreuve du temps, pour s'inscrire dans l'éternité. Du bois, souvent. Le lien avec l'Asie, toujours. Les thèmes, les couleurs,

l'exécution des œuvres les rattachent constamment à cette région où ils ont passé une partie de leur vie, dont onze années à Hong Kong.

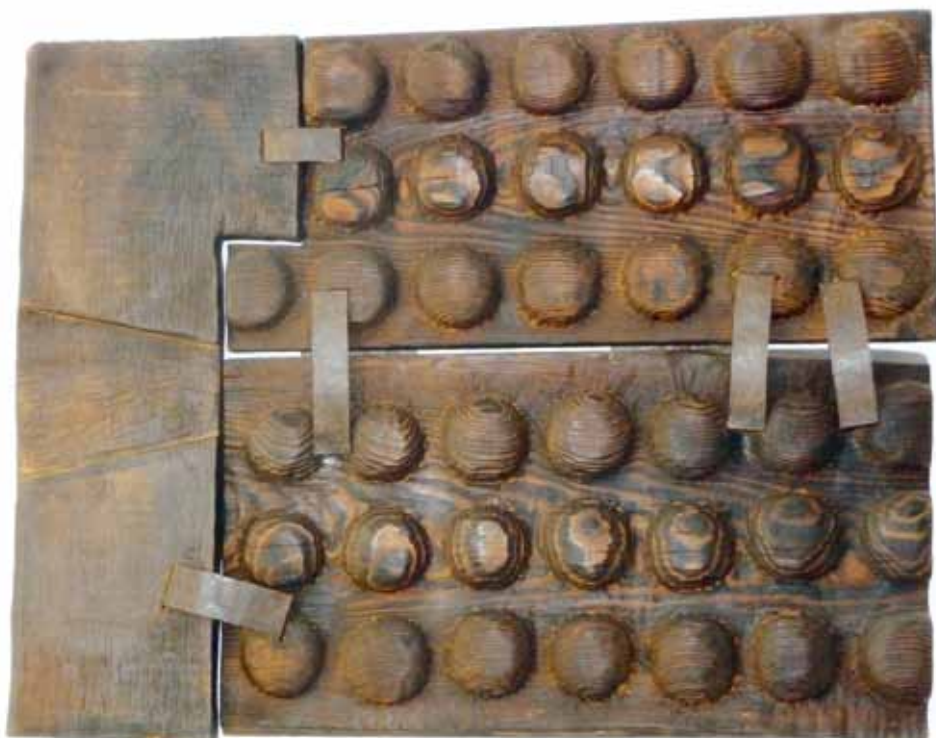
C'est lors de leur séjour en Asie que les deux alumni commencent à collectionner des œuvres d'art, entraînés par leurs amis. Des antiquités d'abord, rapidement remplacées par des œuvres d'art contemporain pour des considérations éthiques. En effet, choqués par des cas de pillage culturel de temples khmers en Thaïlande, ils préfèrent s'intéresser à l'art d'artistes contemporains dont ils font la connaissance.

« Une manière d'interagir avec le monde »

## « L'art n'est pas un loisir, c'est une manière d'interagir avec le monde »

Leur amour de l'art est une succession de rencontres. C'est ainsi qu'ils découvrent Nicole Dufour, par hasard, en 1988, en apercevant une de ses œuvres dans le bureau d'un jeune entrepreneur à Hong Kong. Cette artiste suisse vit alors en Asie. Sous l'impulsion de nos alumni, la filiale locale de ce qui deviendra la banque Lombard Odier lui accorde son soutien pour la publication de son catalogue. En échange, une de ses

Œuvre de **Lu Bin**, artiste de Canton, réalisée à l'occasion du retour de Hong Kong à la Chine, le 1<sup>er</sup> juillet 1997. Les planches bosselées évoquent les portes des palais impériaux. Deux empires sont liés d'une manière brutale, pragmatique, rustique mais efficace. A l'époque, cette réunification était un saut dans l'inconnu. Lu Bin illustre cette tension, ces incertitudes, ce moment particulier. Mais on peut aussi apprécier l'œuvre sans rien savoir des circonstances qui l'ont inspirée.



# te

œuvres trouve place chaque année dans les bureaux de la banque, à Genève ou à Hong Kong. Leur relation avec Nicole Dufour a perduré. Considèrent-ils que l'art est un loisir pour eux? «Non, l'art n'est pas un loisir, c'est une manière d'interagir avec le monde. Le fait de connaître l'artiste est important, sur le plan humain. C'est une dimension supplémentaire. Et cela enlève tout doute concernant la provenance de l'œuvre.»

Leur rapport à l'art passe donc le plus souvent par la rencontre avec l'artiste. L'art dépasse le cadre du loisir et amène à la découverte du monde. En observant deux huiles sur bois de l'artiste japonais Kiyohara accrochées dans le salon, notre hôte se replonge dans ses souvenirs: «L'artiste nous a fait découvrir Kyoto durant une pleine journée.» C'était quelques mois après qu'ils aient fait sa connaissance par hasard, à Tokyo, dans une galerie de Ginza où il exposait. Kiyohara, qui signe ses toiles en découpant son nom en deux (voir reproduction ci-dessus), rentrait alors d'un stage de six mois en Italie. La confrontation entre le *quattrocento* et son univers spirituel bouddhiste inspire les œuvres qu'il présentait en 1994.

De retour en Europe, leur passion de l'art les accompagne toujours. Ils font la connaissance d'Alice Pauli dont la galerie d'art à Lausanne est bien connue du milieu des collectionneurs. «C'est un peu notre initiatrice.» Elle les guide dans leur démarche en leur présentant de nouveaux artistes. C'est chez elle qu'ils découvrent, entre autres, les sculptures de Christian Lapie et les œuvres récentes de Fabienne Verdier, une artiste qu'ils avaient déjà croisée à Hong Kong. L'œuvre de Christian Lapie a ses racines en Champagne, mais son style épuré s'est nourri de séjours en Afrique et au Japon.

Nos hôtes embrassent pleinement la vie artistique, fréquentent d'autres amateurs d'art, se rendent tous les ans à Art Basel. Mais ils se défendent d'avoir une démarche définie par le souci de constituer une collection. Là où d'autres choisissent un thème, une ligne, une démarche de collection, et suivent éventuellement les tendances, eux se laissent porter par leurs coups de cœur



pour des œuvres qui, confrontées les unes aux autres, se répondent souvent de manière imprévue.

