

ALUMNI

HEC

magazine

HEC100
LAUSANNE

CENTENAIRE HEC

Recherche de sens

LE MANAGEMENT RESPONSABLE

Exigences
Expertises
Expériences

WEGELIN & Co. FÉLICITE HEC LAUSANNE

Etablie dans 12 villes uniquement en Suisse, Wegelin & Co., la plus ancienne banque du pays, félicite la Faculté des HEC Lausanne pour la célébration de son Centenaire!



Siège de Wegelin & Co.
à St-Gall, Bohl 17



1^{er} site de Wegelin & Co.
à Lausanne, Av. Ste-Luce 4



2^{ème} site de Wegelin & Co.
à Lausanne, Av. du Théâtre 1

www.wegelin.ch



WEGELIN & Co.

BANQUIERS PRIVÉS DEPUIS 1741

WEGELIN & CO. BANQUIERS PRIVÉS ASSOCIÉS BRUDERER, HUMMLER, TOLLE & CO.

ST-GALL BÂLE BERNE CHIASSO COIRE GENÈVE LAUSANNE LOCARNO LUCERNE LUGANO SCHAFFHOUSE ZURICH



L'autre rive n'a jamais été aussi proche!

Lausanne – Evian 35 min.

► 27 x par jour*

Nyon – Yvoire 20 min.

► 20 x par jour*

Lausanne – Thonon 27 min.

► 26 x par jour*

Nyon – Chens 20 min.

► 18 x par jour*

* Nombre de traversées maximum durant l'horaire d'été et temps de trajet minimum.
Sous réserve de modification sans autre avis.

Billets aller / aller-retour
Cartes multicourses
Abonnements CGN (N1 / N2 + N1 / N4)
Abonnements combinés (CGN + réseaux terrestres)

Information
+41 (0)848 811 848
Guichets CGN
www.cgn.ch



Imagine

Not working for
a single company.
But many.



Bernard chose a career at KPMG. He finds himself involved in a diverse range of projects which enable him to see behind the scenes at various listed companies. This dynamic working environment inspires him both on a professional level and through the people he works with.

Inspiring careers for inspiring people.

www.inspiringcareers.ch

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG



Editoriaux

- 3 Alumnil**
Le 100^e anniversaire
- 5 Recherche de sens**
Revenir à la source...
- 7 Doyen/Président**
Edito à deux voix



Actualités

- 11 Soutien**
La Fondation HEC
- 13 Retraite**
Hommage au Professeur André Dubey



Dossier spécial

- 15 Recherche de sens**
Le management responsable

Exigences

- 16 Primum non nocere**
Prof. Guido Palazzo
- 18 Juste cause**
Prof. Franciska Krings, Prof. Alfred Stettler
- 21 Regard externe**
Deborah Philippe

Expertises

- 24 Pérennité cohérente**
Paola Ghillani
- 27 Luxe et défis**
Christopher H. Cordey, Lionel Perruchoud

- 30 Entre théorie et pratique**
Daniel Amrein, Mai Khanh Lê, Cédric Grognuz

- 32 Sécurité partagée**
Alberto Mastelli, Marco Martinuz

Expériences

- 34 Passeurs de culture**
Bertrand Monnot, Pascal Vandenberghe
- 36 Cosmétique responsable**
Alexandre Flueckiger, Yolanda Liu, Tatiana Bigey
- 39 Assurer l'objectivité**
Annick Jaton-Hüni, Benoît Begon
- 42 Chocolate World**
Nadim Itani, Jürgen B. Steinemann
- 44 Premier de classe**
George Jaksch, François Tasmowski, Jordan Guillaume
- 46 Valeurs partagées**
Eugenio Simioni, Kim Hoose
- 49 Eclats de livres**



HEC Alumni

- 50 Phénomènes**
Top jeune!
Alerte centenaire!
- 52 Mentorat**
Dialogue fructueux
- 55 Sondage**
HEC et entrepreneuriat

PhDnet - recherche HEC

- 61 Lettre de l'éditeur**
- 62 La gestion des résultats : omniprésente !**
- 64 The Board of Directors in Switzerland**
- 67 Accounting Education**

Pour Sandra

Publication semestrielle
de l'Association des Alumni
de la Faculté des HEC de Lausanne
Mail : info@alumnihec.ch
Web : www.alumnihec.ch

Internet
1015 Lausanne
Tél. 021 692 33 86
Fax 021 692 33 85
Mail : info@alumnihec.ch
Web : www.alumnihec.ch

Rédaction :
Christophe Fischer
Marco Lalos
Lionel Perruchoud
Serge Roth
Graziella Schaller
Ariane Baehni (réd. resp.)

Crédit photographique :
UNIL/Unicom
stramatakis © unil.ch

Concept graphique :
MAP, Lausanne

Mise en pages :
Pierre Rudaz - Nathalie Rose

Impression/reliure :
Swissprinters Lausanne S.A.



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

 BCV

L'occasion de se tourner vers l'avenir pour être encore mieux au service de la société et des diplômés de l'UNIL.

Le 100^e anniversaire



100 ans : cap hautement symbolique pour une institution, occasion de célébrer une belle performance, mais occasion surtout de se projeter dans l'avenir. C'est ce rendez-vous avec l'histoire et avec elle-même que fête en cette année 2011 la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Ce siècle écoulé lui a permis d'accumuler une solide expérience, de jouir d'une croissance hors du commun et de se créer une magnifique réputation en termes de formation, de recherche et de conseils, aussi bien dans la région vaudoise que sur les plans national et international.

La Faculté des HEC veut profiter de cette année du jubilé 2011 pour se donner les moyens de remplir toujours mieux les missions confiées par l'UNIL, soit enseigner et chercher dans ses domaines de compétences, mais aussi se mettre au service de la société et en particulier du tissu économique local et national.

Pour réussir ce *grand écart* entre la réalisation de projets de recherche de pointe, publiés dans les revues internationales les plus sérieuses, et le renforcement des liens de proximité avec les entreprises de notre région, la Faculté des HEC a besoin des efforts de chacune et de chacun: des compétences de ses professeurs et chercheurs, de l'enthousiasme de ses étudiants, bien sûr, mais aussi de l'appui et des conseils de ses Alumni.

Je sais que toutes celles et tous ceux qui ont fréquenté les bancs de HEC sont fidèles à leur alerte centenaire et ont bien compris que celle-ci ne peut se développer que grâce à son attachement à l'Université de Lausanne et à ses interactions avec les autres facultés.

Cette fidélité mérite que l'UNIL leur offre un service supplémentaire, puisqu'elle lance cette année son projet «Alumnil», dont l'ambition est précisément de créer une vaste communauté des *anciens* de l'Université de Lausanne et de tisser, dès aujourd'hui,

des relations vivantes et fructueuses entre eux et l'institution qui les a formés. Destinée à tous les *Alumni* de l'UNIL, cette plate-forme est donc heureuse d'accueillir les gradués HEC, à qui l'UNIL dit sa fierté de constater qu'ils ont su tirer le meilleur parti de leur passage à l'Université de Lausanne. A eux, maintenant, de faire vivre ce nouvel outil et d'en profiter pour dialoguer avec une communauté beaucoup plus large et diverse.

« Dialoguer avec une communauté beaucoup plus large »

Prof. Dominique Arlettaz

Recteur
de l'Université de Lausanne

Nouveau nom – nouveau look – nouveau site pour notre association !

Lors de son assemblée générale du 10 mai 2011, la nouvelle appellation «Alumni HEC» a été votée à une forte majorité! Ce changement de nom permettra à notre association de mieux s'insérer dans le projet global Alumnil, le réseau des Anciens de l'Université de Lausanne qui prévoit notamment de mettre à notre disposition un outil informatique performant. Ce nouveau nom sera également plus parlant pour nos jeunes diplômés, notamment ceux issus du monde anglophone.

Notre association a également souhaité s'inscrire dans le projet de Management responsable de HEC Lausanne. Vous découvrez ici notre nouvelle ligne graphique, épurée et dynamisée par l'agence MAP, et adaptée au papier recyclé de cette édition.

Dès fin juin, vous accéderez à notre nouveau site, qui propose des fonctionnalités décoiffantes ! Des informations détaillées suivront prochainement.





Economie
réelle

Concept
transparent

Swiss
finish

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'**affirmer ses objectifs**, 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.

 **BCGE | Best of[®]**

le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lugano Lyon Annecy Paris
www.bcge.ch/bestof

Notre Magazine HEC a délibérément joué la carte du dialogue pour tous ses articles. Notre édito ne fait pas exception à la règle...

Revenir à la source...

Ariane Baehni: Votre équipe décanale est à l'origine de la chaire d'éthique à HEC Lausanne. Pourquoi créer cet enseignement ?

Alexander Bergmann: Parce qu'il n'y en avait pas ! Les grands enjeux futurs ne sont pas économiques, ils sont politiques (au sens large du terme) et moraux. Nous vivons dans une «business society», faisons donc en sorte que les gens qui gèrent les entreprises le fassent de manière éthique. Lorsque les gens sont intelligents, il faut qu'ils soient honnêtes. Formation et conscience doivent aller de pair.

A. Baehni: comment s'est formé votre sensibilité éthique ?

A. Bergmann: A la base, j'ai suivi une formation en Droit, qui pose la question du juste et de la forme de société qui permet aux hommes de vivre ensemble. Après HEC, je suis allée à Berkeley qui était le centre des mouvements contestataires en matière d'écologie. Ma thèse, il y a 40 ans, portait sur la responsabilité sociale des entreprises. A l'époque, je ne pouvais pas en vivre, il n'y avait aucun poste d'enseignement dans ce domaine. J'ai tout de même continué à m'y intéresser. Les très nombreux contact que j'ai eus par la suite avec l'industrie m'ont amené à devenir de plus en plus critique et à m'indigner.

A. Baehni: L'indignation ? Pourquoi pas la justice ?

A. Bergmann: L'indignation est au comportement responsable ce que la curiosité est à la recherche scientifique ! Je m'indigne encore beaucoup. Contre l'accélération d'abord. Les choses importantes comme l'amitié prennent du temps. Contre la pensée managériale ensuite. Les choses sont plus complexes que ce que les



manuels de management présentent. Etre éthique c'est reconnaître la complexité du monde et prendre le temps de le comprendre avant de le changer. Et puis je m'élève contre la croissance, la création de besoins inutiles. Aujourd'hui, vendre une voiture coûte plus cher que de la produire, c'est la preuve que nous devons être matraqués en publicité pour être convaincus de l'utilité de changer de voiture, donc que nous n'en avons pas vraiment besoin. Le marketing est une vaste machine à rendre les gens insatisfaits.

«L'économie n'est qu'un moyen pour survivre et pour vivre confortablement»

A. Baehni: Les entreprises sont donc au cœur des défis à relever ?

A. Bergmann: D'abord, l'économie n'est qu'un moyen pour survivre et pour vivre confortablement. Il faut qu'elle renonce à vouloir être une fin en soi. Ensuite, le monde

de l'entreprise est dangereux car régi par la loi du marché, c'est-à-dire la loi du plus fort, qui justifie des pratiques douteuses pour permettre à l'entreprise de survivre dans un monde concurrentiel. Pourtant, comme l'a dit un dirigeant de Nestlé dans un de mes cours «La fin ne justifie pas les moyens, car, dans une économie de marché, la survie de l'entreprise n'est pas une valeur en soi; disparue, elle sera aussitôt remplacée par d'autres». Enfin, contrairement aux Etats, il n'y a pas de séparation des pouvoirs dans l'entreprise. Cette concentration de pouvoir induit facilement des abus. Le seul vrai rempart contre ces tentations du pouvoir, c'est la conscience éthique des dirigeants.

A. Baehni: D'après vous, quelle discipline faudrait-il introduire en HEC ?

A. Bergmann: Peut-être la poésie. La dernière épreuve du parcours pour atteindre le grade de mandarin dans l'administration chinoise consistait dans la rédaction d'un poème. J'en rêve comme examen de fin de bachelor HEC ! La poésie dénote d'un haut degré de sensibilité mais aussi d'une capacité d'appréhender l'essentiel. Un ou deux vers nous ouvrent l'essence des choses; pour arriver à cette essence, il faut la compétence des sages.

Prof. Alexander Bergmann

Ancien doyen HEC Lausanne

et Ariane Baehni

Secrétaire générale Alumni HEC Lausanne

An advertisement for HEC100 Lausanne. It features a portrait of Jean-Claude Biver, the CEO of Hublot, sitting outdoors with his hands clasped. He is wearing a dark suit and tie. A bright, glowing yellow light emanates from his hands, forming a circular pattern. The background is a bright, sunny day with a clear blue sky. The text at the top right reads "le savoir vivant". The HEC100 logo is at the top left. Below the logo, it says "Découvrez le programme du centenaire et ce témoignage sur www.unil.ch/heclausanne100 HEC Lausanne: la faculté du management responsable." At the bottom right, the Unil logo is shown with the text "UNIL | Université de Lausanne HEC Lausanne".



CRÉEZ UN CAPITAL POUR LES ÉTUDES

Pour se lancer dans la vie, quoi de mieux comme tremplin pour soi ou ses proches qu'un revenu régulier et garanti au moment où on en a le plus besoin, par exemple pour des études ou un voyage à l'étranger ?

Le produit Revenu d'études répond à ce besoin.

T+ 41 (0)22 817 17 17
www.rentesgenevoises.ch



RENTES GENEVOISES

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

La création et la répartition de la valeur doivent sous-tendre l'activité de toute faculté de sciences économiques. HEC Lausanne en est la preuve, en adoptant comme fil rouge de son Centenaire une approche de Management Responsable.

Edito à deux voix



Prof. Daniel Oyon

Doyen HEC Lausanne



Christophe Fischer

Président
de l'Association des Alumni HEC Lausanne

Christophe Fischer: En 1988, un Bulletin HEC est sorti sur le thème de l'éthique dans les affaires, quelques années après que le Club de Rome (1972) et surtout le rapport Brundtland (1987) aient défini pour la première fois une politique pour un développement durable. Ce thème est au cœur du Centenaire HEC, pourquoi ?

Daniel Oyon: La crise financière a montré qu'on raisonnait à trop court terme, elle a obligé les acteurs à se poser de bonnes questions, notamment celle de l'adéquation entre le développement économique et la responsabilité des acteurs. Dans le domaine financier, certains génèrent les risques mais n'en assument pas les conséquences.

CF: Il s'agirait donc de mieux répartir les risques et la valeur ?

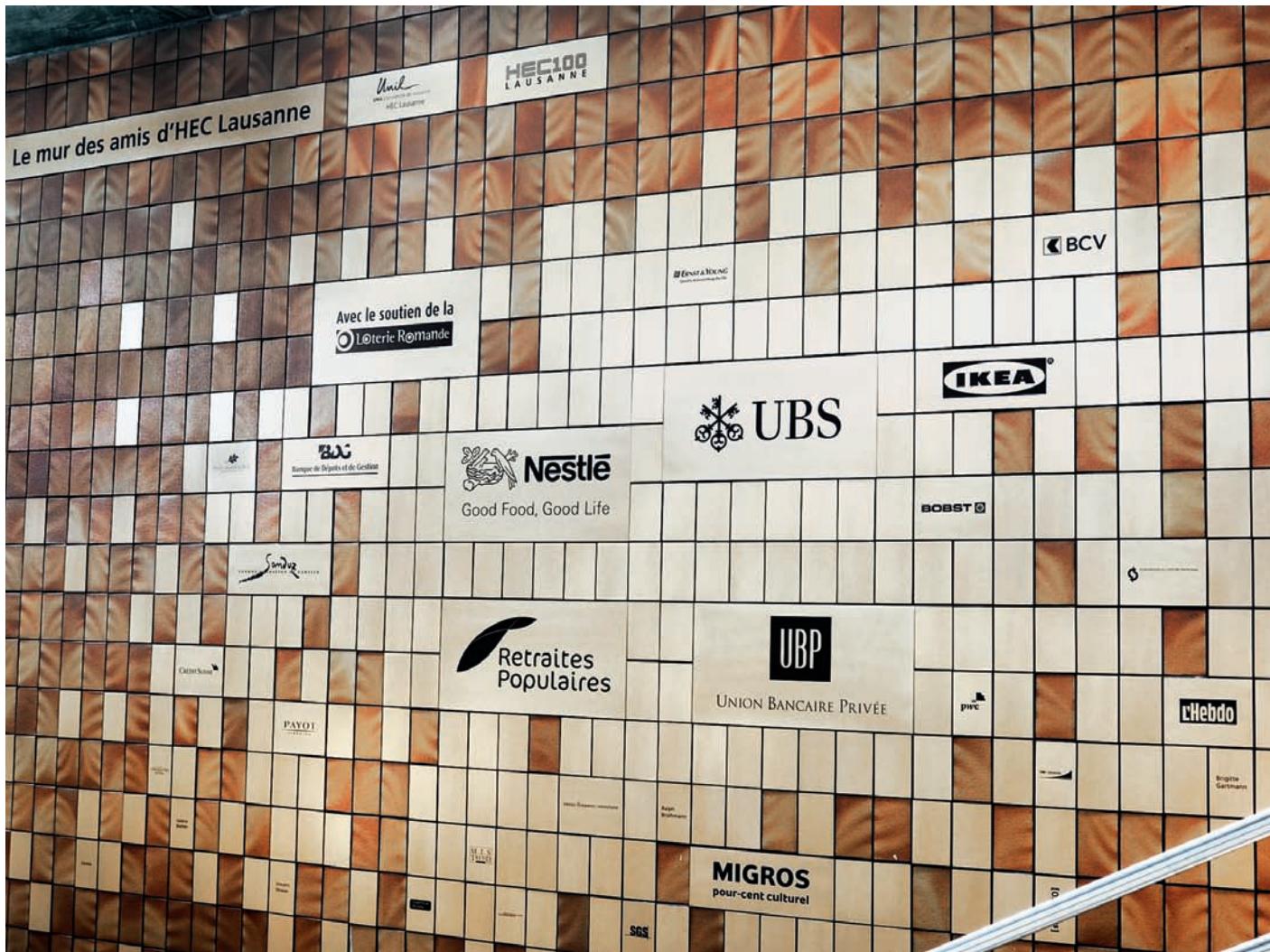
DO: La plus grande partie de la valeur est capturée avant d'être distribuée aux parties

prenantes. En Suisse, traditionnellement nous avions une approche germanique, car cette culture a une sensibilité à la répartition de la valeur. Il y a 20 ans, entre les salaires les plus bas et les plus élevés, le rapport était de 1 à 10. Aujourd'hui, ce rapport a explosé car nous nous sommes rapprochés du modèle anglo-saxon. Si une des parties prenantes ne trouve plus son intérêt à faire partie d'un processus, elle le quitte. Le défi principal consiste à faire en sorte que toutes les parties prenantes aient encore un intérêt à créer de la valeur.

« Poser des problématiques dans un cadre plus global »

CF: D'où l'idée d'un nouveau master conjoint Droit et HEC ?

DO: Les conditions juridiques posent le cadre de toute relation humaine et économique. Les milieux académiques ont tendance à privilégier la recherche de pointe, car c'est ainsi qu'elles sont reconnues, mais on a aussi besoin d'une vue plus large. »»



» Ce nouveau master permet de poser des problématiques dans un cadre plus global.

CF: Et de favoriser ainsi l'interdisciplinarité?

DO: Et surtout de fonder une démarche dans le sens de la durabilité: inscrire les projets dans une logique à plus long terme. Le but de ce nouveau master est de permettre de tenir compte de l'impact des activités économiques sur l'environnement et vice versa. Il s'agit de réunir des gens avec des compétences très différentes, mais en gardant en tête le développement de l'activité économique qui tiendrait compte des nouveaux enjeux. Certains voient le monde comme une menace et les autres comme une opportunité. Il y a des opportunités énormes dans les défis qui se présentent, même si la transition sera dure, notamment dans le domaine énergétique.

CF: En Californie et plus particulièrement dans la Silicon Valley, le boom des «green techs» est frappant et comparable avec l'envolée de TIC et de l'internet dans les années 90. La Silicon Valley investit autant dans ce domaine que toute l'Europe réunie. C'est là que se préparent l'arrivée massive des voitures électriques dès 2010, les premiers déploiements opérationnels du *smart grid*, les technologies de demain dans le domaine des panneaux solaires, de l'éthanol cellulosique ou des piles à hydrogène.

DO: Les mesures politiques vont encore s'intensifier. Les énergies fossiles sont chères. Les accidents dans le golfe du Mexique ont rendu attentif aux risques de ces forages. Avec Fukushima, qui touche le nucléaire, cela va booster les nouvelles énergies. Les gens vont changer leur comportement.

CF: L'Etat d'Israël a par exemple un programme d'incitation aux véhicules électriques pour se libérer de la dépendance aux énergies fossiles. En Suisse, un grand fournisseur d'électricité étudie l'implantation d'un réseau identique...

DO: Israël est une économie d'innovation et la Suisse aussi. Nous n'avons pas la taille et les compétences pour faire de la masse. Le politique a donc tout intérêt à donner des impulsions aux nouvelles technologies et ces mesures auront un effet de levier énorme. L'énergie nucléaire est très (trop) bon marché car les effets collatéraux ne sont pas inclus et les risques sont sous-évalués, donc on ne paie pas le coût réel de cette énergie.

CF: Il faudrait donc introduire une comptabilité verte qui permettrait la prise en compte des externalités?

DO: La comptabilité tient compte des charges effectives. Les centrales nucléaires ne sont pas assurées contre les risques de catastrophe naturelle, c'est donc la collectivité qui va devoir en assumer les conséquences et cela n'est pas comptabilisé.



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

Votre avenir, notre mission.

**Retraites
Populaires**

Opel Vivaro et Opel Movano – avec eux, vous faites le bon calcul.



Profitez vite du Swiss Pack.



Swiss Pack Vivaro

Radio CD20
Climatisation, rétroviseurs extérieurs chauffants et réglables électriquement, lève-vitres électriques, verrouillage centralisé
Plancher en bois dans le coffre
Votre avantage client

CHF 500.–

CHF 1'720.–

CHF 380.–

CHF 2'600.–

Opel Vivaro dès

CHF 22'800.–

net, hors TVA

Swiss Pack Movano

Climatisation avec filtre à pollen
Pack Office
Votre avantage client

CHF 2'000.–

CHF 1'200.–

CHF 3'200.–

New Opel Movano dès

CHF 31'450.–

net, hors TVA



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

Exemple de prix: Opel Vivaro Van, L1H1 2,7 t, 2.0 CDTI, 66 kW/90 ch, boîte manuelle à 6 vitesses, prix de base avec Swiss Pack: CHF 33'300.–, avantage client: CHF 10'500.–, nouveau prix de vente: CHF 22'800.–, émissions de CO₂ 220 g/km, consommation 8,3 l/100 km. Tous les prix hors TVA. Exemple de prix: Opel Movano Van, L1H1 2,8 t, 2.3 CDTI, 74 kW/100 ch, boîte manuelle à 6 vitesses, prix de base avec Swiss Pack: CHF 38'150.–, avantage client: CHF 6'700.–, nouveau prix de vente: CHF 31'450.–, émissions de CO₂ 221 g/km, consommation 8,3 l/100 km. Émissions moyennes de CO₂ de tous les modèles de véhicules neufs en Suisse: 188 g/km. Valable jusqu'au 31 mars 2011, non cumulable avec d'autres promotions de marketing de GM Suisse SA. Les offres mentionnées sont des prix conseillés.

Dans le domaine de la navigation, anticiper et appliquer des normes est d'abord un facteur de sécurité des passagers. Lorsqu'elles émanent d'instances politiques, elles amènent parfois à déployer des trésors de créativité.