Malgré l'absence de démarche systématique, on ne peut qu'être frappé par la cohérence et l'unité de leur collection. Nos deux alumni vivent avec l'art et aiment s'entourer de choses qui leur parlent. Les œuvres sont toujours choisies en couple. «L'œuvre est l'expression de ce que nous avons ressenti à un moment donné.» Parfois, la passion l'emporte sur la raison. La place

venant à manquer chez eux, ils placent des tableaux au bureau ou les offrent à leurs enfants. Chaque acquisition devient l'occasion d'une fête en compagnie de l'artiste et de leurs amis. Leurs œuvres seront-elles transmises de génération en génération? On réalise le rôle dévolu aux collectionneurs, qui incarnent la transition entre le passé, le présent et le futur de l'art. On le sait, statistiquement, peu d'œuvres deviendront des classiques. «Ce n'est pas là l'enjeu: vivre avec l'art, exercer son œil, dialoguer en permanence avec ce que les artistes ont su exprimer, c'est l'une des satisfactions les plus intenses que nous réserve l'existence.»

«L'œuvre est l'expression de ce que nous avons ressenti à un moment donné»

**Kiyohara**, boursier en Italie, découvre les couleurs et les techniques du *quattrocento*. Il confronte les fresques de Fra Angelico, l'esthétique onirique de Chirico, certaines références futuristes, à son univers culturel personnel. Le *Quadrato Colosseo* devient une stèle aux 1000 bouddhas, une liqueur d'éveil coule doucement dans la main d'une nonne aux allures extraterrestres. Œuvre pour laquelle nous éprouvons une tendresse que nous aurions peut-être perdue sans notre rencontre et notre amitié avec l'artiste.

Dossier spécial

EXPÉRIENCES

UNIL

Le savoir vivant |

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
HEC Lausanne:  
la faculté du management responsable.

David Dudok de Wit  
Étudiant HEC à l'UNIL

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



# Envie d'innover?

## Mer de Chine

Mettre en place une stratégie permettant à une société de logistique de faire face aux défis climatiques futurs tout en assurant une croissance continue. L'équipe McKinsey a proposé une solution globale de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> basée sur l'utilisation de technologies nouvelles, sur des changements de comportement des collaborateurs et sur un meilleur équilibre entre les différents types de transport.

Rejoignez-nous. [www.mckinsey.ch](http://www.mckinsey.ch)



Nathalie Moureau,  
Dominique Sagot-  
Duvauroux  
**Le marché  
de l'art  
contemporain**  
La Découverte,  
collection  
«Repères», 2010

Le marché de l'art contemporain est pour la plupart d'entre nous considéré comme le summum de l'irrationalité. Les prix prohibitifs qu'atteignent certaines œuvres reposent-ils sur les qualités artistiques des œuvres ou bien sur le jeu de la spéculation? N'est-ce pas plus complexe? Qu'est-ce que l'art contemporain? Sa définition pose à l'évidence un problème de délimitation de frontières. Une performance, une installation éphémère ont-elles la même valeur qu'une photographie, un tableau, une sculpture?

Confusion des repères économiques due à la spéculation, confusion des rôles entre l'artiste et l'entrepreneur qu'il est parfois, confusion entre le conservateur se découvrant une âme de vendeur, confusion encore des sphères artistiques, économiques et financières dans l'ensemble du monde de l'art... Mais est-ce seulement l'art contemporain qui est concerné par la fluctuation des valeurs artistiques et économiques? L'art «ancien» est aussi touché par des revirements du goût. Des critères rationnels, implicites, existent-ils pour évaluer les œuvres?

Cet ouvrage propose des réponses à ces questions en trois temps: il examine d'abord ce qui fait la qualité des œuvres en fonction de l'originalité de la démarche de l'artiste, puis porte son regard sur les acteurs de ce marché – le créateur, le vendeur, l'acheteur, le régulateur – et enfin analyse les mécanismes de la valeur artistique et des prix du marché. Un remarquable petit livre pour décrypter l'économie de l'art contemporain.



Björn Walliser  
**Le parrainage:  
sponsoring  
et mécénat**  
Dunod, collection  
«Topos», 2010

Quelle est la place des investissements des entreprises ainsi que des fondations dans le parrainage, le sponsoring et le mécénat? Comment comprendre la différence entre ces trois termes qui sont souvent confondus? Quelles sont les sommes en jeu dans le cas du parrainage direct et quelles sont les sommes consacrées à le faire connaître? Le mécénat est-il un acte philanthropique ou bien un acte essentiel dans la communication de l'entreprise et quelles sont les retombées en termes de notoriété et d'image pour l'investisseur comme pour l'artiste? Qu'est-ce qu'un parrainage réussi dans sa conception? La place de plus en plus importante prise par les entreprises pour suppléer au désengagement des structures étatiques est-elle un phénomène nouveau appelé à se développer ou bien une constante dans l'histoire du mécénat? Comment mesurer l'audience du mécénat et en comprendre l'impact et la perception, dans la mesure où ce sont des enjeux importants pour des investisseurs?

Voici quelques-unes des questions traitées par cet ouvrage de la collection «Topos». Une première approche remarquablement claire, synthétique, qui permettra à tous les étudiants d'aborder ce sujet d'une manière plaisante et efficace.



Fondation  
François Pinault  
**Punta Della  
Dogana, éloge  
du doute**  
Beaux-Arts  
Éditions, 2011

Parmi les diverses manières de ne pas donner son argent aux impôts figure le mécénat culturel, sans doute le plus honorable, qui au secret de coffres-forts dans quelque paradis fiscal oppose la mise à disposition du public des œuvres soutenues, altruisme rare dans le monde des affaires! Et qui rejaillit sur son initiateur. Ainsi de François Pinault, à la tête du fameux groupe Printemps-Pinault-La Redoute et 77<sup>e</sup> fortune mondiale qui, ébrillé en tant que magnat, est encensé comme mécène de l'art contemporain.

Éloge du doute retrace l'aventure de sa dernière et spectaculaire expérience: après avoir acquis en 2005 le Palazzo Grassi de Venise pour une partie de sa collection, François Pinault a entrepris de sauver l'un des bâtiments les plus prestigieux – et délabrés – de la Sérénissime, la Punta Della Dogana, la douane de mer, sublime triangle pointant vers le large comme une proue de bateau.

Déjà complice des artistes eux-mêmes autant que de leur production, l'homme d'affaires s'est lié intimement au lieu, magnifiquement restauré pour devenir un centre d'art contemporain d'un rare niveau d'exigence. Des travaux, confiés au grand architecte Tadao Ando, au catalogue (remarquablement accessible) des artistes exposés, ce parcours à travers les arcanes du projet dissèque de manière subtile les motivations, les doutes et la détermination d'un mécène à l'œuvre.

**COMMANDEZ 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 31 décembre 2011. Livraison gratuite permanente sur notre site\*.

\*Valable pour toute commande passée sur payot.ch, pour les envois en Suisse uniquement, en mode «economy».

**PAYOT**  
LIBRAIRE

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



# Mentorat 2011-2012: c'est parti !



25 Alumni HEC, autant d'étudiants: c'est autant de «couples» qui ont démarré une relation mentorale, que nous leur souhaitons enrichissante et porteuse de liens, tant amicaux qu'utiles.

Munis des conseils donnés par Marc Oberhaensli, un des mentors qui a pu nous faire bénéficier de son expérience (il a mis en place un programme de mentorat au sein de son entreprise), les 25 paires ont déjà «travaillé» près

d'une heure, le 11 octobre, lors de la séance «kick off» et ont posé les bases de leur future relation.

Profiter du réseau des Alumni HEC, mais aussi lui apporter une contribution en donnant de son temps et en partageant son expérience, c'est la concrétisation de ce que notre association peut vous apporter.

Merci à tous ceux qui œuvrent dans ce sens!

## Réseau en mouvement

Jean-Philippe Bersier,  
Alumni 1982, a rejoint le 1<sup>er</sup> novembre ERI Bancaire SA en tant que *Director – Business Development*. Il prend la responsabilité des activités *Ventes et Marketing* ainsi que le développement de nouveaux marchés internationaux.  
[JeanPhilippe.Bersier@gva-eri.ch](mailto:JeanPhilippe.Bersier@gva-eri.ch)



Violette Ruppanner,  
Alumni 1987, a rejoint Strategos SA, cabinet de conseil en stratégie, organisation, gestion et formation qui aide ses clients à construire des solutions mobilisantes et durables.  
[vruppanner@strategos.ch](mailto:vruppanner@strategos.ch)

## Tarif publicitaire

Format	1 parution	2 parutions
Page entière	Fr. 1500.–	Fr. 2700.–
Demi-page	Fr. 1000.–	Fr. 1800.–
Quart de page	Fr. 500.–	Fr. 900.–
Huitième de page	Fr. 300.–	Fr. 500.–



# Visite de l'atelier de la peintre Silvana Solivella

**Judi 1<sup>er</sup> décembre 2012**  
**dès 18 heures à Lausanne**

18h00 Accueil et présentation de l'artiste  
par Myriam Bongard

Visite libre de l'atelier

Apéritif offert par l'Association des  
Alumni HEC et Myriam Bongard

Installée en Suisse depuis les années 1990, l'existence de Silvana Solivella est rythmée par mille aller-retour entre son Espagne natale et son pays d'adoption. Ce va-et-vient incessant, fait de retrouvailles et séparations toujours recommencées, constitue son quotidien et représente une clé de lecture essentielle de son œuvre.

Silvana Solivella capture précisément cette stratégie subtile de l'imagination qui enlumine, sublime les êtres et les lieux qui nous ont engendrés mais que le temps embrume petit à petit dans notre conscience.

Les particules de lumière, les effets de miroir et les éclats qui animent ses compositions artistiques expriment précisément cette nécessité vitale d'habiller l'ordinaire de fête et de magie.

Extrait de la biographie «*Ré-enchanter la mémoire*» par Salvatore Bevilacqua, sociologue.



Alumni HEC

RÉSEAU HEC

randstad

dynamise  
votre  
carrière

Emplois fixes et temporaires

 randstad

Le Trophée Christophe-Pralong « Edition Centenaire HEC » s'est déroulé le 7 octobre 2011, par un temps capricieux mais dans une ambiance conviviale, au Golf & Country Club de Bonmont.

# L'édition du Centenaire H

Née d'une étroite collaboration entre HEC Lausanne, le Prix Christophe-Pralong et les Alumni HEC, cette édition spéciale a réuni vingt-quatre équipes de 4 joueurs formées chacune d'un VIP des mondes politique (Catalin Predoiu, ministre de la Justice de Roumanie), sportif (Roland Collombin, Andrei Bashkirov, Jon Ferguson), académique (Prof. Bonardi et Von Hungern) et économique (plusieurs Alumni HEC). Ils ont été rejoints par des étudiants HEC et UNIL, des membres du Golf de Bonmont ainsi que des amis et supporters du Prix Christophe-Pralong venus même d'Italie, du Luxembourg ou de Roumanie.

La manifestation s'est déroulée dans la bonne humeur grâce aux «à-cotés» proposés, un concours de dégustation de vins et de terrines, des massages et produits de beauté offerts, des tests de Ferrari et Maserati, du jazz live notamment.

La journée s'est terminée de manière festive par un dîner de clôture au Restaurant du Golf, après la remise des prix au cham-

pagne. Lors de la soirée, les 124 convives se sont réunis pour se remémorer les souvenirs des instants passés derrière les bancs de la Faculté des HEC ou simplement partager leurs expériences et leur vision de l'avenir. Une vente aux enchères et une tombola – dont les bénéfices seront distribués aux lauréats du Prix Christophe-Pralong – ont suscité un vif succès.

Lors de la partie officielle, la présidente Sandra Pralong a remercié au nom des participants Christian Filippini et son équipe pour l'excellente organisation et elle en a profité pour rappeler l'importance de permettre à nos étudiants

d'utiliser leur savoir pour rendre le monde un peu meilleur en réalisant sur place des projets concrets, «responsables» dans des pays en voie de développement.