La Fondation HEC



Par Vincent Hort

Gradué 1982
Président de la Fondation HEC
vincent.hort@bdg.ch

et Ariane Baehni

projets spécifiques qui contribuent à son rayonnement et à son développement.

BH: La constitution de la Fondation HEC est-elle liée au Centenaire des HEC?

VH: Oui et non. Oui, parce que la Fondation joue actuellement un rôle particulier dans le financement de différents projets organisés dans le cadre de l'anniversaire de la Faculté. Et non, parce que la Fondation HEC ne date pas de 2011, mais est issue du Fonds du Cinquantenaire, créé en 1961, et qui poursuivait déjà un but similaire. La transformation de l'association en fondation donne ainsi à notre organisation une structure plus solide et une meilleure visibilité.

«Un partenaire actif de la Faculté»

VH: La Fondation est indépendante de la Faculté ou d'autres institutions. Elle a son siège à Lausanne, est inscrite au Registre du commerce et placée sous la surveillance de l'autorité compétente. Plus concrètement, la Fondation s'est dotée d'une organisation administrative simple et efficace pour gérer tous les aspects liés aux finances et aux relations avec la Faculté.

Dans la pratique, le Conseil de fondation se réunit régulièrement pour examiner les projets présentés par le Décanat et décider de ses contributions. Le Conseil est composé d'Alumni HEC qui agissent à titre bénévole (voir encadré); le Doyen en fait partie d'office.

BH: Quels sont les moyens de la Fondation HEC?

VH: La Fondation dispose aujourd'hui d'environ un million et demi de francs. En principe, elle utilise uniquement les revenus de son patrimoine, mais elle peut cependant allouer des contributions plus élevées, notamment lorsqu'un don a été affecté à un but particulier.

BH: D'où proviennent les ressources de la Fondation HEC?

VH: Les ressources de la Fondation proviennent de la gestion de son patrimoine et des dons reçus. Grâce aux démarches entreprises par le Décanat à l'occasion du Centenaire, nous espérons augmenter sensiblement ce capital afin d'accroître les possibilités et la marge de manœuvre de la Fondation au profit de la Faculté dans les années à venir. Je tiens à remercier vivement les entreprises et les particuliers qui ont déjà répondu à cet appel. Quant à celles et ceux qui vont le faire prochainement, je précise que les dons versés à la Fondation HEC sont exonérés de l'impôt.

BH: Quels sont les objectifs de la Fondation HEC?

VH: Au-delà du Centenaire de la Faculté, nous souhaitons améliorer la visibilité de la Fondation, accroître ses capacités d'action et développer à long terme son rôle de soutien externe à la Faculté.

BH: La Fondation HEC a été créée en fin d'année passée, dans quel but?

VH: Comme l'indique son nom complet, la «Fondation en faveur de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne» a pour but de soutenir la Faculté, notamment en lui fournissant des ressources financières pour des

Conseil de la Fondation HEC

Président : M. Vincent Hort, directeur à la Banque de Dépôts et de Gestion

Secrétaire : M. Pierre Zumwald, directeur général des Rentes Genevoises

Trésorier : M. Perry Fleury, directeur RH des Retraites Populaires

Membre : M. Luc-Antoine Baehni, directeur général de la CGN Compagnie générale de navigation

Membre : Prof. Daniel Oyon, doyen de la Faculté des HEC

BH: Quelles ont été les activités du Fonds du Cinquantenaire jusqu'à sa transformation en Fondation HEC?

VH: Le Fonds du Cinquantenaire a été constitué par des donations de plusieurs entreprises vaudoises. Il a permis à la Faculté des HEC de financer des projets pour lesquels elle ne trouvait pas les moyens dans son budget courant, notamment dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, des équipements ou des publications. Ces dernières années, l'accent a été mis sur la promotion des échanges professoraux, le financement de congrès et de publications.

BH: Quel est le rôle de la Fondation dans le cadre du Centenaire?

VH: La Fondation HEC a fourni notamment un financement à la formation «HEC Centenary» organisée sous l'égide des Prof. Wentland-Forte, Catry et de Rémy Walbaum. Plus généralement, la Fondation recueille les dons et les sponsorings que les entreprises effectuent en faveur de la Faculté à l'occasion de son jubilé. Elle les gère et les attribue conformément aux objectifs définis par les donateurs, pour un projet particulier ou dans un but d'enseignement plus général.

BH: Comment fonctionne la Fondation HEC?

Le mini geste qui fait la différence

HEC100
LAUSANNE

Soutenez des associations
porteuses de projets socialement
responsables en Suisse...

Téléchargez
l'application iMiniDons
sur: **iTunes App Store**



Pour recevoir l'application
iMiniDons, téléchargez une
application gratuite QRCode
et scannez le tag.



Unil
UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne

Pour en savoir plus visitez le site du centenaire :
www.unil.ch/heclausanne100

Partenaires :

 Clear Channel

 DDX
ASSOCIATION

André Dubey est devenu professeur ordinaire à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne en 1989. Son arrivée à l'Institut de sciences actuarielles (ISA) marque le début de la première métamorphose de l'ISA.

Hommage au Professeur André Dubey

Par le Prof. François Dufresne

Directeur du DSA (ex-ISA)



Avec l'arrivée du Professeur Dubey, l'Institut de sciences actuarielles se dota d'un spécialiste de l'assurance non-vie, spécialiste possédant une longue et très riche expérience pratique. Auparavant, Monsieur Dubey avait travaillé pour la Zurich, connue maintenant sous le nom de Zurich Financial Services, pendant près de vingt ans. Durant ces mêmes années, il avait aussi enseigné les sciences actuarielles à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich (ETHZ). Il y a obtenu l'habilitation et le titre de Privat-Docent.

«L'artisan
du cours
de risk
management»

C'est d'ailleurs à l'ETHZ qu'il a fait ses études en mathématiques puis achevé un doctorat sous la supervision du, célèbre dans le monde actuarial, Professeur Hans Bühlmann.

Un spécialiste de l'assurance non-vie mais, en fait, beaucoup plus que cela. En plus d'être un excellent mathématicien et un actuaire hors pair, Monsieur Dubey est quelqu'un de très polyvalent non seulement sur le plan académique mais aussi dans la vie économique et sociale. Monsieur Dubey a enseigné aussi bien l'actuarial vie que non-vie dans le cadre de la licence et du Master en

sciences actuarielles. Il a aussi enseigné les mathématiques aux étudiants de première année. On lui doit le développement des cours Mathématiques de la finance pour la licence, puis Bachelor, à HEC. Il a été aussi l'artisan du cours de *risk management* appelé Gestion du risque, discipline obligatoire dans le cursus mais dont l'application l'est maintenant aussi pour les entreprises dans la pratique. Il a été de plus l'un des principaux architectes du programme de Master en sciences actuarielles, le MScAS, programme qui connaît beaucoup de succès avec plus de quarante nouveaux étudiants par année dont une importante participation internationale.

Les connexions et contacts de Monsieur Dubey avec la pratique de l'actuarial et de l'assurance, alliés à ses excellentes compétences sociales, ont été extrêmement utiles à l'ISA et à HEC. Ils ont permis à l'ISA d'entretenir des relations très étroites avec l'Association suisse des actuaires dont Monsieur Dubey a été et est encore un membre du comité directeur. Ils ont aussi permis à Monsieur Dubey d'effectuer des mandats d'utilité publique dont l'importance a été dûment reconnue par l'Unil. Monsieur Dubey a été, notamment, membre du Conseil d'administration de la SUVA et de l'ECA.

Monsieur Dubey, en plus d'avoir été Directeur de l'ISA à quelques reprises, a assumé pendant plusieurs années le rôle de vice-doyen sous différents décanats. Ses aptitudes remarquables dans l'art de la négociation ont sorti HEC à quelques reprises de situations délicates.

Nous sommes nombreux à HEC à reconnaître l'importante contribution de Monsieur André Dubey dans cette faculté. Nous souhaitons une excellente retraite à cet excellent et remarquable collègue qui nous manquera à tous.

Un bon conseil pour l'avenir

*Faire carrière chez PwC.
Nous nous réjouissons de
recevoir ta candidature via
www.pwc.ch/careers.*

Audit
Conseil juridique et fiscal
Conseil économique
Operations



pwc

DOSSIER SPÉCIAL

Recherche de sens

LE MANAGEMENT RESPONSABLE



«*La responsabilité confère à l'homme de la grandeur.*»
(S. Zweig)

Voulez-vous grandir avec nous ?

Seul, aucune responsabilité n'est possible car elle commence avec la relation à l'autre. C'est donc sous le signe du dialogue que se déclinent les 13 hommages au thème du Centenaire de notre Faculté !

La partie académique donne la parole à trois auteurs du livre édité par HEC, sous l'impulsion du Professeur Guido Palazzo. Interviewés par des Alumni HEC, ils dévoilent les faits sur lesquels s'appuient leurs thèses. Quatre praticiens partagent leur vision d'un monde meilleur avec des étudiants jeunes ou moins jeunes, de l'approvisionnement à la sécurité en passant par le luxe et les relations fournisseurs. Et c'est dans les différents secteurs de l'industrie, des bananes au chocolat, en passant par les services, les livres et les cosmétiques, que des liens se sont tissés entre représentants d'une même entreprise.

A l'occasion de son Centenaire, HEC Lausanne a publié un ouvrage sur le Management responsable, dans lequel différents domaines sont abordés. Rencontre avec l'éditeur du livre du centenaire HEC, le Prof. Guido Palazzo.

Primum non nocere...



Par le Prof. Guido Palazzo

Chaire d'éthique du management
HEC Lausanne

guido.palazzo@unil.ch

et Ariane Baehni

Depuis notre première interview, il y a 3 ans (Bulletin HEC 76), les entreprises assument-elles de manière accrue leur responsabilité globale ?

Il y a certainement une collaboration accrue entre entreprises et ONG. Un grand nombre d'entreprises multinationales ont annoncé des programmes stratégiques ambitieux. Procter & Gamble veut devenir à 100 % durable jusqu'à 2020, pour ses produits et les emballages en matière renouvelable. Kraft a annoncé un plan similaire pour le cacao et Nespresso travaille avec la Rain Forest Alliance, ça bouge vraiment! L'ampleur des programmes était réduite à l'époque, maintenant ça touche l'entier de la stratégie de l'entreprise. Les processus, le management, la gestion des chaînes de valeur sont en train de changer. Des annonces se multiplient dans tous les domaines. Puma annonce même un programme pour la mise en pratique de salaires équitables chez ses fournisseurs. Tous ces projets montrent que les partenariats entre les ONG et les entreprises se sont intensifiés. Les entreprises ont aussi pris conscience que les ressources sont limitées et que la production doit en tenir compte. Le pétrole devient rare et cher et baser sa production sur une telle matière première est onéreux et risqué. La sensibilité aux ressources d'eau a aussi augmenté: quand on calcule combien il en faut pour produire un produit, le résultat est souvent choquant. Il y a donc une motivation intrinsèque de l'entreprise pour une stratégie de durabilité. C'est dommage que les entreprises n'aient pas de responsabilité innée et que ce soit le profit qui les motive, mais en même temps c'est un gage de durabilité des mesures prises.

Vous citez des entreprises multinationales, la responsabilité sociale est-elle donc difficile à gérer pour une PME ?

Ce sont surtout les grandes entreprises qui sont ciblées par les ONG et sont au cœur du problème. Ce n'est donc pas plus facile pour elles de cacher leurs risques. Les PME soumises à des processus de production globalisés ont les mêmes problèmes éthi-

ques. Dans le domaine du chocolat, de petits artisans ont les mêmes fournisseurs que Nestlé, mais certains adoptent le label Max Havelaar. Une PME a moins de moyens et ne peut mettre sur pied son propre programme, mais par le biais de labels, elle peut avoir des garanties d'approvisionnement équitable.

«Une dimension impérative du management»

Les grandes multinationales sont donc la cible préférée des ONG, comme on l'a vu au Nigeria avec Shell. Mais ce sont aussi celles qui peuvent se permettre de payer pour leurs transgressions...

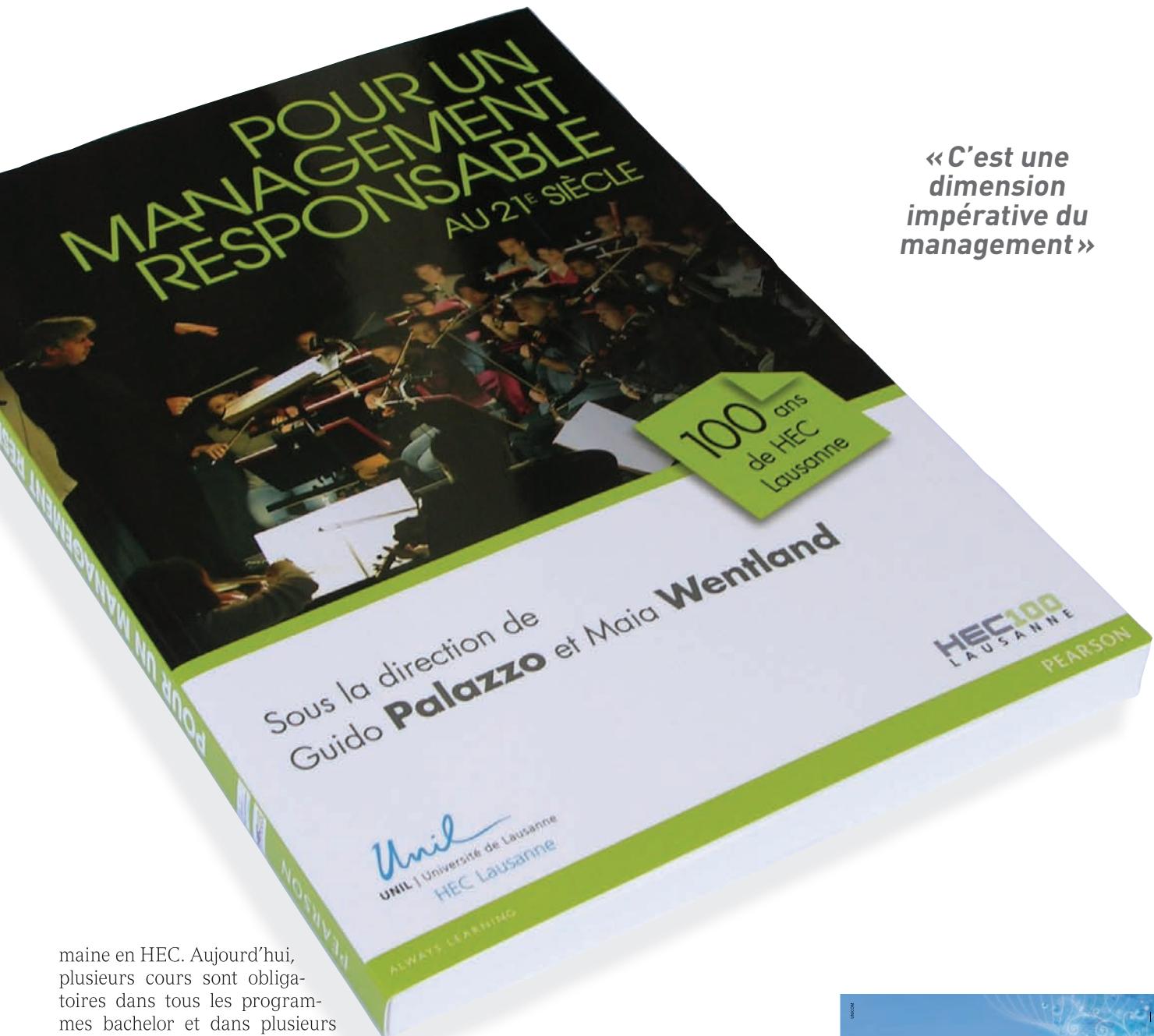
La punition de Shell suite aux événements du Nigeria est basée sur une loi américaine qui permet de poursuivre des entreprises qui ont violé les droits de l'homme, l'*Alien Tort Claim Act*. Ce n'est pas une loi très convaincante, elle a plutôt un rôle symbolique qui veut rendre transparent le comportement douteux d'une entreprise. La vaste majorité des cas poursuivis dans le cadre de cette loi n'aboutit pas à un verdict. Mais le seul fait que le juge accepte le cas montre que les preuves sont suffisantes pour ouvrir un processus et c'est déjà beaucoup. Le dommage symbolique pour les entreprises peut être énorme.

Ne risque-t-on pas de voir les ONG abuser de leur pouvoir ?

On touche le problème de légitimation des ONG: elles ne sont pas le résultat d'un processus démocratique; elles ne représentent pas la volonté générale, mais elles prétendent représenter des valeurs universelles. On assiste à deux tendances. D'abord, les ONG doivent aussi se légitimer et améliorer la transparence. Ensuite, elles ont changé de stratégie: il y a moins de campagne de communication mais plus de collaboration avec les entreprises. Les campagnes sont encore nécessaires et légitimes lorsque l'entreprise ignore le problème.

Le management responsable en HEC, «wishful thinking» ou réelle implication ?

En 2003, j'ai commencé en tant que professeur assistant pour enseigner des cours non obligatoires et j'étais seul dans ce do-



maine en HEC. Aujourd'hui, plusieurs cours sont obligatoires dans tous les programmes bachelor et dans plusieurs cours de master. La stratégie responsable est au cœur de la semaine d'introduction du programme EMBA. Il y a en plus des cours à option, notamment Ethique et Finance, Ethique et Marketing ou Unethical Decision Making, qui explique comment les gens normaux peuvent faire des choses immorales. La plupart de ces cours sont complets! Il y a 10 ans, on devait d'abord légitimer le cours avant de le donner. Aujourd'hui, tout le monde sait que c'est une dimension impérative du management. Le fait que nous ayons un tel développement de l'activité en éthique prouve le soutien de la faculté. C'est rare en Europe que des cours en éthique soient obligatoires dans une business school, car il y a des luttes idéologiques à ce sujet. Et puis, la preuve en est le livre édité à l'occasion du centenaire, qui rassemble des chercheurs qui peuvent donner l'expertise dans leur propre domaine. C'est vraiment unique.

Après 2011?

Dans le cadre du centenaire, nous avons créé un projet d'indicateurs: développer un système facile avec peu de questions pour analyser les performances sociales et environnementales. Une question que l'on me pose souvent est: «Quelles sont les bonnes ou les mauvaises entreprises?» C'est très compliqué de comprendre une entreprise et ce n'est pas toujours clair. Tous les systèmes d'évaluation actuels sont trop faciles à manipuler et ils donnent trop peu d'informations sur la vraie performance. Nous avons sélectionné cinq entreprises dans les domaines du cacao, du café, de l'informatique et de la pharmaceutique. Six chercheurs analysent des données issues de leurs publications ou d'Internet. Si les résultats sont convaincants et que nous trouvons un partenaire financier, nous développerons ce projet.

«C'est une dimension impérative du management»



Juste cause

Par la Prof. Franciska Krings

Professeur de Comportement organisationnel à la Faculté des HEC Lausanne. Elle sera vice-rectrice de l'Université de Lausanne dès septembre 2011, en charge des secteurs « Relève académique » et « Diversité ».

franciska.krings@unil.ch

et le Prof. Alfred Stettler

Professeur honoraire de la Faculté des HEC; il a enseigné et contribué à la recherche en comptabilité et contrôle de 1979 à 2006. Parmi ses activités actuelles, il siège au Conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision.

alfred.stettler@unil.ch

Le sentiment de justice est au cœur des relations humaines. Lorsqu'il est mis en péril dans un rapport de travail, des comportements contreproductifs apparaissent.

Alfred Stettler: Dans la problématique que vous abordez, quelle influence a le type ou la taille de l'entreprise ? Y a-t-il des entreprises plus directement concernées par des comportements contreproductifs ?

Franciska Krings: On ne peut pas comparer les entreprises entre elles, mais on peut mettre en parallèle les différents styles de management. Si, par exemple, le manager est très présent, cela limite les possibilités pour les employés de se comporter de manière contreproductive mais ne supprime pas complètement tous les actes. Un autre facteur déterminant est le type d'interaction entre le supérieur et ses employés. Des

interactions qui montrent le respect et la dignité envers les employés sont particulièrement importantes pour prévenir les comportements contreproductifs et encourager les comportements positifs.

« Montrer le respect et la dignité »

AS: Comment avez-vous récolté les informations pour effectuer votre travail de recherche ? Qui ose parler ? Les collaborateurs ou la direction ? Quelle valeur peut-on attribuer aux informations obtenues ?

FK: On a demandé de manière anonyme aux collaborateurs combien de fois par an ils ont fait/montré tel ou tel comportement ? On a ensuite demandé aux chefs et aux collègues ce qu'ils avaient observé. Enfin, pour les vols et le sabotage, les entreprises ont des données précises. Par exemple, dès que la perte de matériel dépasse un certain seuil, c'est un signe de vol. Ce qui est frappant, c'est que, quelle que soit la source d'obtention des données, on trouve toujours des résultats semblables.

AS: Et cela quels que soient le pays ou la culture ?

FK: Nous avons mené plusieurs études en Suisse et les résultats sont pareils à ceux trouvés dans les pays anglo-saxons ou d'autres pays européens.

AS: Vous établissez un lien entre les défaillances du management et les comportements contreproductifs. Il est donc possible de les prévenir, voire d'instaurer des mesures pour les empêcher ?

FK: On sait que les risques augmentent lorsque certains aspects ne sont pas respectés. Un déclencheur important des comportements contreproductifs est le sentiment d'injustice. Par exemple, si les employés ont l'impression que les procédures de prise de décision sont injustes. Nous savons qu'il y a six critères (voir encadré) qui déterminent si une procédure est perçue comme juste ou pas; si le management les respecte, le risque de comportements contreproductifs baisse fortement. Un des critères est, par exemple, le fait de donner aux employés la





«Il n'est pas éthique d'utiliser des tests pour évaluer»

FS: Le vol est souvent analysé dans la littérature parce qu'il est aisément quantifiable et les données sont de bonne qualité. C'est plus difficile de mesurer et de quantifier les comportements agressifs. Ces comportements contreproductifs ne sont pas uniquement du fait des employés des niveaux inférieurs de l'échelle. Un directeur de banque privée m'a dit se faire voler le papier d'imprimante par des cadres supérieurs. Néanmoins, ils sont moins fréquents chez les cadres que chez les subordonnés.

AS: Selon vos recherches et votre expérience, quelles sont les conditions de travail favorables, qui évitent le mieux les comportements contreproductifs ? Y a-t-il ici aussi un catalogue de critères que l'on pourrait suivre ?

FK: C'est le rôle de modèle du manager qui est primordial, lorsque les managers respectent les règles et encouragent leurs employés à les respecter de manière explicite. Un leader éthique a un réel impact sur ses collaborateurs. Un autre facteur est le climat dans l'équipe – il faut un climat ouvert et un sentiment de responsabilité collective pour le respect des règles. On ne peut pas attribuer toute la responsabilité au manager...

moins à leur poste. A partir de quel moment faut-il quitter une entreprise, lorsqu'on a le sentiment de ne pas pouvoir changer les choses ?

FK: De nombreuses personnes ne peuvent pas quitter leur emploi et n'ont pas la possibilité de changer pour diverses raisons. La frustration peut s'accumuler et finir par exploser. Certains choisissent de retourner cette agressivité contre eux et développent des maladies.

AS: Si j'ai bien compris, selon vous, il n'est pas éthique d'utiliser des tests pour évaluer, lors de l'engagement, les traits de caractère des candidats et d'ainsi discerner ceux qui auraient une prédisposition à développer des actes contreproductifs. Est-ce bien exact ?