Comme chaque année et grâce à de nombreux partenaires tels que PricewaterhouseCoopers, Bucherer 1888, Lausanne et Vontobel, le Trophée de golf a servi à lever des fonds pour permettre au Prix Pralong de financer toujours plus d'étudiants et de

**«Le Trophée  
de golf a servi  
à lever des  
fonds»**





# EC

plus importants projets. L'année 2012 verra ainsi deux prix adjugés dont un prix spécial Centenaire HEC en reconnaissance du soutien de la Faculté des HEC Lausanne.

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



## randstad

## reconnaît vos qualités profession- nelles

Emplois fixes et temporaires

# randstad

Les initiatives de nos jeunes diplômés méritent d'être connues. Un tour du monde pas comme les autres, sous des auspices bien attirants...

# Un tour à double tour



Par Fabien Duvergey

Alumni HEC 2009

## Soutenir le tour du monde de Fabien Duvergey

Vous souhaitez soutenir financièrement le projet de Fabien? Contribuer à ses frais par des prestations? Le recevoir chez vous? Lui accorder du temps?

Contactez Fabien à son adresse!  
Fabien.duvergey@sciences-po.fr

Je suis né en 1987 à Montélimar, en Drôme provençale. En 1993, mon père, ingénieur chez EDF, est envoyé en mission en Chine, près de Hong Kong, et la famille le suit. Au sein d'une communauté sud-africaine, américaine et française, j'attrape vite «le virus de l'expatriation»! En 2005, le choix de mes études se base sur deux critères: étudier en dehors de la France et dans une école de commerce. Après hésitation entre une école londonienne, HEC Montréal et HEC Lausanne, je fais le choix de la Suisse, notamment pour le prestigieux «background» des professeurs.

### Les années HEC

Comme pour beaucoup d'étudiants de HEC Lausanne, la première année est marquée par la quantité de matières à retenir et surtout la pondération importante de cours à tendance quantitative, représentant une charge de travail considérable.

Mes journées et mes soirées sont ponctuées par une présence ininterrompue à la bibliothèque.

Après le passage de ma seconde année, je décide d'effectuer un échange universitaire. Pour aller au-delà des matières quantitatives étudiées à HEC Lausanne, mon but est de partir en troisième année afin de diversifier mon cursus, de le rendre plus analytique, plus créatif.

Ce que j'ai apprécié à HEC, c'est le système méritocratique, basé sur les plus travailleurs et non, comme dans beaucoup d'écoles de commerce, sur le montant du compte bancaire des parents. Ce que je regrette, malgré de récents efforts, c'est l'absence d'aide au développement de soi, ce que les Anglo-Saxons appellent «soft skills». Mais ce bachelor de HEC Lausanne donne de solides bases et n'a rien à envier aux «grandes écoles» françaises ou universités américaines.

### De l'Institut d'études politiques de Paris à la grande «maison bleue»: KPMG

Je choisis donc de partir en échange à l'Institut d'études politiques de Paris. Cette école est réputée pour former de bons gé-

néralistes, avec une solide culture générale. Leur leitmotiv est évocateur: «L'excellence dans la pluridisciplinarité».

Rien n'était gagné pour que j'intègre cette école parisienne! Après avoir insisté, et usé de toute ma verve auprès de responsables de l'école parisienne, un beau jour, la responsable des échanges universitaires de

l'IEP me propose un contrat d'échange Erasmus. Je suis ainsi le premier étudiant à partir dans ce cadre-là.

L'année à Paris fut très fructueuse et enrichissante. Les professeurs de l'IEP sont tous des anciens diplômés, ce qui permet de créer un cercle. Oc-

cupant des postes à responsabilités et peu rémunérés pour donner des cours, ils interviennent vraiment pour faire passer un savoir!

J'ai pu travailler en groupes avec des étudiants de grandes universités américaines, comme Berkeley ou University of Pennsylvania. Je l'ai précisé plus haut: je trouve que HEC Lausanne n'a rien à envier au bachelor de ces grandes universités, vu le niveau de mes acolytes américains, en mathématiques, comptabilité et économétrie. J'ai pu m'épanouir en participant à des cours diversifiés comme «Le business du vin», «Le parfum, son histoire, son économie».

A la fin de ce bachelor, je souhaitais revenir en Suisse, pour commencer à travailler. Je ne voulais pas faire de Master estimant le bachelor suffisant pour débiter. J'essaierai d'ajouter un MBA à ma formation, plus tard. J'intègre donc KPMG, en audit bancaire, car je souhaite travailler dans le domaine financier. Cette expérience m'a permis d'obtenir une vision empirique des différents métiers de la banque. J'ai eu l'opportunité d'auditer des salles de trading, divers fonds, des banques privées, de petits gestionnaires de fortunes et surtout durant plusieurs mois l'une des plus grandes banques au monde.

J'ai pu apprendre à travailler en groupes avec une pression plus importante que lors de mes études: cette fois-ci, il y avait un impact financier derrière toute heure de travail.

«Combiner  
trois  
passions»





Entre Vacqueyras et  
Gigondas, les Dentelles  
de Montmirail.

Ayant un diplôme et une première expérience, je pouvais enfin réaliser mon projet. Je démissionne de KPMG en avril 2011.

### Tour du monde deux en un !

Je suis passionné par le vin et les voyages. Mon but était de combiner ces trois passions afin d'effectuer le premier tour du

monde des vignerons et œnologues français à l'étranger !

J'avais cette idée en tête depuis la fin de mes études, mais je ne disposais pas de fonds nécessaires pour le mettre en œuvre.

Ce tour du monde a rapidement intéressé *La Revue des Œnologues* et l'Union des Français de l'Etranger. Cette collaboration

consiste à écrire des articles sur ces vignerons et œnologues, sous l'angle de « l'histoire d'un domaine, l'histoire d'un homme ». Ces

portraits sont ensuite publiés dans *La Voix de France*, le magazine de l'UFE qui est distribué aux Français de l'étranger ainsi que dans *La Revue des Œnologues*.

De plus, ces articles apparaissent sur mon blog : [vin-et-voyage.blogspot.com](http://vin-et-voyage.blogspot.com).

Pour un tel projet, il faut de l'organisation et un programme. J'ai dû trouver et contacter des vignerons à travers le monde, des sponsors, faire une mini-étude de marché pour acheter des billets d'avion, me fixer des budgets, organiser un planning.

A ce jour, j'ai visité le Liban et le Maroc. Là, des rencontres enrichissantes m'ont motivé à continuer ce projet. Je poursuis avec l'Afrique du Sud, puis l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Polynésie française où je vais rencontrer un métropolitain qui a planté de la vigne sur un atoll au nord de Bora-Bora. Puis, je continuerai avec la Californie, le Costa Rica, le Chili et l'Argentine. Retour en Europe le 23 décembre.

L'association des Alumni HEC étant intéressée par le projet, nous avons mis en place un projet parallèle : pourquoi ne pas rencontrer les gradués HEC dans les pays programmés afin d'en dresser des portraits ? Savoir ce qu'ils sont devenus, pourquoi sont-ils partis de Suisse, ce que HEC leur a apporté.

On pourra découvrir dans les prochains numéros de *HEC Magazine* ces portraits d'anciens gradués.

Et, à partir de janvier 2012, étant intéressé par le « private equity », je chercherai un travail dans ce domaine et passerai le CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst), en mars.

Madame, Monsieur,

Ancien étudiant de HEC Lausanne, promotion 2009, je réalise actuellement un tour du monde qui a deux objectifs.

Premièrement, étant passionné par le vin, les voyages et l'ambiance d'expatriation, j'effectue un tour du monde encore jamais réalisé.

Le premier tour du monde des vignerons et œnologues français installés à l'étranger. Le but est d'écrire des portraits sur ces expatriés travaillant dans le domaine viti-vinicole. Deux sponsors m'accompagnent dans ce projet « *La Revue des Œnologues* » et « *La Voix de France* ». Ces deux magazines publient mes articles.

Deuxièmement, en collaboration avec l'Association des Alumni de HEC Lausanne, je me suis proposé d'effectuer des articles sur les anciens gradués travaillant à travers le monde.

Comme pour les vignerons, j'écirai des portraits de ces gradués HEC en relatant leur « background » et ce que HEC Lausanne leur a apporté.

Je vous invite à financer en partie ce projet en attirant votre attention sur la plus-value que votre entreprise peut obtenir en aidant à la réalisation de ces portraits.

Les articles sur ces gradués seront publiés dans *HEC Magazine*. Je propose que l'entête de ces portraits commence par relater notre collaboration. L'idée est de vous associer aux valeurs de mon projet : l'ouverture sur le monde, le dynamisme, la créativité. Ce petit texte introductif pourrait ressembler à : « Dernier portrait d'un gradué HEC, en collaboration avec 'entreprise X' ».

De plus, à la fin de l'article, votre logo apparaîtra à côté de mes initiales : « En collaboration avec 'Votre logo' ».

N'hésitez pas à me donner votre réponse en contactant l'Association des Alumni HEC ou moi-même.

Fabien Duvergey

[fabien.duvergey@sciences-po.fr](mailto:fabien.duvergey@sciences-po.fr)



MARKETING TEAM |



# IT'S YOU.

DISCOVER A WORLD OF POSSIBILITIES

Great brands? Great ideas? Got 'em. But as the world evolves and becomes more complex, consumers demand a lot more than that. They want brands that listen and respond, brands that inspire. So our marketing team doesn't stop at tackling major product launches and executing exciting new promotions. This team strives to know people. Every day is a whole new terrain. Their endless curiosity and their courage to try new approaches make them PMI people. Want to gain a new perspective? Come join our team.

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



PHILIP MORRIS INTERNATIONAL



Globalization, demographic changes, and more generally the evolution of the society contribute to make organizations more and more diversified.



# Workplace Diversity Practices in Switzerland

PhDnet

RECHERCHE HEC

According to the estimates of the Federal Statistical Office, this tendency will certainly endure for organizations in Switzerland during the next decades.

Organizations would have to adapt to these changes in the demographic composition of their employees. One way to do so consists in developing diversity practices within the organization. Diversity practices refer to the efforts that organizations engage in to create an inclusive culture that values differences and defends equal opportunities for all employees (Esen, 2005).

Despite the importance of diversity management for organizations in Switzerland, little is known about the practices that are already in place. Hence, we conducted a survey to develop a better representation of the use of diversity practices in Switzerland.

«An inclusive culture that values differences»

We used a questionnaire that was developed by the Society for Human Resources Management (Esen, 2005). The questionnaire is interesting because it allows determining which diversity practices are the most used by organizations, which outcomes related to these practices are the most important or how the effectiveness of

these practices in terms of outcomes achievement is measured. Further, using this questionnaire would allow us to compare results obtained for Switzerland with those obtained for the US (n=367; SHRM, 2010).

198 organizations mostly localized in the cantons of Vaud (48%) and Geneva (32%) completed our survey in Switzerland. 50% of them were large organizations, 32% small and middle size, and 7.6% micro. 59% were private for-profit »

**Table 1. Please indicate which of the following diversity practices your organization participates in.**

	Swiss-French part	USA
Employ recruiting strategies designed to help increase diversity within the organization	77%	79%
Ensure diversity is a consideration in every business initiative and policy	73%	45%
Provide career development opportunities designed to increase diversity in higher-level positions within the organization (e.g., mentoring, coaching)	63%	56%
Diversity training for top-level executives (e.g., CEO, president, CFO)	52%	94%
Employ retention strategies designed to help retain a diverse workforce	43%	47%
Engage in community outreach related to diversity (e.g., links between organization and educational institutions, government)	37%	71%
Demonstrate diversity awareness in the form of celebrating different cultural events (e.g., Black History Month, Hispanic Heritage Month)	33%	48%
Diversity training for nonexecutive managerial-level employees	32%	93%
Hold people managers accountable for diversity-related tasks or outcomes in the performance management process	28%	47%
Collect measurements/metrics on diversity-related practices	27%	52%



**Steve Binggeli** is a PhD candidate in the department of Organizational Behavior at the Faculty of Business and Economics (HEC) in the University of Lausanne. He has a Master in Industrial and Organizational Psychology from the University of Neuchâtel. His research interests include stereotype and prejudice; selection and recruitment processes; employment discrimination; diversity management; and impression management.