FK: Dans certains pays, il est même illégal de recruter sur la base de tests de personnalité, parce que ces outils ne sont pas encore considérés comme suffisamment précis et validés. Il existe des tests d'intégrité aux USA, mais ils sont peu utilisés en Suisse. En parlant avec les candidats et les managers de ces tests, j'ai remarqué que pour beaucoup de personnes cela touche à des aspects de la personnalité très profonds et on accède trop fortement à la sphère intime. Finalement, ces tests amènent à classer les gens dans des catégories presque morales et cela demande une grande prudence.

AS: Votre article aborde principalement le vol en entreprise. Pourquoi parler surtout du vol ? Les gens le font-ils pour rétablir la justice ou pour leur propre intérêt ?

possibilité de s'exprimer sur les décisions qui les concernent. Ou, lors des processus d'évaluation des performances, l'employé se sentira mieux s'il peut s'exprimer lui-même par rapport à sa propre performance. La mise en pratique de tous les six critères est parfois difficile, comme par exemple l'égalité de traitement, à travers tous les échelons de la hiérarchie. Il faut donc rester transparent sur la faisabilité de ces différents principes.

AS: Il suffit donc de respecter ces six critères et on évite tout risque de comportement contreproductif ?

FK: Il y a effectivement un lien causal entre le fait de respecter les règles de la justice et les comportements contreproductifs. Maintenant, la question s'impose dans quelle mesure ces comportements sont vraiment contreproductifs pour la société dans son intégralité. Ils sont aussi une manière de rétablir une certaine justice dans une entreprise ou, parfois, la seule manière de tirer la sonnette d'alarme. Ces actes peuvent être fonctionnels et représenter une réaction légitime dans certains environnements. Cela peut être un moteur de changement. Mais ce sont là des cas extrêmes.

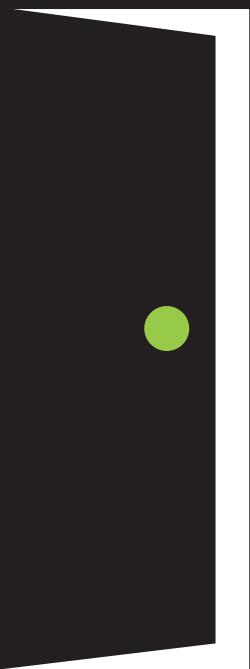
AS: Des études ont montré que dans certaines entreprises un pourcentage important de collaborateurs n'étaient pas à l'aise avec leur travail, ils restent néan-

6 critères

6 critères ont été établis¹ :

- appliquer les mêmes procédures à tout le monde (cohérence)
- Eviter l'influence de biais et de préjugés (impartialité) ;
- prendre les décisions sur la base d'informations exactes (précision) ;
- Prendre en compte dans la décision tous les critères considérés pertinents par les intéressés (représentativité) ;
- Procédure permettant de revenir sur une décision erronée afin de la modifier ou de la corriger (adaptabilité) ;
- Respect de l'éthique de la société (éthique).

¹ Selon Leventhal, in Bertolino & Steiner (2011, p.61).



It's open

We have a simple approach: open doors, open ears and openness. We understand that you want to make the most of your talent, ideas and energy. If you want to be part of a collaborative team culture that brings out the best in you, talk to Deloitte.

It's your future. How far will you take it? Step ahead at <http://careers.deloitte.com>

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Deloitte.

Communiquer de manière pertinente est un des enjeux de la stratégie des entreprises responsables. Deborah Philippe, professeur HEC, et Christophe Fischer, président de notre Association, dialoguent sur le fond et la forme de la stratégie CSR des entreprises.

Regard externe



Par Deborah Philippe

Professeur assistante HEC
deborah.philippe@unil.ch

et Christophe Fischer

Christophe Fischer: A partir de quand peut-on qualifier une entreprise comme responsable ?

Deborah Philippe: Il y a autant de définitions que de chercheurs... La plus large: si elle ne cause pas volontairement des dommages environnementaux ou sociaux et si elle met en œuvre ce qui est nécessaire pour réparer ceux qu'elle cause. Dans le contexte de la responsabilité environnementale, il s'agit donc de réduire au minimum son empreinte écologique. Une autre définition plus exigeante est celle qui implique de devoir mettre en place des actions ayant un réel impact positif sur la société ou l'environnement. Ces deux définitions ne sont pas mutuellement exclusives mais s'articulent au contraire.

CF: Ajouter du sens à ce qu'on fait, un des rôles du management. A votre avis, quelle devrait être la position du chef CSR dans un organigramme d'entreprise ?

DP: Dans certaines entreprises, il n'y a pas de fonction CSR et ce sont les stagiaires qui font les rapports, notamment dans certains groupes pétroliers. Cela démontre un manque flagrant d'implication du management. Dans d'autres entreprises, il existe un responsable CSR dans chaque département qui est conscient des réels enjeux que la CSR recouvre. En revanche, cela fragmente la démarche et rend plus délicates l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente en ce domaine. L'idéal est d'avoir un responsable CSR au comité de direction. Idéalement la stratégie CSR devrait être imbriquée dans la stratégie globale pour faire évoluer la vision de l'entreprise tout entière.

CF: Y a-t-il aussi des obstacles pour les PME ?

DP: Dans une petite structure, il est fréquent que le business model soit basé dès le départ sur des valeurs CSR. En revanche, les moyens sont plus limités. Cela dépend aussi du type de CSR que l'on souhaite: le CSR philanthropique, par exemple, dans

le cadre duquel un pourcentage du chiffre d'affaires est consacré à des œuvres charitables, s'avère difficile à mettre en œuvre dans une petite structure, car cela implique de distraire une partie des revenus de l'entreprise. Dans tous les cas, la personnalité du leader dans une PME est fondamentale.

«L'idéal est d'avoir un responsable CSR au comité de direction»

CF: Les outils de mesure sont-ils différents pour les PME ?

DP: Il leur est difficile d'appliquer des mesures standardisées. Les EMN doivent publier des rapports annuels, ce n'est pas le cas pour les petites structures non cotées en bourse. Communiquer est donc très onéreux pour elles et on ne sait pas toujours ce qu'elles font.

CF: Parmi les mesures standardisées, quelles sont les plus prisées et vont-elles devenir obligatoires ?

DP: Au niveau mondial, le standard de communication développé par la Global Reporting Initiative (GRI) est en train de s'imposer. L'objectif recherché est de pouvoir comparer les entreprises entre elles sur la durée. C'est un standard volontaire qui comporte plusieurs niveaux d'engagement en fonction du type d'information que l'entreprise souhaite publier. Il semble peu probable que ce standard devienne obligatoire à un horizon court terme. Pour un exemple plus local, en 2002 a été votée en France la loi NRE (nouvelle régulation économique) obligeant les entreprises cotées en bourse à publier des données sur la gestion sociale et environnementale de leurs activités dans leur rapport annuel. Dans ce cas, et contrairement au standard GRI, il n'existe pas de réelle contrainte sur la forme à adopter dans la publication de ces données.

CF: D'où l'importance d'un regard externe pour vérifier ce qui se passe réellement sur le terrain. Mais les ONG qui jouent ce rôle sont-elles elles-mêmes contrôlées ?

DP: C'est un des problèmes intrinsèques au fonctionnement des ONG... Elles »»



Reto Canepa

PwC Lausanne, Assistant Audit Financial Services

Premier emploi

Comment as-tu découvert PwC?

Après avoir terminé mon Bachelor à l'Ecole hôtelière de Lausanne en octobre 2009, j'ai participé à un event dans les bureaux de PwC à Berne. J'y ai rencontré plusieurs personnes travaillant dans l'audit bancaire, et nos discussions ont été très intéressantes. En effet, le travail d'auditeur bancaire, la formation technique offerte, ainsi que les possibilités de développement personnel et de carrière au sein de PwC sont les éléments principaux qui m'ont amené à postuler.

«Me faire une idée précise sur la culture d'entreprise»

Comment s'est déroulé le processus de recrutement chez PwC?

J'ai particulièrement apprécié l'équilibre entre le côté technique des tests et l'aspect relationnel développé au cours des différents entretiens. J'ai pu poser mes questions et me faire une idée précise sur la culture

d'entreprise et les attentes relatives au poste; ce qui m'a conforté dans mon intérêt pour PwC.

Comment se sont passés tes débuts chez PwC?

Dès les premiers jours, j'ai reçu toutes les informations essentielles sur l'entreprise et ses différents départements. J'ai rapidement pu rencontrer mes collègues et me familiariser avec mon nouvel environnement de travail. Chaque collaborateur se voit attribuer un «buddy» et un coach, qui le soutiennent au quotidien et l'aident dans son développement professionnel. Durant les premières semaines passées chez PwC, j'ai eu la possibilité de suivre une formation sur la méthodologie d'audit et de suivre plusieurs e-learnings. J'ai ainsi pu apprendre les bases de mes nouvelles fonctions dans l'audit bancaire et aborder sereinement mes premiers mandats.

Regard externe

» fonctionnent selon des ressources limitées. Elles vont donc chercher à travailler sur des projets susceptibles d'avoir de l'impact dans les médias pour se faire de la publicité et augmenter ainsi le nombre de leurs adhérents. Certaines vont donc s'engouffrer sur une problématique CSR sans avoir nécessairement fait un travail de fond préalable et elles font des dégâts. Au début de sa vie, une ONG va plutôt jouer la stratégie David contre Goliath pour devenir médiatisée et obtenir des donateurs, ensuite elle va chercher à collaborer davantage avec les entreprises. Un exemple récent réussi de collaboration est celui de Greenpeace au Brésil, qui voulait s'attaquer au problème de la déforestation. Comme il lui était difficile de s'en prendre à la multitude de petits éleveurs de bétail qui contribuaient directement à la déforestation de la forêt amazonienne, elle s'est attaquée à Timberland, qui achète ses peaux aux éleveurs. Timberland a joué le jeu et a immédiatement mis en œuvre un plan d'action pour éliminer les pratiques de déforestation illégale. Dans ce cas, Greenpeace s'était appuyé sur un vrai travail de recherche en amont, ce qui avait légitimé son action.

CF: Le système comptable mondial vaut-il peu à peu tenir compte des externalités ? Par exemple, le risque de pollution ou chiffrer la vraie valeur des ressources utilisées, l'eau notamment...

DP: ...Et valoriser le fait d'avoir mis en place des mesures de prévention des risques... Oui, cela refléterait plus clairement la valeur de l'entreprise. Les actionnaires devraient valoriser le financement des modes de protection. La plupart des recherches montrent l'impact négatif sur le cours boursier en cas de catastrophes comme celle de BP, mais il y a aussi des effets positifs lorsque la prévention est bien faite : une chercheuse canadienne a ainsi montré que le fait d'être considéré comme une entreprise responsable réduisait la volatilité du cours de bourse.

CF: La difficulté est de donner à l'actionnaire une information qu'il com-

Deborah Philippe (PhD HEC Paris) enseigne la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le cadre du Master en Management. Sa recherche est axée sur la communication environnementale des organisations, avec une approche sociologique. Elle contribue au livre d'HEC par un article *Good and Bad CSR Communication: How to Design Effective and Responsible CSR Discourses*.

Christophe Fischer est gradué 1993 en Economie politique. Après 5 ans au Crédit Suisse dans le domaine des études de marché, il rejoint en 1999 MicroGIS, société spécialisée dans le domaine des analyses spatiales et le géomarketing. Il a achevé en 2007 une formation post-grade en développement durable à l'Université de Genève.

prend et qu'il puisse valoriser. Si ça se fait de manière normative, par les règles comptables, cela établit des règles du jeu communes pour éviter des avantages concurrentiels. D'ailleurs, le consommateur joue-t-il son rôle de pression ?

DP: Des travaux de marketing ont comparé l'intention d'achat avec les achats réels : il y a un énorme écart entre ce que les gens disent et ce qu'ils font réellement. Donc la pression est limitée si le panier d'achat ne traduit pas une volonté. Il faut que le consommateur soit prêt à faire un petit sacrifice sur son budget.

CF: Ou plutôt être prêt à payer le prix réel des marchandises !

DP: Pour cela, il faudrait que les entreprises axent leur publicité sur le gain de plaisir, c'est une piste importante.



Lorsque le bon sens, l'énergie et les compétences managériales s'allient à une vision globale de l'être humain et de l'environnement, cela donne... Paola Ghillani.

Pérennité cohérente

Par Paola Ghillani

Chargée de cours HEC Lausanne
contact@paolaghillanifriends.com

et Ariane Baehni

A l'origine de votre action en responsabilité sociale, quelles valeurs trouvent-on ?

Je n'aime pas ce mot de responsabilité sociale. Dans la plupart des entreprises, c'est une fonction état-major subordonnée à la communication. Je préfère parler de développement pérenne. J'ai toujours réfléchi au devenir humain et cet apprentissage s'est développé de manière autodidacte. Plus tard, je me suis découvert des talents dans les domaines de la stratégie et de la gestion d'entreprise. Ainsi j'ai intégré dans mon travail cette vision de l'humain dans sa globalité.

Etre cohérente entre qui vous êtes et ce que vous faites... Ce n'est pas à la portée de tout le monde !

J'ai tout de même acheté un Iphone ! On ne peut tenter de changer le monde sans être dans le monde... mais, c'est vrai aujourd'hui encore, j'essaie de mettre mes idées en pratique dans la gestion de mon équipe également. A cause de ce souci de cohérence, on m'a parfois regardée, dans le monde de l'entreprise des années 90, comme un oiseau bizarre. En plus j'étais une jeune femme...

Femme, jeune et romande... la minorité absolue dans le monde des entreprises suisses...

Heureusement, mes stratégies ont rapidement porté leurs fruits et ce sont les personnes que j'avais le plus choquées au départ qui m'ont accordé le plus fort soutien. En entrant chez Max Havelaar, je voulais prouver que le commerce équitable est un modèle économique qui fonctionne. Je prenais un risque car il fallait en peu de temps développer une stratégie pour devenir rentable. Nous avons commencé par définir une vision avec tous les partenaires de l'entreprise, des producteurs aux distributeurs, en passant par les organisations de consommateurs. Très rapidement, la vision «que le commerce équitable devienne une évidence» s'est imposée. Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont été élaborés: peu nombreux, mais clairs et durables. Les objectifs sociaux devaient améliorer la qualité de vie et réduire l'impact sur l'environnement, notamment par des pratiques agricoles minimales de production intégrée et idéalement une certification bio. Le seul moyen d'atteindre ces objectifs, c'est l'innovation. Nous avons étendu notre réseau de producteurs de café et de cacao à l'Afrique et à l'Asie et présenté un nouveau produit par an tel que la banane bio ou le riz, etc., qui nous permettait des opérations de communication fortes, en sensibilisant l'opinion publique à une problématique du commerce mondial à la fois.

«Le commerce équitable est un modèle économique qui fonctionne»

Vous avez bien secoué le caotier...

Les grands distributeurs ont joué le jeu et les consommateurs ont compris que le commerce équitable était un choix rationnel (la qualité a un prix). Dès le lancement de la banane, notre public s'est étendu bien au-delà des fondamentalistes pour toucher les mères de famille qui souhaitaient donner des produits sains, avec du goût, à leurs enfants. Cet effort d'innovation nous a permis de devenir crédibles auprès des distributeurs et d'être considérés comme des partenaires stratégiques. Nous nous sommes petit à petit fait connaître et les médias locaux qui nous relayaient sont devenus nationaux puis internationaux. Mes conférences se terminent toujours par une vision, un rêve : à l'époque je parlais de 30 % de part de marché pour les bananes, nous sommes arrivés à 50 %.

Entre l'époque Max Havelaar et aujourd'hui, avez-vous constaté un changement de mentalité ?

Certaines entreprises ont intégré ces aspects dans leur stratégie, avec des mesures d'audit interne permettant de définir des indicateurs. L'idéal serait de soumettre ces pratiques à un regard externe régulièrement, tous les 2 ou 3 ans. Cela leur donnerait plus de crédibilité.

Après Max Havelaar, Paola Ghillani and Friends ?

Au départ, en 2005, la manière dont nous décrivions notre philosophie a fait



sourire poliment certaines personnes. Aujourd'hui, après la crise financière de 2008, c'est dans l'air du temps. Les «Friends», ce sont tous ceux, concurrents ou non, qui partagent cette même vision d'un monde meilleur basé sur une économie responsable. Je parle d'économie parce que c'est là que se situent mes compétences. Nous pensons qu'on peut changer le monde à travers des gestes quotidiens: cela commence par un regard sur soi, qui mène au respect de soi donc forcément à celui d'une vie meilleure pour l'être humain.

Nous gérons des mandats pour des entreprises de toutes sortes, des coopératives agricoles aux administrations. Dans ces entités publiques ici ou à l'étranger, les mandats touchent aussi bien l'agriculture que les modèles de consommation ou la mise sur pied d'indicateurs plus proches de la réalité humaine. Au départ, il s'agissait majoritairement de PME actives dans l'exportation avec quelques multinationales. Aujourd'hui, nous faisons aussi beaucoup de coaching de start-up dans les clean techs.

Et demain, pour vous ?

Ma passion, c'est de trouver des solutions et je vois de grands défis, ou plutôt une concomitance de plusieurs défis: la crise économique, pour laquelle on a juste mis des pansements; la crise énergétique, car la phase de transition entre les énergies fossiles et un approvisionnement plus individuel et renouvelable ne sera pas facile à gérer, et puis la gestion de l'eau. En Suisse, nous sommes encore gâtés, mais en Chine par exemple, 80 % des cours d'eau sont pollués parfois jusqu'à la source.

Quel accueil avez-vous reçu de la part des jeunes étudiants ?

Le cours était plein à craquer, preuve de l'intérêt des étudiants pour ces enjeux. Je les ai rendus attentifs au fait de ne pas idéaliser les ONG, qui comme les autres entreprises ont des défauts, souvent dans leur gouvernance. Par contre, elles arrivent à identifier les thèmes critiques très tôt. Toute entreprise souhaitant innover devrait aborder ces problématiques dès qu'elles sont traitées par les ONG plutôt que d'être sur la défensive, et ensuite savoir gérer le cycle de vie de ces défis. Les entreprises qui le feront auront un net avantage concurrentiel.

«Savoir gérer le cycle de vie de ces défis»

Paola Ghillani

Pharmacienne de profession, Paola Ghillani commence sa carrière dans l'industrie pharmaceutique chez Ciba/Novartis. En 1999 elle devient CEO de la Fondation Max Havelaar. Depuis 2005, Paola Ghillani est membre du Comité International de la Croix Rouge (CICR). Elle siège dans divers conseils d'administration, entre autres à la Migros (FCM), Helvetia Holding SA, Romande Energie Holding SA, et dans des comités d'experts de fonds de placement éthiques. Elle a créé en 2005 également sa propre entreprise, **Paola Ghillani & Friends SA**, active dans le conseil en stratégie et gestion d'entreprise et dans la promotion et la mise en place concrète du développement durable et de l'éthique dans l'économie. Plus qu'une entreprise, il s'agit d'une philosophie ayant pour vision: **Pour un monde meilleur grâce à une économie responsable**. Parmi ses nombreuses reconnaissances, Paola Ghillani a été sélectionnée en 2000 comme Global Leader for Tomorrow (GLT) par le World Economic Forum à Davos, Suisse. En 2009, le Grand Binding Prize pour la protection de la nature et de l'environnement lui a été décerné à Vaduz pour l'œuvre de sa vie.



www.nestle.com



Good Food, Good Life

Partenaire de la joie de vivre

Petit tour d'horizon des défis RSE dans le luxe. Les firmes haut de gamme ont-elles comblé leur retard ?



Par **Christopher H. Cordey**

Alumni HEC 1987
Wholebeauty SA

contact@wholebeauty.ch

et **Lionel Perruchoud**
Alumni HEC 2010

lionel.perruchoud@unil.ch

Lionel Perruchoud: Voilà plus de deux ans que vous avez créé WholeBeauty, agence de consulting RSE dans le domaine du luxe. Les marques actives dans le haut de gamme étaient-elles en retard en termes de RSE par rapport à d'autres domaines tels que l'automobile ou la pharma ?

Christopher H. Cordey: L'industrie du luxe était plutôt en retard. Les raisons étaient simples: un manque d'anticipation stratégique, un manque de pressions internes et externes, l'absence de régulations contraignantes et probablement aussi l'absence de compétences RSE

au sein des sociétés. La crise a passé par là, comme la montée en puissance des réseaux sociaux, l'émergence de la génération milléniale, quelques études virulentes d'activistes et la pression grandissante de l'opinion publique.

« Une pression grandissante de l'opinion publique »

LP: Pourquoi ce manque de motivation dans le management du luxe ?

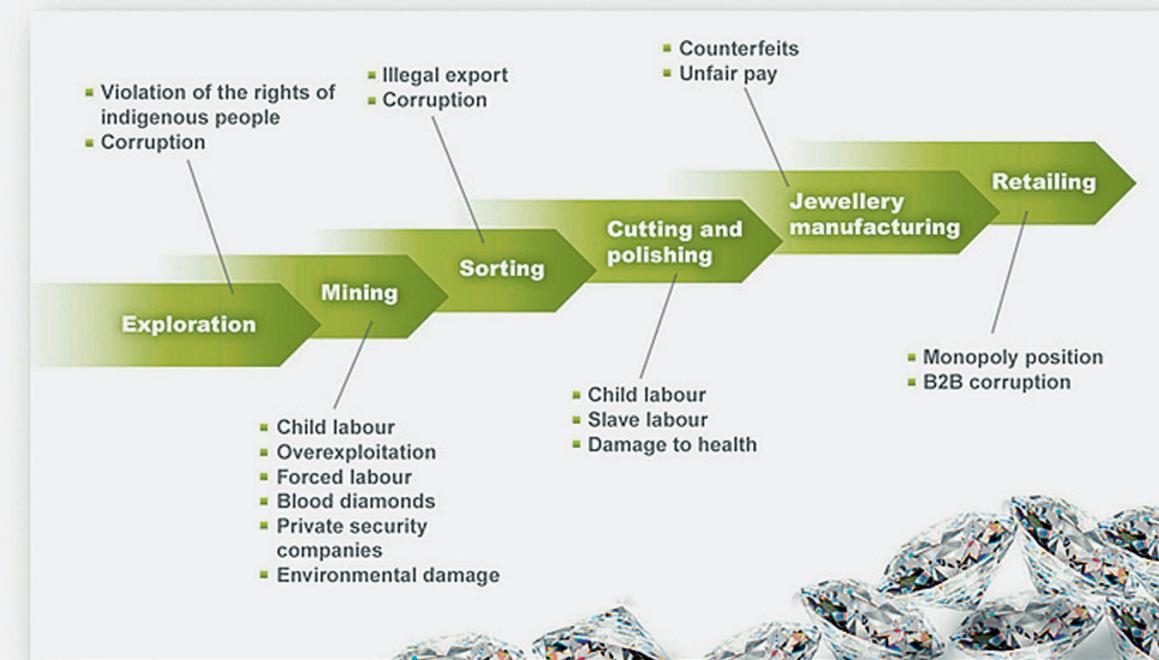
CHC: Il n'est jamais facile de changer si vous n'avez aucune urgence à le faire. Certains précurseurs ont senti que la

survie de leur entreprise passait aussi par une intégration de la RSE au niveau stratégique.

»»

wholebeauty prestige. people. planet. profit.™

Chaîne de valeur - Diamant



*Source: <http://www.duke.edu/web/soc142/team7/index.html>

Envie de concevoir?



Péninsule arabique

Construire, en ne partant de rien, une ville de 1,5 million d'habitants d'ici à 2025. McKinsey a participé à ce challenge inédit en définissant un système de santé permettant de subvenir aux besoins de la population future. L'équipe a défini les objectifs, la stratégie et le plan de développement du système de santé et identifié les principaux prestataires de soins.

Rejoignez-nous. www.mckinsey.ch

McKinsey&Company

Luxe et défis

» LP: Donc ça bouge ?

CHC: Cela chemine. Les groupes LVMH, Shiseido, L'Oréal furent des précurseurs. Au début, les marques s'investissent de manière non stratégique: un bilan carbone, un plan de mobilité, du papier recyclé, une certification sectorielle, un partenariat avec une organisation internationale reconnue, voire de la philanthropie. Rien de stratégique. Cependant, la vraie question est de savoir «comment tirer parti de l'augmentation

de la population (et de la consommation) et de travailler de manière collective pour trouver et implémenter des solutions aux conséquences négatives associées à cette croissance?»... Car nous serons 9,5 milliards en 2050...

LP: Y a-t-il une différence significative entre une politique RSE dans le luxe et une autre dans un domaine différent (pharma, alimentation, etc.) ?

CHC: Les défis sont différents, la base reste identique. Il s'agit avant tout de la volonté (ou pas) des dirigeants de mitiger les risques afin d'assurer la réputation de leur entreprise, et donc sa pérennité. D'allouer des ressources humaines et financières afin de s'engager vers l'Excellence Responsable. Lorsqu'un acheteur de luxe développe une relation intime avec une marque, il s'attend à ce que celle-ci lui offre non seulement une expérience irréprochable, mais qu'elle soit elle-même irréprochable, chaîne de valeur comprise.

LP: Est-il plus difficile d'agir dans le domaine de la RSE lorsqu'on est une marque de luxe ?

CHC: Pas plus difficile qu'une autre industrie, mais complexe. Débattre de pollution au mercure des rivières amazoniennes, de travail forcé, de corruption, de violations des droits

humains est certes moins «glamour» et plus complexe que de faire paraître une page de publicité dans *Vogue*. In fine, ne nous méprenons pas, il s'agit d'encourager les marques à offrir une expérience d'achat à la fois inoubliable mais responsable à leur clientèle. Donc rêve et responsabilité sont compatibles.

LP: N'est-ce pas un peu facile de dépenser des millions dans des actions RSE quand on s'appelle Swatch, LVMH ou Richemont, et qu'on bat année après année des records en termes de bénéfices ?

CHC: La question n'est pas de faire du bénéfice, mais plutôt la manière de le faire. Je doute que les budgets RSE soient de cet ordre. Par analogie, une grande banque suisse, attaquée dernièrement pour ses pratiques éthiques douteuses, a un département RSE de... 1,5 personne! Il y a encore une marge de progression, et pas seulement dans l'industrie bancaire.

LP: Lorsqu'une vidéo montrant des rats laveurs dépecés vivants circule sur le web, comment peut (ré!) agir une marque de vêtements de luxe pour éviter le tort causé à son image ?

CHC: Elle aurait dû anticiper. Elle se doit d'engager le dialogue avec les parties prenantes. Elle se doit de corriger ce qui peut l'être et ne communiquer que des faits mesurables. Finalement, elle doit passer à une phase proactive. Le pire à mon sens est la dénégation, souvent perçue par l'opinion publique comme de l'arrogance et du mépris. Deux émissions à la TSR à fin 2010, l'une sur les peaux de reptiles (bracelets, souliers, sacs), l'autre sur «l'or pas très propre», ont mis en lumière certains «aveuglements», de l'industrie horlogère suisse.

LP: Vous avez créé *The Sustainable Luxury Forum*. Quelles sont concrètement vos ambitions ?

CHC: C'est une plateforme d'échanges, de partage et de réseautage exclusive-

ment réservée aux marques de luxe, fournisseurs, détaillants, ONG, OI et le monde académique. Notre ambition est de fédérer au-delà des clivages sur des thématiques sociales et environnementales complexes. Nous organisons des événements, de la formation et de la recherche. Et qui sait si cette initiative ne débouchera pas sur des projets d'autorégulation sectorielle ?

Christopher H. Cordey, CEO Wholebeauty et Fondateur du Sustainable Luxury Forum. Après une carrière internationale au sein de Philip Morris, Movado, Richemont et Clarins, Christopher accompagne, depuis 2008, des marques de luxe qui souhaitent s'engager de manière stratégique vers l'Excellence Responsable. Il anime des ateliers d'anticipation stratégique, de sensibilisation à la RSE, enseigne la gestion du changement à la Business School Lausanne et collabore avec la formation continue en RSE de l'Université de Genève.

www.wholebeauty.ch

Lionel Perruchoud est Gradué bachelor 2010. Il suit actuellement un cursus de master en management à HEC Lausanne. Depuis 2009, il est assistant auprès de HEC Alumni, plus particulièrement en charge de la mise à jour du site web, de la Plateforme emploi et du soutien au Bulletin.



Par **Daniel Amrein**

Gradué HEC 1991

info@pme-durable.ch

Mai Khanh Lê

l.maiikhahan@gmail.com

et Cédric Grognuz

cedric.grognuz@unil.ch

Mai Khanh Lê et Cédric Grognuz sont étudiants en bachelor de Management HEC et respectivement présidente et vice-président de l'association HEC Espace Entreprise, qui organise le Prix Strategis et gère le bureau HEE stages. Mai Khanh priviliege les cours de stratégie et elle a suivi plusieurs enseignements en éthique du management, notamment « Strategic Sustainability ». Cédric s'intéresse particulièrement au contrôle de gestion, tant du point de vue financier que de la responsabilité d'entreprise.

Deux étudiants HEC dialoguent avec un praticien CSR confirmé... Ou comment mettre en pratique les notions acquises sur les bancs de la Faculté.

Entre théorie et pratique

Cédric Grognuz: La notion de CSR n'est de loin pas présente dans tous les cours, spécialement les plus « techniques » d'entre eux. Il semble pourtant qu'elle trouve sa place dans toutes les décisions importantes de l'entreprise. Comment dès lors intégrer au mieux la CSR ?

Daniel Amrein: Au cours d'un mandat, nous avons dû évaluer l'impact en développement durable d'une haute école. Nous avons constaté que la notion CSR n'était pas présente dans l'enseignement. Le choix s'est posé entre une chaire en CSR ou demander à chaque professeur d'intégrer cette notion dans son enseignement. La réponse se trouve entre les deux.

Mai Khanh Lê: Cet aspect CSR est présent dans la plupart des cours que je suis dans le cadre du management, notamment la gestion de projets ou la politique d'entreprise. On s'intéresse aux conséquences des décisions et le commerce équitable est souvent évoqué. Est-ce votre parcours qui vous a conduit à travailler dans le domaine du développement durable ?

DA: En HEC j'avais une orientation vers la finance et puis les circonstances de vie, les hasards font qu'on se dirige vers un autre aspect. C'est en premier lieu chez Switcher, sur le terrain, que j'ai été sensibilisé à la CSR et que j'ai beaucoup appris dans ce domaine. Son concept est basé sur la disponibilité du stock. Il fallait donc gérer les risques de rupture de stock au plus près. Ce travail sur les fournisseurs est au cœur de la réflexion CSR. L'immense avantage était la grande proximité au CEO, Robin Cornelius. Nous avons même partagé le même lit chez un fournisseur en Inde ! Il est vraiment nécessaire d'aligner les ambitions en matière de CSR avec la réalité opérationnelle. Il existe un lien étroit entre la manière d'entrer en relation et la 'quantité' de relations sociales qu'on peut injecter dans ces relations et ceci que vous soyez une PME ou une multinationale. Je traitais 15-20 fournisseurs, ce qui était gérable, c'est beaucoup

plus difficile pour une grande structure. Pour avoir la même qualité de relations face à des milliers de fournisseurs, cela multiplie le nombre d'acheteurs !

J'ai quitté Switcher il y a deux ans, en ayant la chance de pouvoir réfléchir à mon futur. La CSR revenait souvent dans mes projets. Après avoir analysé le marché, je me suis rendu compte qu'il y avait plus d'opportunités et de variété en devenant une ressource externe à l'entreprise.

CG: Comment faire passer le message d'un investissement CSR dans une entreprise ? Quels arguments utilisez-vous ?

DA: Quand on fait une campagne de pub, le retour sur investissement n'est pas mesurable avec une équation. Pour la CSR, c'est la même chose : ce sont souvent les tripes du patron qui parlent. Ensuite, beaucoup d'entreprises doivent penser à leur capital de réputation et je les fais réfléchir à leur potentiel de risques. Par exemple, quand on

« Ceux qui ont de fortes convictions avancent plus vite »



«Un rapport sur les performances CSR est aussi nécessaire qu'un rapport financier»

ne connaît pas ses fournisseurs à l'étranger, on augmente l'incertitude. L'évaluation et la gestion des fournisseurs est donc primordiale. Enfin et peut-être surtout, il s'agit d'identifier des opportunités. Un terme essentiel est la progressivité: on ne devient pas propre du jour au lendemain, il faut adapter progressivement le business model. La crainte des PME porte sur le coût et sur les délais : il s'agit de les rassurer et de les aider à fixer des priorités.

CG: Opportunisme ou idéalisme ?

DA: Les gens que je côtoie ne sont jamais 100% dans un de ces aspects. J'ai parfois des doutes sur certaines démarches d'entreprises qui communiquent haut et fort. Une chose est sûre: ce sont ceux qui ont de fortes convictions qui avancent le plus vite. C'est plus simple dans les cas où le patron ou le propriétaire est vraiment investi. Un CEO a une implication différente, mais, là encore, on ne peut pas généraliser.

MKL: Comment articulez-vous les notions d'éthique et de CSR ?



DA: Nous avons été confrontés à des cas d'entreprises dans lesquelles ces deux notions n'étaient pas en phase. Des entreprises lacent leur réputation par des actions-écrans alors que leur activité principale est nocive...

Il vaut mieux avoir une pratique responsable ou éthique et être imparfait que de ne rien faire du tout. Il ne faut pas oublier que la CSR s'appuie sur trois piliers: durabilité économique, domaines social et environnemental. C'est comme la fusée de Tintin, il faut pouvoir s'appuyer sur plusieurs piliers pour décoller et atterrir. Si on sabote la compétitivité d'une entreprise, on porte atteinte à son action sur les autres piliers CSR. Une entreprise doit avoir des lignes directrices en matière de développement durable dans tous les secteurs. A mon avis, le secteur des achats est vraiment stratégique, c'est le meilleur baromètre dans ce domaine.

CG: Dans la chaîne de production, est-ce l'entreprise qui doit imposer des produits durables ou le consommateur qui les exige ?

DA: Le moteur doit venir des deux ! Je ne crois pas au pouvoir du consomm'acteur. Lors de la polémique sur les emballages Caillet, les consommateurs ont certes joué un rôle en boycottant ces produits, mais c'est la grande distribution qui a conduit à sa disparition.

MKL: Le commerce équitable va-t-il devenir incontournable pour toute entreprise ?

DA: Un rapport sur les performances CSR est aussi nécessaire qu'un rapport financier. Les entreprises vont devoir s'engager et communiquer sur leurs pratiques. Cette analyse des parties prenantes sur un plan global est vraiment indispensable. Sur le plan financier, il y a une sanction du marché lorsque les objectifs ne sont pas tenus. Ce sera aussi le cas pour les résultats CSR. Un bon outil de mesure est la transparence: si vous pouvez visiter les installations de votre fournisseur (comme de tout autre partenaire) ou s'il est prêt à se soumettre à des contrôles réguliers et indépendants, c'est bon signe.

Daniel Amrein, gradué HEC 1991, a travaillé pour Switzer dès 1994. Membre de la direction, il était responsable de la gestion des achats et de la logistique. Consultant en management durable depuis 2009, il enseigne également à la HES-SO du Valais dans les domaines des achats, de la gestion de la qualité et de l'innovation. Il a également fondé l'entreprise PME-Durable - Conseils, formation et accompagnement en management durable qui, du diagnostic au rapport RSE, facilite puis valorise l'engagement des entreprises en faveur du développement durable.

Le management responsable commence par la sécurité des collaborateurs et les bons cadres montrent naturellement l'exemple. Pratiques séculières et sécuritaires avec un gradué spécialiste.

Sécurité partagée

Par Alberto Mastelli

Gradué 1972
A. Mastelli & Partners
amastelli@bluewin.ch



et Marco Martinuz
Administrateur gestionnaire CHUV
MAS économie et management
de la santé 2011

marco.martinuz@chuv.ch



Marco Martinuz: Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la prévention des accidents dans les multinationales ?

Alberto Mastelli: Mon parcours professionnel a été fortement influencé par la culture sécurité de DuPont de Nemours, qui remonte à la fondation de la société, il y a plus de 200 ans. Depuis, la sécurité a été entièrement intégrée dans tous les domaines d'activité de l'entreprise, même dans l'administration. J'ai été très surpris de constater que tel n'était pas le cas dans les autres entreprises et j'ai été frappé par la valeur ajoutée que la sécurité pouvait apporter comme vecteur fédérateur au sein de toute organisation. C'est ce qui m'a incité à fonder une société de conseil et de formation en 1989. Depuis, j'ai eu l'opportunité de contribuer au développement de la culture sécurité de plus d'une centaine d'organisations européennes. Dans ces entreprises, les principaux problèmes techniques et organisationnels ayant été résolus, il restait à aborder l'aspect comportemental. Mais comment faire lorsqu'on est ingénieur, technicien ou gestionnaire sans formation spécifique dans les domaines de la psychologie ou de la sociologie ? Ma rencontre avec BST Behavioral Science Technology a été déterminante. BST est l'une des sociétés à l'origine du *behavior-based safety*. En suivant les méthodes de BST, les employés appliquent les règles de sécurité non pas par obligation ou par crainte d'une sanction, mais tout simplement parce qu'ils sont devenus acteurs de leur propre sécurité.

MM: Vous parlez d'entreprises qui ont un haut niveau de responsabilité sociale, quel lien faites-vous avec la responsabilité individuelle ?

AM: Un soir, le président de Dupont de Nemours est entré dans mon bureau pour me prévenir qu'il y avait des risques de pluie verglaçante sur les routes. Tous ceux qui ont fait l'expérience de ce phénomène savent à quel point cela peut être dangereux. Or, il est passé dans tous les étages du siège international de la société pour en aviser les

employés parce qu'il estimait que c'était à lui de s'assurer que nous restions en bonne santé.

MM: Des dirigeants qui ont la capacité de prendre sur eux une partie de la responsabilité pour l'ensemble des autres...

«Le maintien de l'intégrité physique et psychique»

AM: La plupart des employés s'imaginent que les mesures de sécurité servent à diminuer les coûts, à améliorer l'image de l'entreprise ou à atteindre les objectifs imposés par la Direction. Or, la principale raison, c'est le maintien de l'intégrité physique et psychique de collaborateurs, mais peu d'employés le reconnaissent. La plupart des managers prennent cette dimension humaine très au sérieux mais ils ne l'expriment pas et se réfugient derrière les procédures et les règlements. Un manager responsable, c'est quelqu'un qui exprime et pratique par l'exemple sa vision et ses valeurs. Il s'engage en faveur de la sécurité parce qu'il y croit. La sécurité au travail devient un véritable vecteur fédérateur permettant de développer un leadership sincère et efficace.

MM: Les collaborateurs préfèrent sans doute qu'on s'occupe de leur salaire ou de leur carrière, non ?

AM: Dans certains milieux caractérisés par de continues pratiques antagonistes, j'ai vécu des situations conflictuelles entre management et syndicat. Mais, dès que l'on parle de sécurité au travail, c'est le consensus total. Personne ne souhaite ni n'admet qu'un collègue puisse se faire mal.

MM: La méthode que vous appliquez mise beaucoup sur la responsabilisation individuelle des personnes du terrain. Comment est-ce que ceci est vécu par les managers qui font appel à vous ?

AM: En fait, il s'agit de responsabiliser les employés en créant les conditions pour qu'ils s'impliquent et participent pleinement aux activités de sécurité de l'entre-

«Identifier les facteurs à l'origine des gestes à risque»

prise. Chacun a le souci sincère et honnête de la santé de son collègue. Il n'est pas payé pour faire appliquer la sécurité, mais ça marche tellement mieux si un collègue de même niveau hiérarchique me rend attentif aux risques que je prends !

MM: Quel est votre regard sur la question dans le domaine de la santé ?

AM: Le sujet est pertinent pour la santé, d'ailleurs le fondateur de BST a même écrit un livre à ce sujet ! Il serait utile de mener au préalable une étude des perceptions pour comprendre comment les collaborateurs perçoivent la sécurité. Comme une contrainte ? Ou un ensemble de pratiques positives ? Il faut ensuite développer avec les personnes concernées une identification des risques auxquels elles s'exposent. Je suis souvent frappé par la similitude des risques comportementaux quel que soit le milieu professionnel, dans une centrale nucléaire, dans une usine produisant des plaques d'aluminium ou lors du dépotage de produits chimiques.

MM: La notion de sécurité me semble se rattacher à la notion de sentiment. Ne se sent-on pas à tort ou à raison en sécurité ? Se pose la question de comment évaluer ce sentiment, quels indicateurs poser ?

AM: Pour mesurer le niveau réel de sécurité, il est possible d'évaluer la fréquence des types de comportements pouvant conduire à un accident. Par exemple, observer et mesurer les comportements à un rond-point, identifier les facteurs à l'origine des gestes à risque observés, impliquer les conducteurs dans la réflexion, développer une communication convaincante, puis observer et mesurer à nouveau si l'on constate une amélioration des comportements. C'est beaucoup plus pertinent que d'évaluer le niveau de sécurité sur la base du nombre d'accidents et de leurs conséquences. L'observation et la mesure des comportements permettent de mesurer le niveau réel de sécurité, d'intervenir sur les principales causes d'accidents avant qu'ils ne se déclenchent et d'évaluer l'efficacité des mesures préventives prises.



Lauréat du prix suisse de l'Ethique 2010, Payot SA a su convaincre le jury par la cohérence entre son activité principale et son action exemplaire en faveur de la promotion de la lecture. Une cohérence qui se traduit aussi dans la manière de gérer ses collaborateurs !

Passeurs de culture



Par Bertrand Monnot

Gradué MBA HEC 1988
Directeur RH et Organisation, Payot Suisse SA
b.monnot@payot.ch



et Pascal Vandenberghe

Directeur Payot Suisse SA
p.vandenberghe@payot.ch

Bertrand Monnot est ingénieur EPFL (1980) et gradué MBA-HEC (1988). Après plusieurs années au Centre de Recherche Nestlé (interrompues par un voyage sabbatique d'une année en Amérique du Sud), il devient consultant RH dans le domaine des informaticiens chez XT Search. Depuis septembre 1991, il est directeur RH et Organisation chez Payot.

Pascal Vandenberghe a parcouru toutes les étapes du monde du livre, de l'apprentissage à la Fnac de Metz, à la direction commerciale des Editions La Découverte à Paris. Il a également traduit et édité des romans de B. Traven. Autodidacte, il nourrit une passion pour la philosophie, Sartre, Spinoza ou Nietzsche, et ce qui touche à l'être humain. Depuis 2004, Pascal Vandenberghe dirige le réseau Payot Libraire.

Bertrand Monnot: Quelles sont vos visions personnelles d'un management responsable ?

Pascal Vandenberghe: C'est couvrir l'ensemble de l'activité de l'entreprise, par des règles précises s'appuyant sur des valeurs fortes et partagées par tous. L'implication des fournisseurs et prestataires de service, notamment, est particulièrement requise. Nos collaborateurs sont pour la plupart des gens cultivés et ouverts sur le monde, ce qui est propice à ce type de démarche. Il faut identifier des choses simples à activer rapidement.

BM: Il est toujours intéressant de voir d'où on vient. Lorsque je suis arrivé chez Payot, il y a bientôt vingt ans, il y avait encore une culture d'entreprise familiale, certes un peu paternaliste, mais avec des aspects intéressants. Nous avons gardé les bons côtés de cette culture, notamment des avantages sociaux généreux. Une entreprise familiale permet généralement une forte identification du personnel à l'entreprise et elle offre aussi un sentiment de sécurité et de stabilité. Nous sommes toujours dans ce schéma. En revanche, cela a beaucoup évolué dans les aspects management.

PV: Oui, certaines valeurs existaient déjà, mais elles ont été depuis explicitées.

BM: ... Dans un sens on faisait de la RSE sans le savoir, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. Une valeur forte était celle de la fidélité, de la pérennité. Il y avait par exemple des employés de type «cas social» dont la présence dans l'entreprise était plus liée à la volonté de les soutenir que d'avoir une réelle productivité. Comme beaucoup d'entreprises dans les années 1990, Payot a dû rechercher des gains de productivité pour assurer sa pérennité et n'a pas pu poursuivre ce type de politique. Aujourd'hui les entreprises se préoccupent à nouveau de jouer un rôle social, mais en s'appuyant sur des approches plus structurées que par le

passé, et c'est une bonne chose. Par exemple nous sommes à l'écoute pour des adaptations d'horaire de travail si un collaborateur qui a des soucis de santé le demande.

PV: Nous essayons d'accompagner les personnes dans leur cycle de vie au travail. Les femmes, par exemple, font d'abord leur

**«La justice
n'est pas
à la portée
de l'Homme,
en revanche
l'équité l'est»**

apprentissage chez nous, puis elles travaillent à 100% avant de baisser leur taux d'activité après la maternité. Nous nous adaptons à leurs besoins. Et puis, les équipes sont consultées et responsabilisées, elles doivent s'organiser entre elles. Cela nécessite une politique

RH et de management claire, partant d'une idée simple: la justice n'est pas à la portée de l'Homme, en revanche l'équité l'est. Des fonctions semblables doivent être traitées de la même manière d'un endroit à l'autre. Un exemple: il y a des divergences entre le droit suisse, la convention collective Payot et celle du commerce de détail selon les villes, notamment pour le salaire horaire des auxiliaires. On va automatiquement appliquer les meilleures conditions à toutes nos succursales: c'est cela répondre à l'exigence d'équité y compris dans le dialogue social. En termes de coût, c'est marginal. En revanche, c'est percutant en terme de motivation, et cela valide notre message. Finalement, c'est assurer la cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait.

BM: A quoi attribuez-vous votre succès pour le Prix suisse de l'éthique 2010 ?

PV: Si nous avons posé notre candidature, c'est parce que notre action est de toute façon visible. Mais elle n'est ni outil de pub ni de communication. Pour que la responsabilité sociale d'une entreprise ait du sens, il faut qu'elle soit en lien avec le métier exercé. Pour un autre lauréat, Kuoni, la prévention du tourisme sexuel avait le même esprit, en prévoyant une formation des hôtels à ce problème. Une entreprise qui vend de la lessive et fait une campagne de vaccination fait de la communication, pas de la responsabilité sociale. Le risque est dans la récupération marketing des notions éthiques et de développement durable.

«Le risque est dans la récupération marketing»



Par l'action de récolte de livres qui a été primée, nous voulions rappeler qu'il y a aussi des précarités en Suisse, notamment l'illettrisme qui touche 800000 personnes dans notre pays, et que tous ici aussi n'ont pas les moyens de s'acheter des livres.

Avec ce projet, nous mobilisons l'ensemble de nos équipes. En 2010, nous avons récolté 100000 livres, donc plus de 100 palettes triées par nos collaborateurs pendant leurs heures de travail. Ils agissent tout en exerçant leur métier de «passeurs de textes» en s'impliquant d'une autre façon. On ne peut pas mener des actions responsables sans la motivation de tous.