steve.binggeli@unil.ch

# Domaine des Varoilles

Propriétaire-Récoltant

## GEVREY-CHAMBERTIN

CÔTE-DE-NUITS - PRESTIGE DE LA BOURGOGNE

WWW.DOMAINE-VAROILLES.COM

*Ici, le pinot noir donne des vins d'exception qui reflètent l'âme des terroirs*



Vignoble de 10 hectares du XII<sup>e</sup> siècle

GEVREY-CHAMBERTIN

Clos du Couvent (Monopole) \*

Clos du Meix des Ouches (Monopole) \*

1<sup>er</sup> CRUS

Clos des Varoilles (Monopole) \*

La Romanée (Monopole) \*

Champonnets

GRANDS CRUS

Charmes-Chambertin

Clos Vougeot

\* Monopole = unique propriétaire de l'appellation



*Le Clos des Varoilles 1er Cru & La Romanée 1er Cru*

IMPORTATEUR POUR LA SUISSE

HAMMEL SA  
1180 ROLLE  
TEL 021/822 07 09  
email : commande@hammel.ch

HAMMEL SA  
3360 HERZOGENBUCHSEE  
TEL 062 956 00 60  
email : info@hammel.ch

WWW.HAMMEL.CH





# Workplace Diversity Practices in Switzerland

» organizations, 12% private non-profit, and 22% public/government. Results showed that 46% of organizations in Switzerland use diversity practices against 68% in the US. In Switzerland, these practices are mostly present in large organizations (66%) private for nonprofit (59%) and less often in private for profit (41%) or public organizations (41%). Diversity practices in Switzerland are mostly designed to manage differences in age (78%), ethnicity (77%), gender (76%) and language (58%). Difference in disability, religion, sexual orientation, parental status and personality are considered by less than 50% of the organizations that have diversity practices. The most often used diversity practices are shown in Table 1 for Switzerland and the US. The main differences between the two countries lie in the

**« Diversity practices remain underused in Switzerland »**

use of diversity training that are drastically more used in the US. These trainings generally aim to sensitize employees about the problematic of prejudice and discrimination in organizations.

Regarding the important outcomes of diversity practices for organizations (Table 2), we observed that the reduction of prejudice and discrimination is considered to be the most important outcome in Switzerland (this item was not included in the US survey). A relevant difference between the two countries is the importance of financial bottom line improvement in the US.

Interestingly, we observed that the majority of organizations that have diversity practices do not measure their impact (83% in Switzerland and 64% in the US). Given the very small number of observations obtained for Switzerland, we only report some results of the US survey. The most often used measures in the US (n=70) are the number of diverse employees recruited

(77%), the number of diverse employees retained (63%), evidence of diversity at all levels of the workforce (57%) and employee opinion surveys/diversity audits (51%).

A final interesting result is that most organizations in Switzerland (75%) and in the US (84%) perceive diversity practices as moderately to absolutely not effective to achieve their respective diversity outcomes.

In conclusion, our results suggest that diversity practices remain underused in Switzerland. Considering the current and future demographical changes, more efforts should be put by organizations to develop their competences in this domain. From our point of view, an important issue is that the impact of diversity practices is currently not measured in most organizations. To survive in the long run, such practices cannot only defend ideological values. They must prove their effectiveness in regard to the targeted outcomes. Therefore, it is critical for organizations to develop objective criteria in order to demonstrate the effectiveness of diversity practices and their relevance for the performance of the organization.

**Table 2. How important are the following outcomes of diversity practices to your organization ?**

	Swiss-French part	USA
Reduction of prejudice and discrimination	79%	–
Improved public image of the organization	76%	76%
Reduced costs associated with turnover, absenteeism and low productivity	71%	73%
Increased organizational competitiveness	70%	71%
Diversity of thought and decision-making in the organization	67%	67%
A diverse client/customer base	66%	59%
Retention of a diverse workforce	65%	69%
Recruitment of a diverse workforce	65%	66%
Diversity at all levels of the workforce	64%	60%
Decrease in complaints and litigation	62%	69%
Improved employee opinion survey results/diversity audit results	52%	50%
Improved financial bottom line (profits)	43%	72%

## References

- Esen, E. (2005). *2005 Workplace diversity practices survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- SHRM. (2010), from <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/WorkplaceDiversityPractices.aspx>

The expression of prejudices is a complex phenomenon. It started to receive an increasing attention by scientists during the three last decades. Prejudice can be broadly defi-

# Prejudiced Individuals as

Prejudice tends to decrease in our society. Indeed, the public opinion is more and more tolerant such that prejudice expression has become increasingly undesirable. Instead, equality among individuals has even become a priority if we consider the widespread legislations that ban discrimination. In addition, more and more organizations consider diversity within their workforce as an opportunity rather than as a disadvantage. Despite this societal evolution, discrimination is still present, but it tends to be less visible than it was in the past. This lack of visibility can be attributed to the adaptation of prejudiced individuals to the increasing societal acceptance of diversity. This article first presents this new expression of prejudice and its implication. In a second part, an emphasis on employment discrimination is made with a particular focus on existing solutions.

## Towards a new expression of prejudice

Scientists have observed an evolution of prejudice expression over time. Racism and sexism have changed from an old-fashioned towards a modern form of expression<sup>2</sup>. While the old-fashioned expression of prejudice is blatant, modern prejudice is expressed in a subtle way. For instance, Individuals high on modern racism do not perceive themselves as racists and they thus do not acknowledge their negative attitudes towards minorities. This ambivalence results that individuals high on modern racism do not express overtly their negative attitudes towards minorities. Instead, they release their prejudice in situations allowing covering the prejudicial purpose of their behaviors.

This new expression of prejudice has for main consequence that prejudice expression can be conceptualized as a conscious process and can even be considered as the result of a complex strategy. Indeed, the switch from a blatant towards a subtle expression of prejudice implies that individuals cannot spontaneously express their

prejudices across situations. Individuals are aware that the blatant expression of prejudice will lead to sanctions such as dismissal in the workplace context. They thus look for benign and non-prejudicial arguments to justify their behaviors. To this purpose, individuals analyze whether the current situation allows masking the prejudicial purpose of their behavior. For instance, they might ask whether they are accountable to someone, or whether there are bystanders. A positive response would lead to a more precise analysis of the situation. For instance, they might ask: Would it be possible that

« **Discrimination is still present** »

others will perceive my decision as prejudicial? Is there a credible justification I might use to explain my decision if I have to? Once all these questions are answered, the expression of prejudices can be decided.