BM: L'implication à l'interne a été beaucoup facilitée par le fait que ce n'était pas une directive RH, mais une décision stratégique émanant du management, de toute l'équipe du management! Dans tout ce qui touche à cet aspect de responsabilité, les RH ont la

responsabilité de la communication, de la transparence. Nous incluons maintenant l'aspect RSE dans les descriptions de fonction et nous nous assurons qu'il fasse partie des objectifs. Il faut ensuite faire en sorte que le processus se déroule sans heurts, mais les vrais gardiens du temple, ce sont les responsables locaux! Dans chaque librairie, il y a par exemple un délégué environnement, qui met parfois le doigt sur des actions simples comme mieux gérer les horaires d'éclairage des vitrines. Et puis, les nouveaux collaborateurs reçoivent un petit guide avec nos principes de base, mais, pour nous, ce sont surtout les actions concrètes qui priment.

PV: ... Et le plaisir! Quand on prend plaisir à ce qu'on fait, on le fait bien, dans tous les domaines. Ce doit être un courant de fond qui permet de surmonter les moments difficiles, les échecs. On sait pourquoi on est là et c'est une forme de confiance.

Le Prix Suisse de l'Ethique est organisé par HEIG-VD et il récompense une action exemplaire dans le domaine de l'action concrète. En 2010, il récompense l'initiative de Payot Librairies SA: à l'occasion de la Journée mondiale du livre, en avril, les librairies Payot de Suisse romande ont organisé durant les dix jours qui précédent une collecte de livres, afin de soutenir l'accès pour tous à la lecture, en partenariat avec de nombreuses associations (services sociaux, prisons, centres d'accueil, foyers pour jeunes, etc.) en Suisse. Pour en savoir plus: <http://www.payot.ch/fr/nosLivres/selections/dans-nos-librairies/partagerLire0.html>

Elvacare, une PME qui développe la marque de cosmétiques Alpeor. Comment concilier profit, intérêts des clients, des fournisseurs et responsabilité sociale de l'entreprise ? Des équations complexes pour l'entreprise...

Cosmétique responsable

Par Alexandre Flueckiger

Gradué 1991
Fondateur d'Elvacare
alexandre.flueckiger@elvacare.com

Yolanda Liu

Graduée 2008
Market Manager
sicong.liu@alpeor.com

et Tatiana Bigey

Graduée 2009
Marketing Executive
tatiana.bigey@alpeor.com

Quelle est votre vision du management responsable ?

Alexandre Flueckiger: Il a deux niveaux : la question écologique du développement durable et la responsabilité sociale envers les collaborateurs, clients et fournisseurs. Lorsque l'on croise ces variables, on se rend compte que l'intérêt commun n'est pas la somme des intérêts particuliers. Dois-je ainsi favoriser l'achat d'une plante exotique issue du commerce équitable ou choisir l'edelweiss cultivé dans une proche vallée ? Quel paysan dois-je soutenir ?

Tatiana Bigey: J'ai la chance d'avoir un employeur qui raisonne «responsable» ! C'est agréable de faire avancer un débat qui dépasse notre PME et de penser à l'utilisatrice finale de nos soins à qui on doit qualité, information et sécurité.

Yolanda Liu: ...On se sent responsable d'elle. Nos initiatives sont utiles.

Comment Alpeor gère la question du développement durable avec ses produits ?

AF: Alpeor concilie savoir-faire technique et valorisation de la flore suisse pour formuler des soins high-tech. Travailler avec des plantes locales, c'est pérenniser une filière, éviter les cueillettes sauvages, assurer la survie d'une espèce. Nous œuvrons ainsi avec le jardin botanique Flore-Alpe de Champex en Valais : nous organisons des formations dans ce jardin merveilleux, les botanistes nous nourrissent de leur savoir, de leurs judicieuses observations.

Nous avons toujours banni certains ingrédients polluants comme les silicones ou les huiles minérales. Nous essayons sans cesse de nous améliorer quand existe une solution alternative intéressante. Mais modifier une formule est une démarche lourde, ne serait-ce que financièrement. Parfois, on bloque techniquement ou financièrement. La viabilité de l'entreprise et le maintien des emplois sont aussi une forme de développement durable !

TB: Côté fabrication, on ne déroge pas à la règle «local first». L'eau provient d'une source très pure située près de la fabrique,

les approvisionnements sont essentiellement locaux...

YL: ...Et l'établissement certifié Ecocert agencé selon la méthode asiatique du feng shui promet harmonie et bonnes énergies !

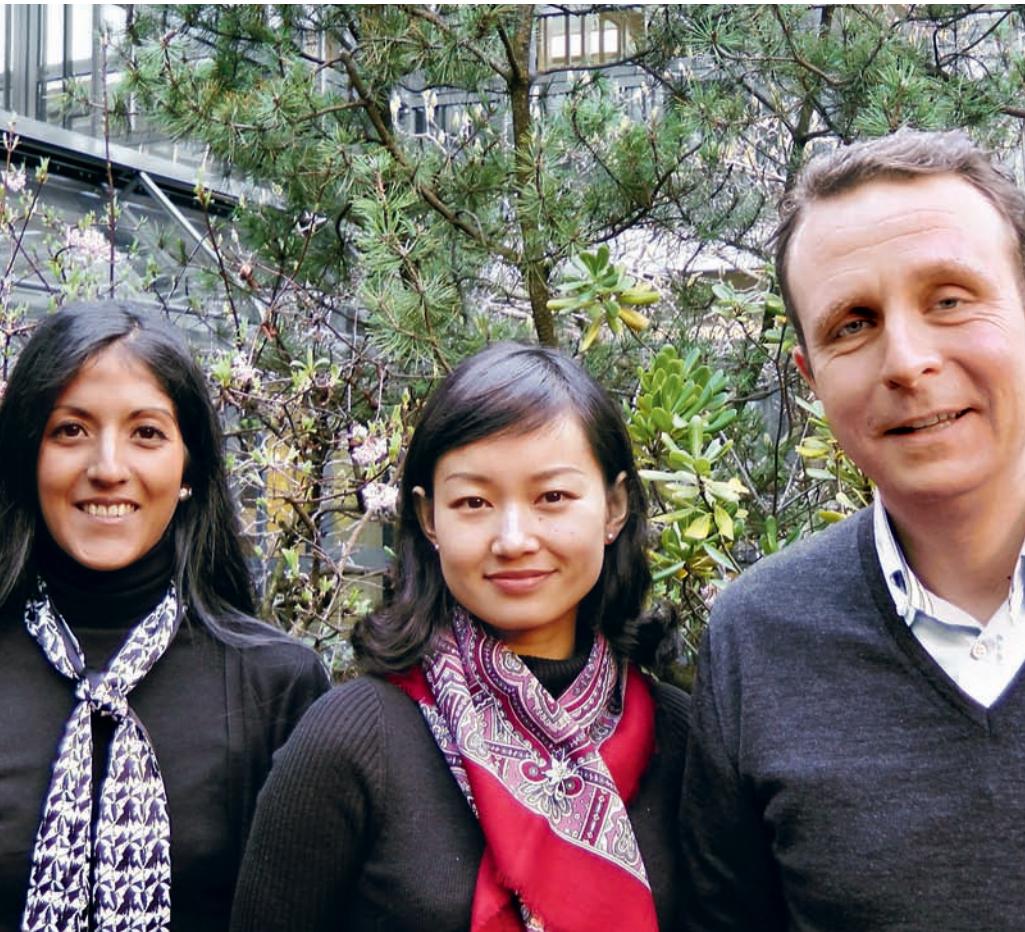
AF: Nous avons défini notre charte de qualité qui implique des choix de matières premières et des engagements avec des fournisseurs. Chaque produit qui sort de l'usine est un ambassadeur du savoir-faire cosmétique suisse ; nous voulons être fiers de lui en tout point.

«Des gestes simples mais essentiels»



«Nous avons concilié écologie et marché»

De g. à dr : T. Bigey, Y. Liu et A. Flueckiger.



Et, au quotidien, vous vous sentez «développement durable» chez Elvacare ?

TB: J'ai instauré en interne un tri sélectif. Nous n'avons pas d'organisation formelle sur la question, mais chacun adopte de bonnes pratiques. Nous sommes attentifs aux consommables: cartouches recyclées, papier... Il s'agit de gestes simples, mais essentiels.

AF: En outre, internet, mails et visio-conférences nous permettent de limiter voyages et empreinte carbone.

Comment réagissent vos clients sur ces questions de développement durable ? N'ont-ils pas parfois des demandes qui sont en opposition ?

TB: Nous devons nous adapter aux marchés, être flexibles et pragmatiques et parfois concilier des contraires. L'emballage est capital pour un cosmétique premium. L'utilisateur perçoit la valeur et même l'efficacité du produit souvent à la seule vue de son contenant !

YL: En Suisse, des emballages restreints sont possibles car le consommateur porte en lui une vraie conscience verte. Mais des emballages trop légers ne fonctionnent pas en Asie. Le produit subit un incroyable déficit d'image.

AF: J'en ai fait l'expérience. Au début, les produits Alpeor avaient peu d'emballages. Il s'est agi de les rendre plus beaux, plus attractifs avec des étuis en carton. Nous avons donc concilié écologie et marché en conservant le maximum de matière recyclable et en ajustant nos

produits dans leur carton pour aussi limiter le poids.

Abordons maintenant l'aspect responsabilité sociale envers les collaborateurs, clients et fournisseurs que vous aviez évoquée. Comment cela se traduit-il dans la pratique ?

AF: Nous avons la chance d'être une petite structure, ce qui nous assure flexibilité et communication simplifiée. Notre organisation du travail permet aussi de concilier vie privée et vie professionnelle, ce qui nous rend plus productifs au final. L'autonomie de chacun est également favorisée par une vision assez horizontale du management.

TB: Nous gérons notre rythme avec des missions à accomplir. J'aménage mon temps de travail pour faire régulièrement du sport. Cette liberté me motive quand nous affrontons un surcroît de travail.

YL: Cette ambiance facile à vivre, assez décontractée, me plaît, même si nous travaillons dur !

AF: Nous essayons aussi d'être de «bons» clients pour nos fournisseurs, en respectant nos engagements, en privilégiant des relations de confiance. J'aime que mes fournisseurs se sentent concernés par nos problématiques, qu'ils s'engagent. Sur les questions de développement durable, nous devons être partenaires.

TB: Nous prenons le temps de répondre aux questions des clientes et nous informons le plus possible sur nos produits, leur conception, leur contenu... La route «durable» est longue mais on avance !

Elvacare

Crée à Nyon en 2001, la marque exporte notamment en Russie, Chine, Australie, à Taïwan, Hong Kong, Singapour avec une distribution en magasins sélectifs, spas et hôtels de luxe.

Elle propose les traitements-signature Alpeor au spa «L'Eau des Cimes» de l'hôtel enchanteur Bella Tola à St-Luc. Conçus et produits 100 % «made in Switzerland» avec un cahier des charges strict, la marque Alpeor privilégie des ingrédients sûrs et naturels et la valorisation de la phytotechnologie.

www.alpeor.com



Clinique de
La Source



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

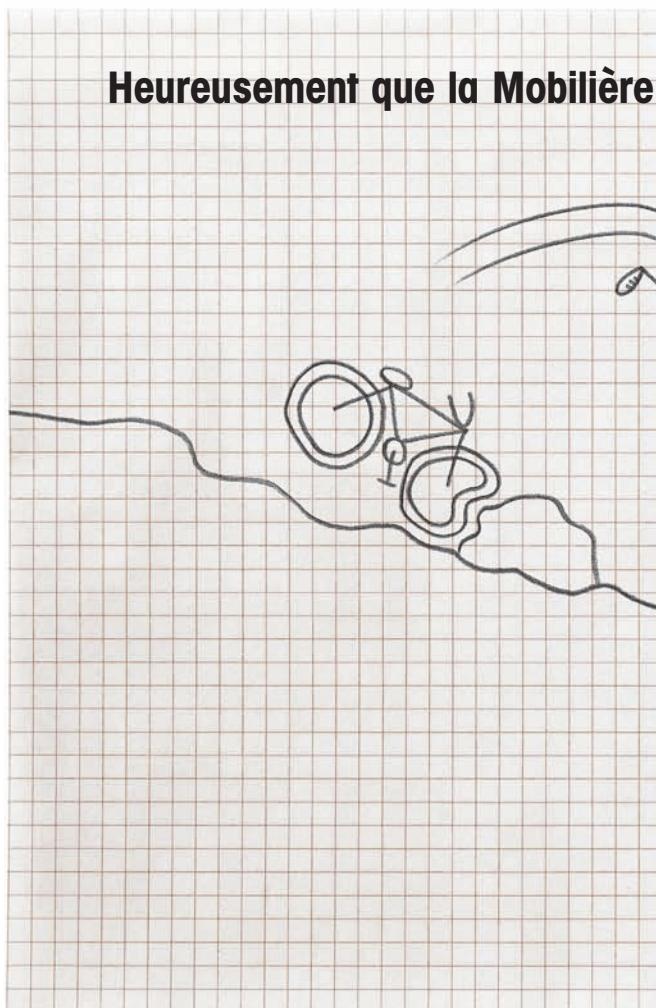
www.lasource.ch
clinique@lasource.ch



www.elcdesign.ch - Photos©Th. Zülfery

WIRZ

Heureusement que la Mobilière propose aussi des assurances vie.



Une solution de prévoyance pour chaque étape de votre vie. www.mobi.ch

La Suisse n'impose pas encore de législation en matière de reporting CSR. Bien ou mal?... La réponse de nos gradués du domaine de l'audit.

Assurer l'objectivité

Par Annick Jaton-Hüni

Alumni HEC 1990
Associée Audit de Deloitte à Lausanne
a.jaton@deloitte.ch



et Benoît Begon

Alumni HEC 2010 Ms CCF
Deloitte Trainee
b.begon@deloitte.ch

Benoît Begon: La CSR est désormais de plus en plus présente dans les rapports annuels des entreprises. Avez-vous constaté cette évolution au cours des dernières années? Qu'en est-il chez Deloitte?

Annik Jaton-Hüni: Oui, sans aucun doute. La Corporate Social Responsibility (CSR) est désormais et de plus en plus au centre des préoccupations. Ce n'est plus un concept abstrait que l'on évoque pour bien plaisir. Pour une entreprise, c'est un élément important de la communication mais aussi un outil de gestion du capital humain.

Chez Deloitte, la CSR est au cœur de tout ce que nous faisons. Nous avons d'ailleurs publié un rapport intitulé «Responsible Business Report 2010» qui reprend l'ensemble de nos actions CSR réparties en 4 axes clés:

1. Un «talent agenda»: l'investissement et le développement du capital humain avec notamment la prise en compte de la diversité.



«Obtenir transparence et comparabilité»

2. Un «quality agenda»: la qualité des conseils et services que nous offrons à notre clientèle qui comprend des règles éthiques et de comportement.
3. Un «green agenda»: les actions visant à limiter notre empreinte environnementale.
4. Un «community agenda»: l'engagement envers les communautés qui nous entourent et dans lesquelles nous évoluons, avec notamment le soutien actif d'associations ou le sponsoring de sociétés à but non lucratif. C'est entre autres dans cette optique que nous sponsorisons en ce moment une équipe helvète participant au 4LTrophy 2011.

BB: En préparant cette interview, j'ai découvert que, chez Deloitte, il se faisait beaucoup de choses en la matière.

AJH: J'ai réalisé, par exemple, que notre rapport CSR est vérifié par notre auditeur externe et que des normes sont même utilisées pour mesurer notre performance dans le domaine. Ce sont celles du Global Reporting Initiative (GRI). L'utilisation d'une norme commune permet ainsi d'obtenir transparence et comparabilité. Je n'avais pas entendu parler du GRI pendant mes études, ce n'était pas encore obligatoire. Je m'y suis familiarisé pour la première fois en aidant mon amie à préparer l'examen du Professeur Palazzo!

Chez Deloitte, la CSR est vraiment diffusée à tous les niveaux dans la hiérarchie, avec des objectifs fixés et un responsable associé à chacun d'eux. Les actions sont pilotées par un Advisory Panel de treize personnes incluant des responsables de département. Le président de ce panel n'est autre que le CEO de Deloitte!

BB: En France, depuis 2002, une loi oblige les entreprises cotées en bourse à prévoir une partie CSR dans leurs rapports annuels. Pensez-vous que cela puisse aussi être le cas un jour en Suisse? Quel rôle jouez-vous pour le moment auprès de vos clients dans ce domaine?

»»



*La gestion
personnalisée
de votre
patrimoine immobilier*

PBBG



**GERANCES ET GESTIONS
IMMOBILIERES SA**

PBBG SA, Rue Beau-Séjour 15 - CH 1002 Lausanne
Tél. 021 345 36 36
www.pbbg.ch

Assurer l'objectivité

»» **AJH:** Une loi ne sera pas forcément l'aboutissement. En effet, les entreprises suisses n'ont pas besoin d'une loi pour adopter des outils qui servent leurs intérêts. Elles ont naturellement tendance à adopter les meilleures pratiques ou celles qui sont les plus répandues dans d'autres pays. La Suisse n'est pas un pays de législation à tout prix. Il existe par exemple depuis longtemps des pratiques non formalisées, tout simplement basées sur le respect de l'humain au quotidien. Une entreprise qui n'a pas ce respect ne peut pas combler cette lacune par des actions alibis. On sent toutefois un besoin accru des entreprises de communiquer sur ce qu'elles font, car elles agissent dans un monde globalisé. Elles veulent informer leurs investisseurs de leurs actions dans ce domaine, soit au travers de la partie libre de leur rapport annuel, soit dans des communications distinctes. Celles qui sont en mesure de parler de CSR présentent clairement un avantage! Le rôle de Deloitte auprès de nos clients en Suisse n'est donc pas un rôle de vérification de la CSR puisque ce n'est pas obligatoire, mais plutôt un service de diagnostics et de conseils. N'oublions pas que action CSR peut rimer avec réduction de coûts, comme c'est souvent le cas pour la partie empreinte environnementale.

BB: Il est vrai qu'en tant que consultants nous sommes à même de proposer des conseils et améliorations à nos clients. Cela change d'ailleurs notre relation avec eux car nous leur apportons ainsi de la valeur ajoutée. Même s'il n'y pas de projet d'obligation de révision en Suisse pour la CSR, il existe une véritable attente de la part des investisseurs et des autres parties prenantes.

«Action CSR peut rimer avec réduction de coûts»

AJH: Certes, nous n'avons pas tous la double casquette audit finance et audit CSR, mais nous avons des centres de compétences CSR très développés à Londres, Zurich et Paris. Si l'un de nos clients souhaitait une révision ou un audit CSR ou avait un quelconque besoin particulier dans ce domaine, nous n'aurions aucun mal à créer une équipe composée de spécialistes CSR et d'auditeurs.

En conclusion...

AJH: D'une manière générale, je pense que les entreprises font bien plus en matière de CSR que ce que pense le public. Quoi qu'il en soit, leur stratégie sera incontestablement de plus en plus responsable et orientée vers les enjeux du développement durable. Les valeurs d'objectivité, d'éthique et d'indépendance, qui caractérisent nos métiers d'audit et de conseil, auront donc la part belle.



**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

The key issue in the chocolate industry is to ensure sufficient quantities of quality cocoa grown in a responsible way to meet the rising global demand for chocolate. A conversation with the CEO of chocolate leader Barry Callebaut.

Chocolate World

By Nadim Itani (NI)

Alumni HEC 2005, Market Manager
Food Manufacturers Western Europe
at Barry Callebaut

and Jürgen B. Steinemann (JBS)

Barry Callebaut CEO

NI: Corporate Social Responsibility, or CSR, is a big topic in today's business world. At Barry Callebaut, what do we mean when we talk about CSR?

JBS: For us, CSR means looking beyond the profit objectives of our business and considering the interests of all our stakeholders, including producers, suppliers, customers, employees, and the communities where we operate, as well as shareholders. This means balancing economic, environmental and social goals. Our CSR strategy aligns with our business goals and focuses on three spheres of activity: cocoa, the environment and employees. In the cocoa sphere, we're working to empower farmers to increase income and improve family livelihoods. In the environment sphere, we are conserving energy to reduce our impact on the environment. And, in the employee sphere, we're developing people so our company can continue to prosper and grow.

NI: Could you give us some insights into the current state of the cocoa sector?

«Ensure the sustainability of the cocoa sector»

JBS: It's important to keep in mind that cocoa is a fragile, labor-intensive crop grown in a narrow band around the Equator by mainly smallholder farmers and their families in some of the poorest countries of the world. In total, we are talking about some 4.5 million farmers in about 30 countries producing more than 3.5 million tonnes of cocoa a year. What we're seeing in many regions is that productivity is going down due to aging trees, neglected farms and poor farming practices. In addition, young people are not seeing farming as an attractive option for the future.

NI: Cocoa is the heart of Barry Callebaut's business. What are we doing to contribute to a sustainable cocoa sector?

JBS: It's imperative for us to work to ensure the sustainability of the cocoa sector, because without cocoa, there's no chocolate. And we're well positioned to drive such initiatives because of our presence in cocoa producing countries in Africa, Latin America and Asia. Through our Quality Partner Program, for example, which we launched





Nadim Itani and Jürgen B. Steinemann at the Barry Callebaut factory in Wieze, Belgium, which is celebrating the 100th anniversary of Callebaut, one of the company's major food service brands.



in Ivory Coast in 2005, we're working with cooperatives to help them meet the needs of their cocoa farmer members and improve farm productivity. We're working now with over 48 cooperatives representing some 40,000 farmers in Ivory Coast, and in 2010 we launched a new Quality Partner Program in Cameroon.

NI: What kinds of activities does the Quality Partner Program encompass?

JBS: The emphasis of the program is on quality: improving the quality of cocoa farms, improving the quality of cocoa beans, and improving the overall quality of life of cocoa farmers and their families. The activities include training in good agricultural practices as well as disease and pest management. By producing higher volumes of higher quality cocoa, farmers have the potential to increase their incomes and thereby improve their family livelihoods. We also support the cooperatives in their efforts to improve access to basic health care and education in their communities. And we work with local NGOs to sensitize communities about responsible labor practices and the importance of education for their children.

NI: Consumers are increasingly interested in cocoa and chocolate products that carry a certification label, as an assurance that the products were produced in a sustainable way. What do we offer in this respect?

JBS: One of the trends we are seeing in the food industry is increasing consumer demand for safe food produced in a responsible way, which has triggered more interest in certified products though not necessarily a big change in buying behavior. Similarly, many of our customers are also exploring options for certified cocoa and chocolate products. As a customer-focused company, we work with customers to meet their unique requirements. This includes sourcing cocoa from producers that comply with various certification schemes or from a specific origin country.

Barry Callebaut has been active in the area of certified cocoa and chocolate for more than 17 years, and we offer a variety of certified products including Organic, Fair-trade, Rainforest Alliance, and UTZ CERTIFIED.

NI: Looking ahead to the next 3 to 5 years, where will Barry Callebaut be focusing its CSR efforts?

JBS: We'll be sharpening our focus on the three areas of cocoa, the environment and employees, and further developing signature programs in each of these spheres to have greater impact. And, we'll continue to work closely with cocoa farmers and farmer organizations to deepen our understanding of their needs and challenges. While we've made solid progress in key areas of sustainability, we're not yet where we want to be.

«Increasing consumer demand for safe food »

Barry Callebaut

Barry Callebaut is the world's leading manufacturer of high-quality cocoa and chocolate products, with a total sales volume of more than 1.3 million metric tons in fiscal year 2009/10. The company serves the entire food industry – from large food manufacturers to culinary professionals to global retailers – and estimates that every fourth chocolate product on the planet has a Barry Callebaut ingredient inside. Barry Callebaut is present in 26 countries, including key cocoa producing regions, and is actively engaged in initiatives that contribute to a more sustainable cocoa supply chain.

Some Facts

Headquartered in Zurich
Turnover of about CHF 5.2 billion
for fiscal year 2009/10
Around 7'500 employees
More than 40 production sites
in 26 countries
Listed on the SIX stock
exchange - BARN
More info on www.barry-callebaut.com

Chiquita représente pour beaucoup un modèle en matière d'implémentation de stratégie CSR. Le géant de la banane nous ouvre les portes d'un processus permanent.

Premier de classe



Interview de George Jaksch

Senior Direction CSR and Public Affairs
Europe & Middle East



François Tasmowski

CR Manager Europe & Middle East



Jordan Guillaume

Gradué 2010
CSR Project Coordinator
Chiquita Brands International

jguillaume@chiquita.com

par Christophe Fischer et Ariane Baehni

Christophe Fischer: Quel a été le moteur de la réflexion CSR pour Chiquita ?

George Jaksch: C'est une invitation de la part de la Rain Forest Alliance (RFA) à coopérer avec eux. Cette ONG a introduit un concept novateur de coopération avec les entreprises, car ils avaient constaté que la confrontation est négative. La coopération peut produire des résultats plus durables. Ils ont donc adressé cette invitation à toutes les entreprises bananières. La légende interne dit que nous sommes les seuls à être restés à table à la fin de la séance ! Nous avons d'abord tenté l'expérience en appliquant leur méthode à quelques fermes de production. Nous avons reconnu la valeur d'un standard et d'un système de vérification indépendants. Pour une entreprise, cela représente une période à fort taux d'apprentissage, avec l'introduction d'une nouvelle pensée à tous les niveaux : par la formation (nous avons formé plus de 10 000 personnes), mais aussi par la nécessité de leur implication dans les changements. Au Panama, dans notre premier processus de certification, les auditeurs ont demandé aux collaborateurs ce qu'ils savaient de la norme. C'était un groupe d'une ethnie qui n'avait pas compris les explications en espagnol et nous avons dû créer une formation dans leur langue pour obtenir la certification. Cette collaboration nous a amenés de l'objectivité, de nouvelles connaissances et a produit une amélioration constante. Il faut savoir que chaque contrôle produit des exigences supplémentaires, la CSR est un processus dynamique ! Toutes les ONG n'ont pas la capacité de gérer ce type de relations sur la durée.

Ariane Baehni: Chez vous, la fonction CSR est intégrée au top management. Cela a-t-il été le cas dès le départ ?

GJ: Au départ, la volonté de collaborer avec la RFA est venue du manager du Costa Rica. Il a dû faire la preuve de l'efficacité du système et c'est ensuite que Chiquita dans son ensemble l'a appliqué dans toute l'entreprise en 1996. Ensuite, une équipe a défini des valeurs éthiques, après une très

large consultation des collaborateurs. Ces valeurs n'ont pas changé depuis le début. Elles figurent au dos de nos cartes de visites et elles sont périodiquement remises en question.

François Tasmowski: En 2009, la stratégie a été révisée sur le plan européen. Il ne s'agit plus de se focaliser sur la production uniquement, mais d'appliquer la durabilité dans toute la supply chain, le transport, le processus de mûrissement et la distribution. Il faut également l'implanter dans la stratégie commerciale pour fidéliser distributeurs et consommateurs. Enfin, la stratégie HR doit réfléchir à la manière d'engager, de retenir et de motiver ses collaborateurs.

«Une nouvelle pensée à tous les niveaux»

CF: Le rapport CSR de Chiquita 2006 est reconnu comme un exemple ? Comment communiquez-vous par d'autres biais ?

GJ: Notre principe de base est «First Create Facts», comme notre premier rapport le montre, en présentant le résultat de l'application de SA8000, dans les aspects positifs comme pour les insuffisants et de mettre les futurs défis en avant. Cet élément a été considéré comme novateur. Pour être crédibles, une approche autocritique est indispensable.

FT: En plus, il avait été vérifié par des partenaires objectifs et indépendants de l'entreprise.

AB: La mise en place du projet CSR est-elle respectée partout ? Même auprès des producteurs indépendants ?

GJ: Notre code de conduite s'applique partout, auprès de tous nos fournisseurs, y compris les producteurs indépendants et ils doivent y souscrire. Nous exigeons qu'ils aient la certification RFA et nous les aidons à mettre le système en place. Notre contrat stipule que nous n'exigeons rien de nos producteurs externes que nous n'appliquons pas nous-mêmes. Il arrive malgré tout que nous devions faire des achats à court terme et là nous ne contrôlons pas le processus à 100%, mais c'est rare. Un défi est celui d'agir partout sans exception en accord



«Ne pas se contenter d'actions ponctuelles»

Chiquita en 2002 et le changement de direction, cela a perduré.

CF: Jordan, vous avez été formé aux aspects théoriques du CSR en HEC. Sont-ils en lien avec votre pratique actuelle ?

Jordan Guillaume: Le cours du Professeur Palazzo a été passionnant, mais il s'est basé sur des cas d'études passés. C'est génial de pouvoir désormais participer à la formation d'une stratégie concrète pour des résultats futurs. L'enjeu pour moi est de pouvoir intégrer la CSR dans tous les processus de décision stratégiques afin d'apporter une valeur ajoutée à chacun en tenant compte de la réalité économique, et de définir ce qui serait utile pour toutes les parties prenantes. C'est notamment notre volonté de sensibilisation des consommateurs.

avec les lois locales et internationales. Nous avons eu des cas individuels de transgression avec des conséquences sévères pour l'entreprise. Pour ça, nous avons une tolérance zéro.

CF: Comment s'effectuent les contrôles ?

GJ: C'est surtout la RFA qui s'en charge, ce sont eux les spécialistes. La certification ne dure qu'un an et nos fournisseurs doivent passer des contrôles annuels pour la maintenir. C'est un défi permanent.

FT: Le plus difficile est de mettre sur pied un système de gestion qui dure et de ne pas se contenter d'actions ponctuelles.

GJ: Certains voulaient que nous développions nos propres normes. Il nous a paru plus pertinent d'en adopter une existante, SA 8000, et de nous y adapter. Elle se profile comme norme la plus pertinente au niveau des standards sociaux. Cela nous a permis de mieux comprendre les situations sociales des différents pays de production.

Nos planteurs externes n'y sont pas encore soumis car il faut leur laisser le temps de s'adapter à ces exigences.

FT: En revanche, tous nos chefs de plantation ont des objectifs CSR dans leurs objectifs annuels. Ils sont donc aussi récompensés en conséquence.

AB: Quelle est la prochaine étape et quels conseils donner à vos concurrents ?

FT: Que notre fonction devienne obsolète. Cela arrivera lorsque le CSR sera ancré dans la culture de l'entreprise et le cœur de la stratégie d'entreprise !

GJ: Cela dépend de la philosophie et de la personnalité des gens et il ne faut pas épargner d'efforts pour convaincre les collaborateurs. Il vaut mieux attendre ce consensus plutôt que d'imposer des règles non crédibles. Cet effort n'est pas facile à soutenir car les systèmes se dégradent par nature et il faut toujours injecter une nouvelle énergie. Malgré les difficultés de



Entretien avec Eugenio Simioni

Directeur général, Nestlé Suisse,
diplômé HEC Genève



Kim Hoose

Graduée HEC 1997,
Directrice de MONDO

par Christophe Fischer et Ariane Baehni

A notre arrivée chez Nestlé Suisse, nous déposons nos sacs à dos en vrac par terre. Eugenio Simioni les range soigneusement contre le mur...

Valeurs partagées

Eugenio Simioni: Je suis sensible à la sécurité, cela vous évitera de tomber en vous levant... Dans une heure, j'ai une séance à ce sujet avec mes collaborateurs. Cela fait partie intégrante de notre approche de la santé en entreprise sur laquelle nous travaillons depuis plusieurs années et qui nous a d'ailleurs valu l'obtention du label Friendly Work Space pour notre siège de La Tour-de-Peilz. La sécurité fait partie intégrante du management responsable.

Ariane Baehni: Vous faites souvent référence dans votre communication d'entreprise à cette notion de «création de valeur partagée» (Creating Shared Value). De quoi s'agit-il au juste?

ES: La création de valeur partagée implique que, pour s'assurer un succès durable, notre entreprise doit concilier les besoins des deux grands groupes que sont nos actionnaires et les communautés des pays où nous sommes implantés. En analysant notre chaîne de valeur, nous avons ainsi identifié trois domaines offrant le meilleur potentiel d'optimisation de la valeur partagée dans la société, à savoir l'eau, le développement rural et la nutrition. Trois domaines clés aussi bien pour le développement de nos activités que pour celui de notre planète. C'est ainsi que nous collaborons avec plus d'une centaine d'organisations dans le monde au développement de ces trois domaines.

Kim Hoose: La nutrition est en effet un aspect très important pour Nestlé en général. C'est ainsi que nous retravaillons constamment les recettes et améliorons leur apport nutritionnel. S'ajoute à cela tout l'effort que nous faisons en faveur de la santé et de la mobilité.

ES: Cette approche qui privilégie la durabilité se retrouve aussi dans notre actionnariat très fidèle et la vision à long terme de son investissement en actions Nestlé. C'est aussi le cas pour nos collaborateurs qui restent souvent pendant la plus longue partie de leur carrière chez nous.

Christophe Fischer: Pourrait-on imaginer des modèles où une compagnie

limite volontairement sa croissance pour garantir un développement sur le long terme?

ES: Notre portefeuille d'activités comprend des secteurs avec des taux de rentabilité très différents. Nous ne nous retirons pas des marchés dans lesquels nous avons investi lorsque des pays connaissent des problèmes ou des risques. De plus, nous avons introduit sur le plan mondial le concept PPP (Populary Price Products) pour mettre à disposition de toutes les couches défavorisées des produits à un prix accessible. Et, pour certains produits, nous nous efforçons de ne pas augmenter en dépit des hausses de prix des matières premières. Cela favorise l'accessibilité des produits et par voie de conséquence la production de nos fournisseurs. En définitive, notre croissance bénéficie à l'économie des pays dans lesquels nous opérons et apporte de la valeur à tous les maillons de la chaîne de production.

«Apporter de la valeur à tous les maillons»

AB: A part cet accent sur le long terme, comment définissez-vous vos valeurs phares?

ES: Qualité et sécurité des produits. Des valeurs qui sont non négociables pour nous. Ceci est appliqué de manière cohérente dans tous les marchés où nous sommes actifs sans distinction. Nos directives internes sont d'ailleurs en général sensiblement plus sévères que les normes légales des pays où nous opérons.

Et, au niveau des valeurs fondatrices de l'entreprise qui font partie de notre culture, nous retrouvons celles qui ont d'ailleurs fait aussi le succès de notre pays, à savoir qualité du travail, rigueur, savoir-faire, innovation et un zeste de passion.

KH: Lorsque je suis revenue chez Nestlé après cinq années, je n'ai pas constaté de changement dans la culture d'entreprise, bien que l'anglais ait pris le dessus.

AB: Une culture trop forte ne risque-t-elle pas de vous priver de fertilisation?

ES: La culture d'entreprise, c'est le capital immatériel de l'entreprise. C'est ce qui

The Nestlé Strategic performance framework 4x4



Nestlé culture, values and principles

permet de la distinguer tout en constituant des repères clairs pour le collaborateur. Elle est d'autant plus importante que la taille de l'entreprise est grande. Si les valeurs fondamentales constitutives de l'entreprise ne sont pas négociables, en revanche une foule de paramètres attachés à cette culture d'entreprise évoluent, eux, au cours du temps, et ceci grâce à l'apport de sang neuf dans l'organisation. La croissance et le succès de notre groupe à travers le temps me laissent penser que le consensus qui fait partie de notre culture permet aussi d'intégrer le changement et le renouveau.

KH: La fidélité des collaborateurs, c'est un sacré pilier. La fertilisation se fait par notre contact avec toutes sortes de cultures ou la diversité de nos sociétés. Les gens de l'extérieur décrivent la culture Nestlé de manière étonnamment juste. En fait, nous sommes un paradigme de la culture suisse, même auprès des 280000 collaborateurs dans le monde. Et puis la concurrence nous stimule!

ES: Nous sommes fiers à juste titre de la manière dont nous travaillons, mais nous ne sommes pas les meilleurs partout. Nous ne manquons pas de benchmarks qui nous obligent à nous améliorer constamment et de creuser de réels écarts là où nous sommes meilleurs.

«Des benchmarks qui nous obligent à nous améliorer»

KH: ... Et faire partie d'une multinationale donne des impulsions. Le processus PPP, par exemple, nous a permis de mieux mettre en évidence les changements intervenus dans l'acte d'achat des consommateurs et leur plus grande sensibilité aux prix.

CF: Sur votre site, Nestlé Suisse s'engage en matière de philanthropie et d'environnement. Qu'en est-il de l'aspect RH ou social qu'on trouve souvent dans les rapports CSR?

KH: L'histoire de l'entreprise montre que l'engagement en faveur de la communauté a fait partie de la politique d'entreprise bien avant la formulation par le management moderne

de cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est vrai que nous ne communiquons guère sur ce sujet, c'est peut-être notre côté calviniste. Nous avons en revanche fait des efforts de communication sur nos actions en matière d'environnement et de développement durable. Et peut-être serez-vous étonnés de savoir que Nestlé consacre 25 % de son budget de recherche en Suisse, alors que notre pays ne représente que 2 % du marché global.

ES: C'est en effet une chance pour notre pays que le groupe y investisse massivement, en particulier dans la recherche et

le développement. Ce sont ainsi pas moins de 3 milliards de francs qui ont été investis en Suisse ces 10 dernières années avec plus de 2700 nouveaux postes créés. De quoi renforcer les capacités du groupe en matière de recherche, d'innovation et de production. Cet engagement confirme par ailleurs que nous croyons dans les capacités de notre pays à maintenir une industrie alimentaire de qualité. Elle doit toutefois pouvoir compter sur des conditions cadres qui lui permettent de se battre à l'exportation à armes égales. En effet, sans exportations, une telle industrie n'est pas viable à long terme, compte tenu de l'étroitesse du marché et de la concurrence internationale. Notre fabrique de Wangen, spécialisée dans les pâtes à gâteau, est à ce titre un bon exemple. Grâce à un savoir-faire reconnu, elle exporte 95 % de sa production dans l'UE, écoulant ainsi plus de 22000 tonnes de farine suisse. De quoi valoriser le fruit de notre agriculture !



Quand partenariat rime avec confiance.

Lorsqu'il est question d'argent, on aime pouvoir compter sur un partenaire compétent. Nous vous conseillons personnellement. Prenez rendez-vous pour un entretien.

www.raiffeisen.ch

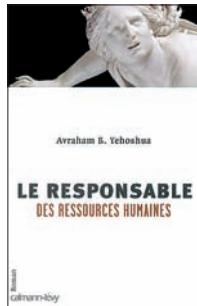
**Raiffeisen vous souhaite un
Joyeux anniversaire
et plein succès pour l'avenir.**

Ouvrons la voie

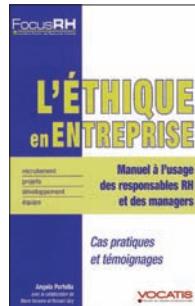
RAIFFEISEN



Ramez Cayatte
Managez en restant vous-même
 ESF, 2009,
 126 pages



Avraham
 B. Yehoshua
Le responsable des ressources humaines
 Calmann-Lévy,
 2005



Angela Portella
L'éthique en entreprise
Manuel à l'usage des responsables RH et des managers,
 Vocatis, 2010,
 121 pages

Manager chez IBM pendant 28 ans, Ramez Cayatte a dirigé des ingénieurs commerciaux et techniques. Il crée en 1993 un cabinet de conseil et de formation en innovation et accompagnement du changement: Médiariegie. Certifié en analyse comportementale, il est notamment intervenu dans des entreprises comme France 3 et la SNCF.

Manager n'est pas simple en soi. Lorsqu'il faut piloter une équipe en temps de crise ou lors de difficultés, c'est encore plus complexe. Comment rester un leader «responsable» ou même le devenir, en cultivant le respect de soi et des autres? Comment, après avoir intégré qu'une crise peut durer, peut-on s'adapter, analyser, développer l'envie de créativité de ses collaborateurs, prendre du recul, bref comment manager en restant soi-même?

Ce petit ouvrage extrêmement pratique, divisé en six chapitres, contient des schémas, des exercices et des exemples concrets. Il explique comment communiquer de façon transparente, ne pas privilégier la popularité et prendre les meilleures décisions avec courage et intelligence. Il aborde les valeurs éthiques, sociales et entrepreneuriales de façon simple et claire. En donnant des pistes pour expliquer quel est son tempérament de manager (de type directif, expansif, consensuel, analytique), il permet à chacun de se pencher sur soi pour mieux avancer avec les autres.

Maryjane Rouge
 Librairie, Payot Lausanne

Qu'y a-t-il de plus cruel qu'un kamikaze pulvérisant les passants sur un marché de Jérusalem? Un chef du personnel incapable de reconnaître ses employés! C'est paradoxalement la réponse apportée par l'auteur, qu'on soupçonnera difficilement de sympathie pour les amateurs d'explosifs. Mais si Yulia, nettoyeuse dans une boulangerie industrielle de la Ville sainte, est physiquement déchiquetée par la bombe, c'est humainement qu'elle est anéantie par son employeur: son absence au travail passe inaperçue, son nom ni son visage ne disent rien à ses supérieurs – pour l'entreprise qui la payait, elle n'existe pas. Et ce n'est pas la compassion qui incitera son patron à récupérer son cadavre, mais la crainte de la presse à scandale. Pour le responsable (et non «directeur», une distinction pleine de sens) des RH, l'image de l'entreprise ne pourra être restaurée que par un acte spectaculaire: escorter le cercueil de Yulia, avec un journaliste-témoin, jusque dans son village... au fin fond d'un pays de l'Est! Pour le responsable, laissé sans nom à sa seule fonction, l'expédition sera bien sûr fort différente de ce qu'il imaginait: pire que tout en termes de logistique, mais bienfaisante, le tête-à-tête avec cette morte inconnue l'incitant à une salutaire ouverture au monde et aux vraies valeurs, dont son travail, abusivement, l'avait coupé. Conte au style incisif, Yehoshua dénonce vertement, mais salue avec humour l'évolution de son personnage.

Joëlle Brack
 Librairie, www.payot.ch

Dis-moi comment tu diriges, et je te dirai si tu es éthique... Angela Portella, journaliste de terrain, a le talent de présenter les vastes sujets avec précision et une volonté pédagogique qui surprend sur des thèmes supposés maîtrisés, mais révèle bientôt son efficacité. À commencer, ici, par replacer sans raccourcis fâcheux les fondements de l'éthique dans l'histoire de la philosophie, puis du développement socio-économique: faire l'impasse sur ces premières pages serait une erreur! Car l'auteure n'est pas dupe: l'éthique, c'est dans l'air du temps, ça fait joli au plan marketing, mais dans la réalité c'est bien autre chose... Et de passer l'entreprise au crible, du haut en bas et transversalement, pour lister méthodiquement les potentialités, les problèmes, les solutions, les références, les dérives, les pistes de réflexion, les outils de gestion, les consensus et les initiatives qui, dans n'importe quel type d'entreprise, peuvent donner au concept d'éthique des bases solides et admises par tous. Franco-français par certains côtés (l'intégration des banlieues ou les organisations syndicales par exemple), ce petit ouvrage est en revanche universel sur les valeurs humaines et sociales, la vie en entreprise, la responsabilité environnementale, le développement durable, etc. Il est complété de témoignages variés, des foundations de soutien à l'éthique aux PME et aux grands groupes. Les pages ouvertes à Carrefour sont même d'un humour noir...

Joëlle Brack
 Librairie, www.payot.ch

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

Rendez-vous sous l'onglet «Sélections» et cliquez sur «Offre spéciale HEC», valable jusqu'au 31 juillet 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
 LIBRAIRIE

PAYOT LIBRAIRE, TOUS LES LIVRES POUR TOUS LES LECTEURS

Lausanne Genève La Chaux-de-Fonds Fribourg Montreux Neuchâtel Nyon Sion Vevey Yverdon-les-Bains Berne
payot.ch

Le plus jeune Alumni HEC a... 19 ans ! Il s'appelle Florian Gauthier.

Top jeune !



19 ans et un Bachelor HEC en poche, un exploit ?

J'ai fait mon école primaire en France où il est moins compliqué de sauter des classes. J'avais de la facilité à l'école et ai donc été avancé de deux ans. Étant assez mature pour mon âge, cela ne m'a pas posé trop de problèmes. Puis, je suis arrivé en Suisse où j'ai commencé le gymnase à 13 ans, donc HEC à 16 ans.

HEC... le grand saut ?

J'habite à Neuchâtel et nous sommes plusieurs à faire les trajets en covoiturage. Le choc a donc été amorti. La grande découverte était surtout de ne plus être obligé d'être présent en cours lorsque cela me paraissait inutile. J'ai bien profité des annexes à la vie universitaire, le sport, les amis. Depuis l'obtention de mon Bachelor, je fais quelques remplacements à l'école secondaire.

Content de votre choix d'études ?

Au début, mon choix se portait sur l'EPFL, mais je trouvais qu'il y manquait une dimension globale. C'est trop axé sur l'aspect quantitatif : les chiffres. A HEC, ce qui est passionnant, ce sont les enjeux décisionnels. Le monde managérial, c'est savoir gérer l'incertitude et cela me plaît !

Quels aspects en particulier aimez-vous ?

Les cours avec des professeurs passionnés ! J'ai aussi beaucoup aimé travailler sur des projets. Ils sont d'ailleurs plus présents dans le cursus de master. Le contact avec les autres étudiants devient plus sympa dès la 3^e année, avant nous sommes trop nombreux et on ne sait jamais si notre voisin sera encore là l'année d'après. Actuellement, je poursuis mon Master en management avec comme spécialisation l'aspect international ou le management de la technologie.

Après le master, un doctorat à 22 ans ?

Je préfère commencer à travailler, faire des stages, notamment dans le consulting ou dans une multinationale. J'hésite encore.

L'événement historique qui vous a le plus marqué ?

Le 11 septembre 2001, chacun d'entre nous se souvient de ce qu'il faisait ce jour-là.

Elégant et courtois, Edouard Knobel, licence HEC 1931 et doyen de notre Association, porte avec panache ses 101 ans.

Alerte Centenaire !



101 ans... racontez-nous !

Je suis né et j'ai fait mes écoles à Genève, mais ma famille est schwyzoise et nous parlions suisse allemand à la maison. Mon père travaillait pour les chemins de fer et, pour avoir du galon, il fallait travailler à Renens. J'ai fait l'Ecole de commerce à Lausanne, puis HEC. J'ai été marié pendant 70 ans et ma femme est malheureusement décédée il y a deux ans. J'ai une fille unique et

deux petites filles aux études, dont une en médecine.

Quels souvenirs gardez-vous de vos études ? Avez-vous gardé des contacts avec vos condisciples ?

Vous me pardonnerez, cela fait longtemps... Je me souviens surtout qu'il y avait beaucoup de comptabilité et que nos cours avaient lieu à la place de la Riponne. J'étais considéré comme étranger, venant de Genève ! Et puis, les études étaient plus courtes que maintenant.

Vous avez obtenu votre diplôme juste après la crise de 1929...

Je n'ai jamais été au chômage, on appréciait mon diplôme ! HEC avait une excellente réputation ! J'ai ensuite fait l'expertise comptable à Zurich. Dans mon premier emploi, une fiduciaire, on m'a proposé d'ouvrir la succursale de Lyon, que j'ai ensuite reprise et dirigée. J'avais des clients prestigieux, comme l'entreprise qui est devenue Danone. La colonie suisse était très importante à Lyon. J'y ai créé une fondation qui existe encore et que j'administre toujours, celle des Suisses de Lyon. A l'époque, les Suisses étaient très appréciés dans le monde. J'ai passé la guerre en France et, quand le fisc français a commencé à m'embêter, j'ai tout rapatrié en Suisse. J'ai laissé le bureau de Lyon à mes collaborateurs, qui se sont empressés de le revendre à un grand groupe.