## Focus on employment discrimination and existing solutions

Employment discrimination is still a current problem, mainly because of persisting stereotypes. For instance, women in leadership positions remain relatively scarce. In 2010, only 3% of Fortune 500 companies' CEOs were women<sup>3</sup>. Indeed, a common belief is that men are more effective than women in leadership position because they are perceived as having the qualities fitting the stereotypes of what is a good leader (e.g., "assertive, masterful, instrumentally competent") as compared to women (e.g., who are perceived as "friendly, kind, unselfish")<sup>4</sup>. Therefore, a woman CEO is often perceived as curbing firms' success and so is less likely to be hired for such position than a man.

As a solution, many laws banning discrimination have been passed. However, the content of these laws is often too general, making easy for individuals to beat the game. In addition, situations have always a part of ambiguity. It is thus easy for individuals to find non-prejudicial arguments to benignly justify their discriminatory decision, making the laws hardly enforceable. At the organizational level, codes of conduct have become a widely spread tool to prevent



**Emmanuelle Kleinlogel** is a PhD Candidate in Organizational Behavior at the Faculty of Business and Economics (HEC) of the University of Lausanne.

Her research focuses on prejudices expression, employment discrimination, and moral disengagement. She is a co-author of a book chapter about research on intergroup conflict and its implications for diversity management.

emmanuelle.kleinlogel@unil.ch



ned as “negative evaluation of a social group or a negative evaluation of an individual that is significantly based on the individual’s group membership”<sup>1</sup>.



# Real Strategists

from discrimination and broadly speaking to prevent from unethical behaviors. Codes of conduct define the ethical standards of an organization, such as the rules on security, and how to interact with clients, applicants, and co-workers. Research on codes of conduct effectiveness reveals that they are an effective tool to promote ethical behaviors under three conditions: (1) they should be actively part of the organizational culture, (2) they should be promoted by managers, and (3) it should have sanctions in case of non-respect towards these rules<sup>5</sup>. However, these three conditions are often not met, making the presence of codes of conduct not always effective. In addition, discrimination is not only the result of prejudice and stereotype expression, it is also a compliance phenomenon<sup>6</sup>.

Employment discrimination through compliance towards an authority figure instruction is a well-established phenomenon. Individuals tend to comply with a discriminatory instruction as soon as the instruction comes from a legitimate authority figure<sup>7</sup>. Indeed, based on the conceptualization of prejudice expression as a conscious process, the legitimacy of the authority provides to individuals a non-prejudicial argument to justify their discriminatory behavior. For instance, they might argue: “I did not discriminate against women. I have just complied with the instruction I received from my boss”.

Recently, scientists have started to study the interplay between codes of conduct and such instruction on hiring decisions. Findings are promising since codes of conduct were found to have a positive effect. When advised by their supervisor to discriminate against minority candidates, individuals demonstrated less bias against these candidates in presence of codes of conduct than in absence of such codes. The presence of codes of conduct had the effect to counteract the powerful effect of an authority figure on individuals’ decision making.

How can we explain the effect of codes of conduct? Does it make individuals’ aware about the immorality of their conduct? Does it make individuals fear sanctions in case of non-compliance towards these

rules? Does it prevent individuals to execute their strategy of subtly prejudice expression? Despite these questions cannot be answered yet, the presence of codes of conduct within organization seems to be the right direction to prevent from prejudice expression and discrimination.

<sup>1</sup> Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003).

«A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice» (p. 114). *Psychology Bulletin*, 129, 414-446.

<sup>2</sup> E.g., McConahay, J. B., Hardee, B. B., & Batts, V. (1981). «Has racism declined? It depends upon who’s asking and what is asked». *Journal of Conflict Resolution*, 25, 563-579.

<sup>3</sup> Data from Catalyst (2011). From <http://www.catalyst.org/publication/132/us-women-in-business>

<sup>4</sup> Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). «Women and men as leaders». In J. Antonakis, R. J. Sternberg, & A. T. Cianciolo (Eds.), *The nature of leadership* (p. 293). Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>5</sup> Stevens, B. (2008). «Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior». *Journal of Business Ethics*, 78 (4), 601-609.

<sup>6</sup> Dietz, J. (2010). «Introduction to the special issue on employment discrimination against immigrants». *Journal of Managerial Psychology*, 25 (2), 104-112.

<sup>7</sup> E.g., Brief, A.P., Dietz, J., Cohen, R.R., Pugh, S.D., & Vaslow, J.B. (2000). «Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 72-97.

UNIL | le savoir vivant |

**HEC100 LAUSANNE**

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
**HEC Lausanne:**  
 la faculté du management responsable.

Unil  
 UNIL | Université de Lausanne  
 HEC Lausanne

Deborah Philippe  
 Professeure HEC à l'UNIL



Clinique de  
**La Source**  
Lausanne



La qualité au service de votre santé

## Tous traitements chirurgicaux et médicaux - maternité

Etablissement privé de 150 lits

Centre d'urgences médico-chirurgicales 7j/7

Présence d'un médecin anesthésiste FMH, 24H/24

Unité de soins intensifs

Centre de cardiologie interventionnelle

Centre ambulatoire/Endoscopie

Institut de radiologie (CT-SCAN, I.R.M, PET-CT)

Institut de radio-oncologie

Laboratoires

Institut de physiothérapie



Avenue Vinet 30  
1004 Lausanne - Suisse

Tél. +41 (0)21 641 33 33  
Fax +41 (0)21 641 33 66

[www.lasource.ch](http://www.lasource.ch)  
[clinique@lasource.ch](mailto:clinique@lasource.ch)



www.elcdesign.ch - Photos © Th. Zufferey



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



What is global diversity management? In 2005, a survey of global Fortune 500 companies and other global firms found that 100 percent of organizations rated global diversity as an important or very important issue<sup>1</sup>.