Et aujourd'hui ?

Je gère mes immeubles et mes placements avec une banque et une société immobilière. Je lis la presse financière. Le plus difficile à mon âge, c'est que tous mes amis ont disparu. J'en ai encore un, avec qui j'ai joué au curling, qui a 87 ans...

Le premier homme sur la Lune ! L'informatique s'est développée après ma retraite, je ne m'y suis jamais intéressé et je n'ai pas non plus de téléphone portable. Je n'en ai pas besoin, je sors toujours accompagné.

Et que changeriez-vous dans le monde économique ?

Une meilleure répartition de la richesse ne ferait pas de mal, surtout dans les pays en voie de développement. Une vision à plus long terme des entreprises serait aussi bénéfique notamment par rapport à l'environnement. Un fossé se creuse souvent entre la communication et la réalité des faits.

Un wikileaks des entreprises ?

Je ne suis pas adepte de la transparence absolue, lorsqu'elle comporte des risques, mais lorsque les données existent, il faut les diffuser. Reste encore à savoir comment elles ont été obtenues.

L'assurance-maladie ! Elle devrait être étatisée, cela économiserait des frais de gestion et unifierait les prestations. La Suisse est le seul vrai pays démocratique : c'est le référendum qui en est à la base. La France n'est pas une vraie démocratie !

Le secret de votre forme ?

Une vie régulière, avec peu d'abus, mais je bois encore mon verre de vin vaudois tous les jours ! Et puis le sport, j'étais junior au Lausanne-Sports, champion suisse, il y a 85 ans. Je ne suis pas un intellectuel, même si je suis abonné à la *Tribune de Genève*, depuis 75 ans.

Propos recueillis par Ariane Baehni

randstad

dynamise
votre
carrière

Emplois fixes et temporaires

 randstad

Se lancer dans l'aventure du mentorat n'est pas monnaie courante en Suisse. Bilan d'un projet qui tisse les liens de notre réseau.

Dialogue fructueux

Par **Fanny Priser**

Etudiante 3^e année HEC
fanny.priser@unil.ch

et **Julien Hoefliger**

Gradué 1994
Directeur des Salines de Bex
julienho@yahoo.com

Pour Julien, le mentor, la motivation est issue de son expérience personnelle. En effet, il n'a lui-même pas pu bénéficier de mentor et cela lui a grandement manqué. Il a constaté, lorsqu'il a été confronté à la culture anglo-saxonne dans le milieu académique et professionnel, que le concept de mentoring amenait vraiment un plus aux personnes qui y participaient. En conséquence, il a voulu apporter sa pierre à l'édifice et il a fait le choix de s'engager dans un projet concret qui pourrait contribuer à faire changer les choses en Suisse et à développer ces échanges. Par ailleurs, il a senti qu'à 40 ans il bénéficiait d'une certaine expérience et avait envie d'en faire profiter les jeunes à qui cela pourrait être utile. L'idée de rendre un peu de ce qu'il a reçu dans sa vie professionnelle lui tenait à cœur. Par le biais du programme de mentorat mis en place par HEC Alumni, il espérait donner à la mentée, Fanny, des éléments qu'elle n'allait pas acquérir dans son parcours académique ainsi qu'un éclairage différent du monde professionnel et académique. De plus, il souhaitait lui éviter quelques erreurs. Enfin, le fait de pouvoir faire bénéficier quelqu'un de son expérience, même modeste, est une démarche très enrichissante. S'il était à la place de Fanny, il aimeraient pouvoir lancer un coup de fil en cas de besoin (par exemple s'il avait un choix important à faire) et il est donc très heureux

de pouvoir apporter cela à une étudiante aujourd'hui.

Pour Fanny, les motivations principales étaient de pouvoir poser des questions et d'être conseillée par une personne d'expérience. Elle savait qu'elle aurait une relation de confiance avec son mentor étant donné que les intérêts de chacun étaient convergents, ce qui était primordial à ses yeux. En outre, participer à ce programme lui a permis de développer son réseau en établissant un lien avec un acteur du monde professionnel. Cela est un réel privilège pour tous les mentés, car il y a une absence complète de mise en place d'un réseau à HEC Lausanne. Or tout le monde sait qu'avoir un bon réseau est un avantage énorme.

Lors des deux rendez-vous en face à face qu'ils ont vécu de façon simple et informelle, les questions que Fanny a posées à Julien concernaient les choix de Master, mais aussi l'utilité de faire un stage à l'étranger et l'importance de maîtriser plusieurs langues dans le monde professionnel. Elle a aussi questionné Julien sur son parcours personnel afin de savoir comment il en était arrivé à son poste actuel, à savoir CEO des Salines de Bex. Enfin, elle lui a exposé plusieurs situations auxquelles elle était confrontée dans la gestion d'un projet et elle a cherché à savoir ce que ferait Julien à sa place afin d'avoir les conseils d'une personne de confiance et d'expérience.

«Avoir une relation saine et sincère»

*Vous avez envie de partager votre expérience professionnelle avec un étudiant HEC ?
Vous êtes prêt à soutenir un jeune dans la préparation de son avenir professionnel ?*

Vous êtes le mentor idéal !

***Vous désirez plus d'informations sur le mentorat ? Vous souhaitez vous inscrire ?
Rendez-vous sur notre site, ou envoyez vos coordonnées à info@alumnihec.ch***



« Faire de ce programme une institution à HEC »

Le programme de mentorat mis en place par HEC Alumni répond tout à fait aux attentes du mentor et de la mentée. Le fait que les intérêts de chacun soient compatibles permet d'avoir une relation saine et sincère. Fanny se sent libre de poser toutes les questions qu'elle veut à Julien qui est très ouvert, à l'écoute, disponible, de très bon conseil et qui a beaucoup d'expérien-

ces à faire partager. En outre, la fonction de CEO de Julien étant celle à laquelle Fanny aimerait arriver un jour les a rapprochés, car il est plus facile de s'identifier à l'autre dans ces conditions. Concernant les attentes du mentor, elles ont même été dépassées car ce programme lui a aussi permis de savoir quelles aspirations ont les jeunes étudiants à HEC, à savoir de trouver un

environnement professionnel qui respecte des principes et des valeurs éthiques. Cela existait déjà à son époque, mais dans une moindre mesure. Aujourd'hui, il y a un plus fort désir de travailler dans une entreprise assumant sa responsabilité sociale et permettant de concilier vies professionnelle et privée.

Au terme de ce programme, les deux acteurs se disent prêts à faire un bilan très objectif et assez critique permettant de dire ce vers quoi il faudrait évoluer, ce qui a manqué, mais aussi ce qui a été très positif dans cette aventure; le but final étant de faire de ce programme une institution à HEC.

randstad

reconnaît
vos qualités
profession-
nelles

Emplois fixes et temporaires



Philippe Schaff

Vue du parc du Château de Pregny, arbres centenaires et espèces rares dont la famille Rothschild assure la pérennité depuis le 19^e siècle.

Propos entendus autour du Patrimoine

“

- Gérer mon patrimoine, c'est penser à l'avenir de mes enfants.
- J'en conviens, mais c'est aussi synonyme de s'ouvrir au monde et s'enrichir de nouveaux points de vue.

”

Avec la Banque Privée Edmond de Rothschild, venez donner un sens à votre patrimoine pour que votre prospérité rime avec futur et développement personnel.

BANQUE PRIVÉE EDMOND DE ROTHSCHILD S.A. / 2, AVENUE AGASSIZ / CH 1003 LAUSANNE T. +41 21 318 88 88
www.edmond-de-rothschild.ch



BANQUE PRIVÉE
EDMOND DE ROTHSCHILD

Beau cadeau jubilaire ! MIS Trend a offert à HEC un sondage auprès de ses membres. Résultats décoiffants et analyse rigoureuse.

HEC et entrepreneuriat



Par Marie-Hélène Miauton

Graduée 1973

Présidente de MIS Trend S.A.

info@mistrend.ch

Dans le cadre de son centenaire, HEC Lausanne a souhaité mener une étude auprès de l'ensemble de ses gradués afin de mieux connaître leur parcours professionnel après leurs études: secteur économique, taille et localisation de l'entreprise employeuse d'une part et statut, ancienneté et satisfaction des gradués d'autre part. L'étude devait également permettre de savoir si les gradués étaient potentiellement des créateurs d'entreprises et donc des pourvoeurs d'emplois.

L'Institut de recherches économiques et sociales M.I.S Trend (Lausanne et Berne) a effectué la prise d'information en auto-administré par Internet du 26 août au 10 septembre 2010. Le questionnaire a été envoyé à

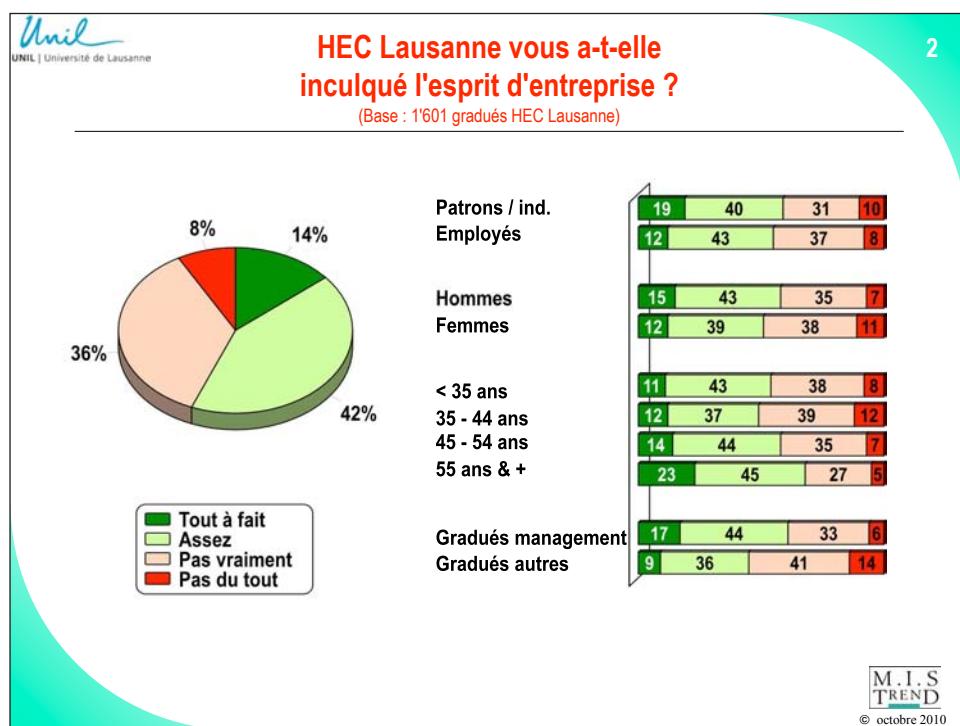
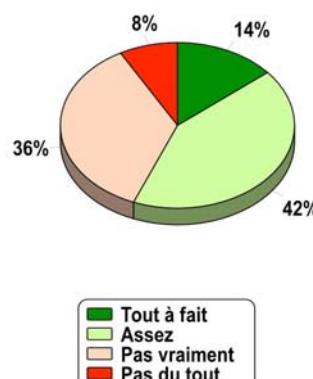
Structure de l'échantillon

Le fichier de base fourni par HEC Alumni contenait les coordonnées des cotisants et des non-cotisants mais n'était toutefois pas exhaustif dans la mesure où il négligeait les gradués restés sans nouvelles.

L'intérêt porté à l'étude fut excellent puisque 30% des adresses valides ont donné lieu à un questionnaire rempli, soit au total 1600 répondants. Ainsi, la marge d'erreur maximale s'élève à $\pm 2.5\%$.

L'échantillon est composé de trois quarts d'hommes et d'un quart de femmes et les deux tiers des répondants sont âgés de moins de 45 ans, ce qui correspond quasiment à

«Potentiellement des créateurs d'entreprises»



l'ensemble du fichier fourni par HEC Alumni, à l'exception de quelques rares personnes ayant expressément refusé suite à l'annonce de l'enquête. Un rappel a été envoyé aux gradués n'ayant pas répondu afin de maximiser le taux de réponse.

la structure du fichier de base. Toutefois, les gradués entre 1960 et 1999 ont un peu mieux participé à l'étude.

Presque les trois quarts des répondants ont suivi la filière «Management». L'essentiel des gradués ont leur domicile en Suisse. »»



Communication difficile ?

Optimisez votre communication par
des actions simples et efficaces...

Faites votre choix en fonction
de votre pathologie sur
www.map.ch !



HEC et entrepreneuriat

Statut professionnel des gradués

»» Sept gradués sur dix sont employés d'une entreprise et 18% sont patrons ou indépendants, soit respectivement 20% des hommes et 12% des femmes. Cette différence montre que, même en ayant choisi d'effectuer des études HEC, les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes à créer leur propre structure. En outre, les femmes accèdent beaucoup moins souvent que les hommes à des postes supérieurs (16% contre 41%) et se contentent souvent de positions sans responsabilité (28% contre 18%) dans les entreprises qui les emploient.

Mis à part ces différences entre les genres, les gradués HEC Lausanne accèdent aux postes à responsabilités au fur et à mesure qu'ils avancent en âge, donc en expérience: 8% à moins de 35 ans, 64% dès 45 ans. La fidélité à l'entreprise employeuse est de presque 10 ans dès cet âge, ce qui laisse entendre que les responsabilités ne viennent pas non plus dès l'engagement mais une fois un certain parcours accompli dans

« 21 % ont donc été pourvoyeurs de nouveaux emplois »

l'entreprise. D'ailleurs, le nombre des employeurs se stabilise à partir de 35 ans aux environs de 3 à 4 en moyenne.

Qui sont les employeurs des gradués HEC Lausanne ?

Pour un quart l'administration ou les ONG contre trois quarts l'économie privée. Sept entreprises sur dix sont suisses et autant ont un rayonnement international. Six sur dix comptent plus de 1000 employés. Le secteur tertiaire est très présent, particulièrement avec les banques, assurances et sociétés fiduciaires. La place de l'industrie se limite à 12% et le commerce à 10%. Il est donc clair désormais que HEC Lausanne forme essentiellement pour des grandes entreprises suisses, surtout financières et internationales.

Les gradués patrons/indépendants

Parmi les sept gradués sur dix qui ont toujours été employés, 38% auraient pu envisager devenir patrons/indépendants mais 12% seulement le regrettent vraiment (moins les femmes que les hommes). C'est donc plutôt l'esprit d'entreprise qui a manqué à ceux-là plutôt que les opportunités, ce qu'ils admettent d'ailleurs à la question de savoir pourquoi cela ne s'est pas produit.

Les 18% de gradués patrons/indépendants se sont lancés en moyenne 10 ans après la fin de leurs études. Les créateurs d'entreprise ont plus attendu que les repreneurs et ceux qui sont toujours patrons/indépendants plus que ceux qui ont cessé de l'être. Ainsi, le bagage acquis sur les bancs de l'université ne suffit sans doute pas et une certaine expérience dans le métier et le milieu des affaires doit le compléter pour pouvoir réussir. Cependant, les entreprises créées ou reprises, lorsqu'elles ont survécu, sont devenues rentables en moyenne après deux ans d'existence et plus de la moitié ont atteint le point mort après un an seulement.

Les trois quarts des entreprises ont été créées alors que le dernier quart relève de la reprise d'une entreprise familiale ou non. Il y a donc, du fait des gradués HEC Lausanne, une véritable création de »»

uspi[®]

Un bail signé = un arbre planté
plus de 8500 arbres plantés à ce jour !

Régie Brauna

Rue Centrale 5 1003 Lausanne Tél. 021 342 52 52 www.regiebraun.ch

APRÈS CES VACANCES, ON ÉTAIT PLUS TRÈS SÛRS
QUI AVAIT LE PLUS D'ÉTOILES: LE CIEL OU L'HÔTEL!



TUI
Premium

LA CRÈTE, DIFFÉRENCE SUBTILE

Dans le nouveau Grecotel Amirandes  en Crète, la question du luxe et de l'élégance ne se pose même pas, c'est une évidence. Chaque moment est une mise en scène parfaite d'un rêve. Que cela soit dans les suites ou villas somptueuses avec piscine privative, à l'espace aquatique raffi né ou dans les restaurants gastronomiques. La délectation perdure. Et même les autres établissements Grecotel vous séduiront par leur emplacement sur les plus belles plages de Grèce et par leur design unique.



Demandez le catalogue TUI Premium*, rendez-vous à vos agences TUI en Suisse Romande à **Fribourg, Genève, Lausanne, Monthey, Montreux, Morges, Neuchâtel, Vevey et Yverdon**, Tél. 0848 848 444.

*N'est édité qu'en langue allemande.

TUI Agence de voyages

HEC et entrepreneuriat

»» nouvelles entités économiques, dont 7 sur 10 comptent des employés, soit 26 emplois en moyenne.

Sur le total des gradués interrogés, 21 % ont donc été pourvoyeurs de nouveaux emplois par fondation de structures neuves. Quant aux repreneurs, ils ont chacun pérennisé 64 emplois en moyenne. Ces chiffres sont importants et méritent d'être diffusés car ils parlent éloquemment de l'apport économique et social de HEC Lausanne. Les entreprises des gradués patrons/indépendants sont essentiellement suisses, ce qui ne témoigne pas d'une grande mobilité, encore que 84 % des gradués ont leur

du commerce. HEC Lausanne, dont on a vu précédemment qu'elle fournissait surtout des collaborateurs aux grandes entreprises suisses, parvient toutefois à servir le tissu des PME par le biais des créateurs ou repreneurs d'entreprises qu'elle produit.

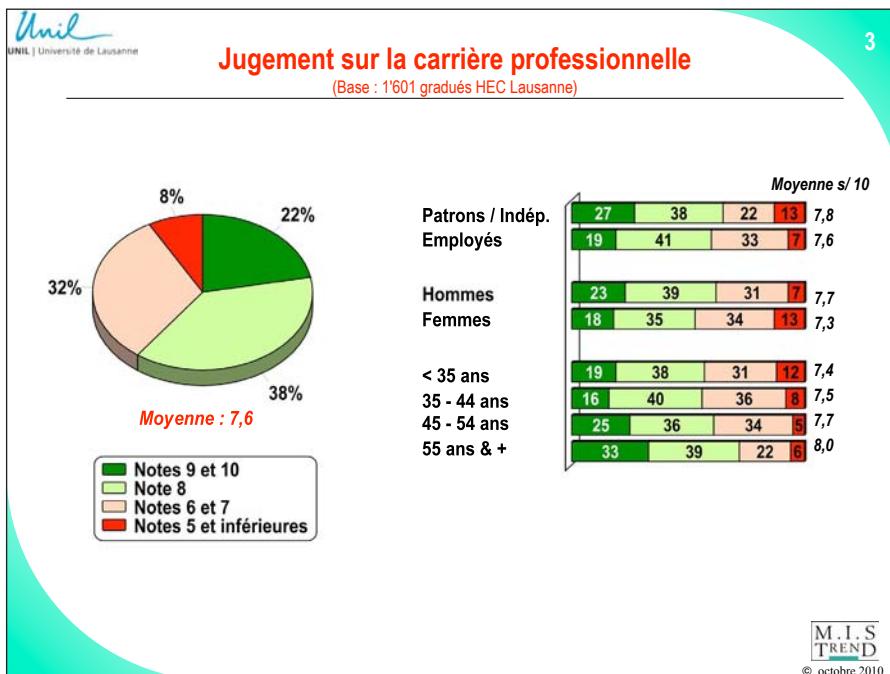
L'utilité des études pour la vie professionnelle

Près de deux tiers des gradués HEC Lausanne n'ont pas jugé utile d'entreprendre des études additionnelles. Les autres ont complété leur cursus initial dans des domaines proches (MBA, expertise comptable, finance, doctorat) et rares sont ceux qui ont changé de voie.

Cela s'explique par le fait que l'activité professionnelle pratiquée est en lien avec HEC Lausanne et que les études des gradués sont jugées utiles dans ce cadre. Ainsi, 4 sur 10 des patrons/indépendants pensent qu'elles les ont vraiment aidés dans leur processus de créateurs, plus particulièrement les gradués en Management. Malheureusement, 44 % restent tièdes à cet égard (elles m'ont un peu aidé) et 17 % estiment qu'elles ne leur ont pas servi dans ce contexte. Cela explique qu'un tiers a dû entreprendre une formation complémentaire dans le but de mieux gérer leur entreprise, surtout les patrons qui le sont encore aujourd'hui.

Point noir au tableau, seuls 14 % des gradués estiment que HEC Lausanne leur a vraiment inculqué l'esprit d'entreprise et 41 % l'admettent en partie, pour un total de 56 %. Ce résultat ne doit pas être pris à la légère car 4 patrons/indépendants sur 10 affirment que ce n'est pas sur les bancs de l'Alma Mater qu'ils ont été incités à le devenir.

Malgré ces éventuelles lacunes, 60 % des gradués HEC Lausanne sont satisfaits de leur carrière professionnelle, 22 % entièrement (notes 9 ou 10 sur 10) et 38 % assez (note 8 ou 7 sur 10). Résultat fructueux de leur engagement et de leur prise de risque, les patrons/indépendants sont un peu plus satisfaits que les employés. Malheureusement, les femmes sont moins satisfaites que les hommes, pour des raisons déjà évoquées auparavant.



domicile en Suisse. Sachant que la présence d'étudiants étrangers au niveau master est de 50 % à HEC Lausanne, il faut donc en déduire que nombreux préfèrent finalement rester en Suisse plutôt que rentrer au pays pour créer leurs entreprises.

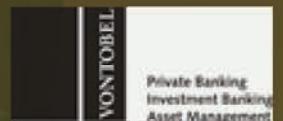
Tout comme les employeurs des gradués appartiennent plutôt au secteur tertiaire et à la finance en particulier, les structures créées par les gradués sont également de ce type alors que les repreneurs relèvent plutôt des arts et métiers et



LE
TROPHEE
CHRISTOPHE
PRALONG

WWW.UNIL.CH/PRALONG

7 OCT 2011



GOLF & COUNTRY CLUB DE BONMONT
Le Trophée du Centenaire

HEC100
LAUSANNE

Unil
UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne

GRADUÉS
HEC
LAUSANNE

lynnnne@gmail.com

La faculté des HEC a choisi de célébrer son centenaire sous le thème du management responsable. Ce choix n'est pas anodin et reflète une volonté profonde de faire changer les choses.

Lettre de l'éditeur



nomique de nombreux changements ont été réalisés au sein de ces conseils, leur permettant ainsi de mieux faire face aux nouveaux challenges.

Enfin, le troisième article, écrit par Florian Hoos, aborde une question centrale qui est celle de la manière dont devrait être enseignée la comptabilité dans les hautes écoles et universités si l'on souhaite voir les pratiques évoluer.

Nous espérons que les articles qui suivent pourront répondre à certaines de vos questions ou en susciter de nouvelles. Dans tous les cas, n'hésitez pas à contacter les auteurs

si vous désirez échanger sur ces sujets. Ils se feront un plaisir de vous répondre. De même, le PhDnet reste à votre entière disposition pour toute question ou remarque sur cette section. Pour en apprendre davantage sur notre association, n'hésitez pas à consulter notre site Internet: www.phdnet.ch Tout en vous souhaitant beaucoup de plaisir dans la lecture de ces articles, nous vous donnons rendez-vous au prochain numéro.

Steve Binggeli
Président

Si l'on observe des disfonctionnements dans les pratiques actuelles, c'est notamment parce que des modèles théoriques ont été pensés et enseignés dans les universités. Nous avons donc un rôle important à jouer si nous voulons que les futurs praticiens que nous formons réfléchissent et agissent différemment de leurs prédecesseurs. La responsabilité sociale des entreprises est bien entendu liée à un problème systémique. Elle peut être abordée sous différents angles et de différentes manières. Dans cette édition, nous allons nous intéresser au travail de jeunes chercheurs issus du département de comptabilité. Un stéréotype du comptable veut qu'il suive les règles de manière stricte. Or, comme l'ont révélé les affaires Enron ou Worldcom, cela n'est pas toujours le cas. La question de l'éthique se pose donc de manière naturelle dans ce domaine de recherche.

Le premier article, écrit par Frédéric Imhof, aborde la question de la gestion des résultats. Ce concept fait référence à une certaine marge de manœuvre dont disposent les comptables lors du calcul du bilan. Celle-ci leur permet notamment d'augmenter artificiellement les résultats de la période au bénéfice de leur entreprise.

Dans le second article, Raúl Barroso s'intéresse à l'évolution des conseils d'administration en Suisse entre 2002 et 2007. Il ressort de ses résultats que déjà avant la crise éco-

We're here...



Barry Callebaut is the world's number 1 in cocoa and chocolate. You probably taste our products more often than you could imagine. The odds are that the chocolate in your favorite baker's or pastry chef's creation has been produced by us. As well as the delicious chocolate in your ice cream, cookies, confectionery or dairy products.

We put all our passion and imagination in chocolate. And we love to share it with you every day. With pleasure.

BARRY CALLEBAUT
The Chocolate Experts

www.barry-callebaut.com



Frédéric Imhof est doctorant en management (comptabilité financière) de la faculté des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Il est également chargé de cours auprès de l'Académie suisse d'experts-comptables. Ses recherches se focalisent sur la gestion des résultats, l'importance des mesures non comptables par rapport aux mesures comptables et la qualité de l'audit. Enfin, il travaille avec son superviseur sur les droits de vote des actionnaires concernant la rémunération des dirigeants.

frédéric.imhof@unil.ch

Les normes comptables permettent aux entreprises de choisir parmi différentes options, traitements ou méthodes pour établir leurs comptes, permettant ainsi de modifier le résultat ou le bilan publié.

La gestion des résultats :

Nous pouvons citer par exemple les différentes méthodes de comptabilisation des stocks ou les différentes méthodes d'estimation des amortissements. La *true and fair view* qui caractérise les IFRS laisse des flexibilités au management pour déterminer les justes valeurs, lui permettant ainsi d'utiliser grandement son jugement. Ainsi, la détermination du montant correcte d'une provision dépend de la probabilité du sinistre et du montant estimé, deux paramètres qui sont partiellement à la discrétion du comptable. La comptabilité et les états financiers ne sont donc qu'une image partielle de la santé financière d'une entreprise, image que le jugement ou des choix spécifiques peuvent avoir délibérément modifiée.

La gestion des résultats est définie comme toutes pratiques ou choix comptables permettant de maximiser la fortune d'un *stakeholder* de l'entreprise aux dépens d'autres *stakeholders*. Elle peut aussi être définie négativement comme toute tentative de modification comptable de l'image de la firme qui n'est pas qualifiée de fraude. Cette pratique est principalement possible grâce à la différence de reconnaissance temporelle entre les entrées et sorties monétaires, et leurs reconnaissances comptables en tant que charges et produits non monétaires. Ainsi, à l'achat d'un équipement, la reconnaissance monétaire se fait lors du paiement, mais la comptabilisation de la charge comptable est répartie au travers des amortissements. Grâce à une gestion délibérée et spécifique des différentes opportunités que laissent les normes comptables et la détermination de la juste valeur, l'entreprise ou ses managers peuvent donc influencer le bilan et les comptes de résultat pour atteindre des buts spécifiques.

La gestion des résultats permet de modifier le compte de résultat, le bilan et les ratios financiers de l'entreprise. En plus des manipulations utilisant les charges et produits non monétaires, elle peut se faire par les manipulations réelles. Ces dernières sont des actions concrètes faites pour diminuer les charges ou augmenter les produits, sans augmenter la valeur intrinsèque de l'entre-

prise. Ainsi, une vente d'un actif à forte plus-value latente ou une augmentation de la production dans le but de diminuer la part des frais fixes par unité produite et vendue auront pour conséquence une augmentation du résultat. Ces manipulations impliquent souvent une diminution des cash flows futurs de l'entreprise et de sa valeur intrinsèque.

« La gestion des résultats permet de modifier le compte de résultat »

La littérature scientifique montre que la gestion des résultats apparaît en fonction des objectifs et des avantages que peuvent percevoir les différents *stakeholders*. Nous pouvons les regrouper en trois catégories qui sont le management, les actionnaires et les régulateurs (Ronen & Yaari, 2008). Le management utilise les manipulations afin de maximiser sa rémunération. Il peut donc être tenté d'atteindre son bonus maximal ou, si celui-ci est déjà atteint, de transférer la partie du résultat excédent le bonus maximal sur les années suivantes par la gestion des résultats (Healy, 1985). Lorsque son bonus dépend du cours de bourse de l'action, il tentera de maximiser celui-ci. Dans ce cas, son objectif s'aligne sur celui de la deuxième catégorie de *stakeholders* que sont les actionnaires. La fortune des actionnaires peut être maximisée de diverses façons. Le résultat devra, par exemple, être le plus élevé possible si on veut atteindre ou dépasser une valeur espérée par le marché, maximiser le cours, en cas d'entrée en bourse (IPO) ou lorsque l'entreprise se fait racheter. Au contraire, l'entreprise tentera de diminuer son résultat, par exemple, pour des buts fiscaux ou lors de conflits sociaux avec ses employés afin d'en diminuer les charges y relatives. Finalement, la gestion des résultats peut être entreprise en réponses aux exigences des régulateurs, de la gouvernance d'entreprise ou des auditeurs.

Face à cette pratique très répandue, nous devons nous demander si le marché l'aperçoit et comment il la valorise. Théoriquement, le cours de bourse ne doit intégrer que le résultat lui permettant d'anticiper les cash flows futurs. Or la gestion des résultats modifie et, dans la plupart des cas, augmente le résultat de la période. Ainsi, pour valoriser

omniprésente !

correctement ces résultats, le marché doit corriger les manipulations et ne valoriser que la partie non manipulée. Les études empiriques montrent que ce n'est pas entièrement le cas, car le marché ne corrige que partiellement ou indirectement cette pratique. Les analystes et le marché étant souvent trop optimistes, ils ne modifient pas dans leurs attentes (et donc dans le prix) les manipulations. Ce n'est que lors de la période suivante, lorsque les résultats publiés n'atteignent pas leurs prédictions biaisées, que le cours de bourse est corrigé. Le marché ne semble donc pas réellement apprendre des éléments passés (Theo & Wong, 2002; Pincus, 2007). Cependant, le niveau de sophistication des investisseurs et le

nombre d'analystes suivant une firme influencent positivement sa perception. Enfin, différents éléments tendent à diminuer la pratique de la gestion des résultats, comme le niveau de qualité et de détail des états financiers, une bonne gouvernance d'entreprise ou une haute qualité de l'audit. Comme décrit précédemment, la gestion des résultats apparaît en réponse à de multiples caractéristiques propres aux entreprises. En conséquence, un grand nombre d'entre elles s'engagent dans ces pratiques. Les autres entreprises du secteur peuvent ainsi paraître moins compétitives et profitables que ces premières. La pression du marché les forçant à augmenter leur rentabilité, elles auront donc tendance à s'engager dans la gestion des résultats non pas en réponse à leurs propres incitations, mais en réponse

à la pratique dominante du marché. Dans un de mes articles de doctorat, j'étudie cette question empiriquement et démontre que, pour le marché américain, ce phénomène existe réellement. La gestion des résultats existe aussi en tant que benchmark, produisant une généralisation de cette pratique et biaisant la valorisation des entreprises de certaines industries.



SAP Business One

LA SOLUTION DE SAP
POUR LES PME À PRIX
ABORDABLE

“Une vision claire sur la gestion de votre PME”

SAP® Business One, est un ERP complet permettant de gérer toutes vos activités ventes, achat, production, finances, relation client, etc. De plus l'existence de modules additionnels spécialisés métier (plus de 500) en font un outil répondant à chaque type d'entreprise. Spécialement conçu pour les petites entreprises, cette solution est rapide à installer (sa mise en œuvre prend, en règle générale, deux à huit semaines), facile à maintenir et simple à utiliser.

SAP® Business One permet de rationaliser vos processus, de prendre des décisions fondées sur des chiffres fiables mis à jour en temps réel et de conjuguer croissance et rentabilité.

implementis
Votre partenaire privilégié
SAP Business One



For years corporate governance has been a persistent topic full of milestones, namely scandals, such as Enron or Swissair just to mention two. This increasing scrutiny on

The Board of Directors

This crisis took a particularly high toll on financial firms, but also to the rest of the firms that found constraints to access financing and, of course, became very expensive to the tax payers of some countries. What can be done to avoid further failures? You will not find the answer to that question in this article. However, I want to focus on the board of directors, one of the areas of corporate governance that is evolving the most.

The Board of Directors

Corporate governance pay particular attention to the people, institutions

and mechanisms put in place at the top of the corporations. Within a context of publicly listed firms, the board of directors plays an increasingly important role. Traditionally considered a social club and a rubber stamp of powerful CEOs, the board has become a key element on the governance of the firms. They need to work with the top management and not only bless their decisions. Boards have the difficult task of managing the objectives of different shareholders, directors, executives, employees and other stakeholders, objectives sometimes antagonistic, in the best possible way. They act as the interface between all the external pressures and challenges and deal with the internal constraints to ensure the goals are attained.

Directors have the responsibility of designing the long term vision of the firm and have the final word on strategic decisions. These requisites demand deep knowledge of the competitive environment in an economic context that increasingly demands to manage risks and access to financing. Therefore, directors need some relevant social and economic networks as well as managerial experience to control this environment, access financing, facilitate mergers and acquisitions and deal with increasing amounts of information to achieve success. Selecting the right top executives becomes crucial as collaboration with the board in the strategic planning intensifies and execution times shrink. Fluid communication is essential, while some independence between management and the board is required. Independence is particularly important to ensure that the management acts in the most responsible manner respecting the law and the overall objectives of the firm. Thus, the board has the implicit responsibility of determining the ethical boundaries guiding the company. Furthermore, they personally face some legal, economic, and mostly reputational risks. Nevertheless, directors can use a number of tools and mechanisms that should facilitate this monitoring role. Careful design of the incentives and performance indicators¹, a solid internal audit group and interactions with the working force should help prevent problems.

Evolution of Swiss Boards

As in many other countries, the aftermath of Enron's collapse brought important reforms to Switzerland. The most significant was the introduction of the Swiss Code of Best Practices on Corporate Governance² in 2002. The code was established as a guideline for publicly listed companies and is based on increased transparency and a number of non binding recommendations. This voluntary approach provides an interesting setting to analyzing the institutional and organizational reasons that lead corporations to shape their governance structures.

On an ongoing study on the evolution of Swiss corporate governance we collected data on the characteristics of directors between 2002 and 2007³. First, we observe a growing independence between management and the board. The percentage of executives on the board of directors has steadily decreased from 21% to 16% in 2007. Similarly, CEOs have significantly disappeared from the boards, being present on 39% of the firms compared to 56% in 2002. Nevertheless, 20% of the firms maintain the CEO as the chairman of the board, a controversial measure from the monitoring point of view.

Another relevant change occurs in executive and directors' compensation. There is an increasing use of share compensation, which links compensation to firm performance. Meanwhile the use of stock options for directors has decreased from 22% to 17% while the use to compensate executives has remained stable for 36% of the firms. Stock options also link pay to performance. However, they are more volatile and difficult to design and may induce to excessive risk taking from the management since their own losses are minimized but gains can grow exponentially.

Additionally, Swiss boards have adopted a committee approach to tackle some specific tasks. Audit, recruiting and compensation committees have been widely adopted by firms. 56% of the firms have a specific nomination committee, 76% a compensation committee, and 89% an audit committee. Hence, there is a growing need for specialization and a new demand for skills on critical areas for the board.



Raúl Barroso, Assistant Professor of Accounting and Management Control at HEC Paris, earned a PhD in Economics (Management) from HEC Lausanne in 2009. His research interests include corporate governance, financial accounting, strategic control systems, and management accounting and control. He joined HEC Paris following his post doctoral studies at IESE Barcelona and a post as Visiting Scholar at Columbia University financed by the Swiss National Foundation.

raul.barroso@unil.ch

the governance of the corporations has taken an additional impulse with the financial crisis that led Lehmann Brothers to collapse in 2008.

in Switzerland

Challenges

Diversity broadens alternatives yet it's difficult to manage as common ground blurs. Swiss boards have grown on international diversity and the percentage of foreign directors has grown from 26 % to 31.6 % in 2007. Still, a greater challenge is the incorporation of women to the board. Even though we find some more women, they are still very few. Only 4.7 % (3.2 % in 2002) of the directors in the sample are women.

Boards also need to find the right balance between stability and renewal. We find little turnover on the boards. Succession and change, not only of the CEO is always a

challenge. Directors have gained in experience as their average age has increased from 55.9 to 57.8 years and the time spent on the board has expanded from 6.3 to 6.8 years.

In conclusion, Switzerland provides an interesting and distinct institutional setting with important changes in the last few years. Boards of directors face increasing complexity as the economy globalizes, the quantity of information multiplies, and new technologies allow new forms of organization. Boards seem to address these new challenges. Will minority shareholders, often ignored by management and other large shareholders, use new collabora-

rative technologies to be part of the next evolution of corporate governance and demand more responsible decisions?

1 For further development of management systems, see Barroso, Burkert, Davila and Oyon (forthcoming), *Corporate Governance, Responsible Management, and Control Systems*, in *Pour un Management Responsable au 21^e siècle*. HEC Lausanne.

2 Economiesuisse [2001].

3 See Raúl Barroso (2009), "Three essays on corporate governance", HEC Lausanne. Unpublished dissertation.

PUB
SWISS PRINTERS

CLOS DU CHÂTELARD

Grand Cru Villeneuve

Adossé à un coteau très abrupt,
ce Domaine bénéficie d'un superbe microclimat
propice à la culture d'une grande variété de cépages nobles.

Sol : Moraines alpines, glacio-torrentielles.

Densité de plantation : 12'000 pieds/ha.

Encépagement : Blancs - Chasselas, Chardonnay, Viognier, Pinot Gris,
Muscat, Gewürztraminer / Rouges - Pinot Noir, Gamay, Syrah, Galotta,
Merlot, Cabernet Franc, Cabernet-Sauvignon, Gamaret, Garanoir.

Le CLOS BLANC

Le terroir de moraines alpines s'exprime dans ce Grand Cru par ses notes
subtiles de tilleul et de fleurs de vignes.

En bouche, sa pointe d'amertume lui confère une bonne tenue en finale et
une typicité indéniable.

Accompagnement : apéritif, poisson du lac ou des rivières, viandes
blanches, mets au fromage.

Le CLOS ROUGE

Assemblage de Gamay, Pinot Noir, Gamaret et Garanoir. Robe rouge rubis
foncé et scintillante. Au nez, il évoque de fines senteurs d'épices.

Sa bouche est ample et complexe avec des tanins ronds et élégants.

Accompagnement : volaille en sauce, viandes braisées, charcuterie,
Boutefas Vaudois, fromages d'alpage.




HAMMEL
TERRES DE VINS

NOS VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT-SUR-ROLLE

DOMAINE DE LA BIGAIRE - MONT-SUR-ROLLE

DOMAINE DES CAILLATTES - TARTEGNIN

CLOS DU CHÂTELARD - VILLENEUVE

CLOS DE LA GEORGE - YVORNE

L'OVAILLE - YVORNE

DOMAINE DE LA MURAZ - SION

DOMAINE DES VAROILLES - GEVREY-CHAMBERTIN

VENTE DIRECTE

LU - JE 07 H 00 - 11 H 45 et 13 H 15 - 16 H 45

VE 07 H 00 - 11 H 45 et 13 H 15 - 15 H 30

It doesn't have to be boring or create Enrons. A public interest approach to rejuvenate the discipline.

Accounting Education



Florian Hoos recently finished his PhD in Management at Faculty of Business and Economics (HEC) at the University of Lausanne. His research focuses on auditors' judgements, corporate governance and accounting education. He writes actively on these topics, presenting his research on international conferences and has been invited to present his different studies to international corporations.

florian.hoos@unil.ch

In an often cited article on business education, Ghoshal (2005, p. 75) states that «we – as business school faculty – need to own up to our own role in creating Enrons». Similar to Ghoshal's criticism, recently published articles on accounting education criticize that universities do not prepare their students for new challenges in the accounting profession. Accounting education is criticised for being too narrow since it focuses on bookkeeping, passive teaching techniques, and the acquisition of technical accounting skills (e.g. Thomas, 2009; Boyce, 2004). The output of this mainstream accounting education is often described as the stereotypical bean counter in the accounting literature and beyond. However, there are many propositions in the accounting literature that recommend several changes of mainstream accounting education. These propositions will be briefly presented and structured to what I call a "public interest approach".

The general argument that can be put forward to link university education and accounting practice is that universities are among society's most significant agents in terms of preparing students for their profession (Siegel et al., 1991; Schein, 1967). In other words, a professional socialisation process which refers to the values, attitudes, skills and knowledge that are learned and internalized at universities, develops an

impact on students behavior in practice (e.g. Ponemon, 2002; Clikeman & Henning, 2000; Wren et al., 1994). This socialisation process that takes place at universities has been examined empirically and prior research demonstrates that it plays an important role to prepare students for their future profession in terms of e.g. skills, attitudes and beliefs (e.g. Clikeman & Henning, 2000; Stone & Shelley, 1997). Consequently, universities play a major role for an adequate accounting education which prepares future internal and external auditors, accountants, and managers for their profession. This is especially true for the European context where at least a bachelor's degree, more often even a master's degree is conditional for an accounting related business career. I maintain a positive perspective in this article and conclude from the above arguments that appropriate accounting education can develop a positive impact on society. To reach this objective, the major purpose of universities should be defined as serving the public interest (Nagy & Robb, 2008; Oliverio, 2004; Boyce, 2004). This is also expressed in numerous university visions. Following this reasoning, universities can be »»



Réaliser ensemble un chef-d'œuvre, jour après jour.

cff.ch/jobs



Accounting Education

» seen as the place where social changes are critically discussed, reflected and predicted (Craig et al., 1999). The ideal university is a place where people are not exclusively trained for their job but for their positive contribution to society (Newman, 1996). Starting with the overriding principle of serving the public interest, an adequate accounting curriculum and the content of single courses that take the necessary competencies of accountants into account can be developed. For the latter, it is noticeable that practical guidelines, empirical observations and theoretical examinations all support to a certain extent a stronger focus on competencies that are described by buzz words like interpersonal skills, critical thinking and communication skills. The design of accounting curricula should be guided by this modern understanding of the accountant instead of supporting competencies that are described by the stereotype of the introverted bean counter. For instance, the International Accounting Education Standards Board (IAESB, 2009; p. 59) names a «mix of skills that candidates require to qualify as professional accountants», including (i) intellectual skills, (ii) technical and functional skills, (iii) personal skills, (iv) interpersonal and communication skills, and (v) organizational and business management skills (IAESB, 2009, p. 59). Furthermore, a main focus of the IAESB's education standards is placed on a commitment to «sensitivity to social responsibilities».

Based on the above mentioned arguments and based on the existing accounting education literature, six major cornerstones for a public interest approach can be identified (see Stone & Shelley, 1997):

1. Serving the public interest is the overriding principle of university education. The people in charge for the design of financial accounting curricula should benchmark their concepts with this overriding principle. This does not contradict that

financial accounting education serves the needs of business.

2. Technical accounting skills are not enough. The focus should be on teaching scenarios and cases that are similar to those that can be found in accounting practice (e.g. problems that are complex, ill-structured, and ambiguous).
3. De-emphasizing declarative knowledge (i.e. facts, definitions, vocabulary) in favor of the development of intellectual skills and attitudes.
4. Foster the application of modern teaching methods such as active learning approaches (e.g. teaching the ability to identify and integrate multiple perspectives on complex accounting issues and to transform them into well-reasoned, defensible analysis).
5. Educators bear a responsibility to be trained for the application of new teaching methods and for the development of a social environment that is in favor of learning and innovation (e.g. exchange between students and faculty during lunch and meetings, informal interactions between accounting professionals and students).
6. Changing extrinsic incentives (i.e. reward analyses, justifiable decisions etc. instead of just rewarding one correct solution). If it is accepted, as argued above, that accounting academics and educators at universities possess a responsibility for the present state in accounting education and more generally for the present state of affairs in society, then it seems to be reasonable to assign them a certain responsibility to challenge the status quo of accounting education and beyond (Ghoshal, 2005; Boyce, 2004). The idea of a public interest approach is to provide holistic accounting curricula that are planned top-down – starting with the overriding principle of serving the public interest – under cooperation of all faculty members. It includes new teaching methods which might also require further training for accounting educators. To conclude, the vision inherent in a public interest approach is that accounting professors provide accounting education that leads to a positive impact on society instead of “creating Enrons”.

References

- Boyce G. *Critical accounting education: teaching and learning outside the circle*. Critical Perspectives on Accounting 2004;15(4/5):565-586.
- Clikeman PM, Henning ST. *The socialisation of undergraduate accounting students*. Issues in Accounting Education 2000;15(1):1-17.
- Craig RJ, Clarke FL, Amemic JH. *Scholarship in university business schools: Cardinal Newman, creeping corporatism and farewell to the disturber of the peace?* Accounting, Auditing & Accountability Journal 1999;12(5):510-524.
- Ghoshal S. *Bad management theories are destroying good management practices*. Academy of Management Learning & Education 2005;4(1):75-91.
- International Accounting Education Standards Board (IAESB). *Handbook of international education pronouncements*. January 2009, accessed 10.06.09 at <http://www.ifac.org/Members/Downloads/handbook-of-international-e.pdf>.
- Nagy J, Robb A. *Can universities be good corporate citizens?* Critical Perspectives on Accounting 2008;19(8):1414-1430.
- Newman JH. *The Idea of a University, written and revised from 1852-1889*. In: Turner, F.M. (Ed.), *The Idea of a University*. New Haven, CT and London: Yale University Press; 1996.
- Oliverio ME. *What social responsibility should accounting faculty assume?* Critical Perspectives on Accounting 2004;15(6):453-460.
- Ponemon LA. *Ethical reasoning and selection-socialisation in accounting*. Accounting Organizations and Society 1992;17(3/4):239-258.
- Schein EH. *Attitude change during management education*. Administrative Science Quarterly 1967;11:601-628.
- Siegel PH, Blank MM, Rigsby JT. *Socialisation of the accounting professional: Evidence of the effect of educational structure on subsequent auditor retention and advancement*. Accounting, Auditing & Accountability Journal 1991;4(4):58-70.
- Stone DN, Shelley MK. *Educating for accounting expertise: a field study*. Journal of Accounting Research 1997;35(Supplement):35-61.
- Thomas J. *Convergence: businesses and business schools prepare for IFRS*. Issues in Accounting Education 2009;24(4):369-376.
- Wren DA, Buckley MR, Michaelsen LK. *The theory/application balance in management pedagogy: Where do we stand?* Journal of Management 1994;20(1):141-157.