# Global Diversity Management



PhDnet

RECHERCHE HEC

Global diversity management refers to “the planning, coordination, and implementation of a set of management strategies, policies, initiatives, and training and development activities that seek to transcend national differences in diversity management policies and practices in organizations with international, multinational, global and transnational workforces”<sup>2</sup>. In recent years, trends in globalization have made global diversity management an important issue in many international companies. Diversity is becoming increasingly recognized as influencing organizational outcomes such as increased global knowledge creation and sharing, increased performance and innovation, and increased employee engagement. According to current research in the field, there are two main issues in global diversity management<sup>3</sup>. The first issue is country diversity management across and within countries, and understanding how to differentiate diversity socially, legally, and politically. The second issue is cultural diversity management across employees and countries within a global firm, and understanding how to manage multicultural teams, develop cultural competences, and facilitate smooth transitions across global employees and business units. Dealing with these issues from a global context requires much coordination from top management who may choose to approach these issues locally, universally or transversally<sup>4</sup>.

In a localized approach, there is a unique diversity management program for each region or each nation and there is no coordination of programs. In a universal approach, there is a standardized diversity management

program that is applied throughout the global firm. In a transversal approach, there is a communicative, cooperative and negotiable diversity management program that encourages all subsidiaries to contribute towards shaping the global diversity management program. While most companies use a mix of all three, some researchers recommend a transversal approach for effective global diversity management, with the following recommended practices<sup>5</sup>:

- Inclusion of global units in the diversity management decision making process;
- flexible human resource management that balances the local and global needs of the firm;
- global diversity definitions and practices that define and respect >>>



**Celia Chui** is a PhD Candidate in the Organizational Behavior department at the Faculty of Business and Economics (HEC) in the University of Lausanne. Her research interests include workplace harassment and discrimination, diversity management, and diverse teams.

celia.chui@unil.ch

UNIL | Le savoir vivant |

**HEC100**  
LAUSANNE

Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur [www.unil.ch/heclausanne100](http://www.unil.ch/heclausanne100)  
**HEC Lausanne:**  
la faculté du management responsable.

Guido Palazzo  
Professeur HEC à l'UNIL

Unil  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



# Global Diversity Management

- » local and cultural contexts; and
- global competencies development that train and encourage cross-cultural awareness in employees.

## Globally Diverse Leaders

In order for global and local diversity management initiatives to achieve organizational wide success, the support of organizational leaders is crucial. Current researchers in diversity and leadership suggest that leaders can have a positive effect on diversity by adopting the following behaviors<sup>6</sup>:

- Assessing one's own beliefs and biases: Most people have ambivalent attitudes towards diversity and leaders that recognize their own attitudes will be better able to strengthen their own diversity mindset and to influence others to do the same. If leaders are not aware of their own beliefs, they will lack sincerity when convincing others. A leader's ability to create a diverse climate in an organization leads to more integration and learning perspective towards diversity.
- Examining HR policies: Most traditional HR policies in effect today were not designed with diversity in mind. Leaders can re-examine these policies and change them in accordance to policies that reflect diversity. New recruiting methods, such as targeted recruitment have been empirically proven to help reduce adverse impact in selection. Some researchers suggest new selection criteria that reflect the new skills, knowledge and abilities of a diverse workforce, as well as new performance appraisal processes that demand more accountability from supervisors and managers to enact diversity strategies, such as 360-degree feedback, peer reviews, and employee attitude surveys<sup>7</sup>. However, more research is still needed until definite conclusions can be made of the specific types of diversity initiatives that will be beneficial to organizations over time.

- Becoming active advocates of equal employment opportunity and inclusion: Leaders should also work to actively disconfirm stereotypes whenever they can. Passive leaders who may not endorse stereotypes, but who are not seen to be proactive in taking a stance against discrimination and prejudice may send out a passive message about diversity. Thus, leaders have to lead by example and should be visible in their efforts to create and engage in building an environment that promotes a diverse workforce.

## Globally Diverse Virtual Teams

Global diversity management naturally involves globally diverse teams. As organizations provide increasing opportunities for employees from different geographical subsidiaries to work together, globally diverse virtual teams are increasingly common. Virtual teams are groups of people who are working together using communications technology more often than face-to-face; who are distributed across space; who are responsible for a joint outcome and usually work on strategic or technically advanced tasks; and who are multi-functional and/or multicultural<sup>8</sup>. Virtual teams are formed because of a need for the specific expertise of its members who work in different locations, and they allow organizations to achieve increased flexibility, efficiency and responsiveness<sup>9</sup>. Virtual teams are diverse, since they often consist of members from different geographical regions, different functions, or different cultures. While diversity has been found to be beneficial for difficult and complex team tasks that require creativity and a high integration of data<sup>10</sup>, not much is known about the effect of diversity in virtual teams. Current research shows that virtual teams using virtual communication technologies can potentially offer benefits such as visual anonymity, equal participation, and irregular communication that could be advantageous for virtual team processes. However, research on diversity in virtual teams is still in its infancy, and more research is needed before definite conclusions can be made on whether diversity could be beneficial for virtual teams and in what ways.

<sup>1</sup> Dunavant, B. M., & Heiss, B. (2005). *Global diversity 2005*. Washington, DC: Diversity Best Practices.

<sup>2</sup> Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). *Global diversity management: towards a conceptual framework*. The international Journal of Human Resource Management, 18, 1883-1894.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Özbilgin, M. F. (2008). *Global Diversity Management*. In P. B. Smith, M. F. Peterson, & D. C. Thomas (Eds), *The handbook of cross-cultural management research* (pp. 379-396). Sage.

<sup>5</sup> Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). *Global diversity management: towards a conceptual framework*. The international Journal of Human Resource Management, 18, 1883-1894.

<sup>6</sup> Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). *Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management*. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 25. pp 227-252). John Wiley & Sons, Ltd

<sup>7</sup> Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). *Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough?* Journal of Business Ethics, 37, 103-119.

<sup>8</sup> Maznevski, M., Davison, S. C., & Jonsen, K. (2006). *Global virtual team dynamics and effectiveness*. Handbook of Research in International Human Resource Management (pp. 364-384). Edward Elgar Publishing Limited.

<sup>9</sup> Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). *Virtual teams: A review of current literature and directions for future research*, Data Base for Advances in Information Systems, 35, 6-36.

<sup>10</sup> Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). *When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis*. Small Group Research, 31, 305-327.