

## 5 Alumni HEC Lausanne

## Vie de l'association

## 53 Internef et Extranef

## Du côté de la Fac'

16

## Dossier spécial

# Le sport en jeu: perspectives et défis

# MAURICE LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse



YOUR TIME IS NOW.

**AIKON** AUTOMATIC DATE 35MM  
AI6006-SS002-370-1

#BE**YOUR**AIKON





6



8



12



14

## Sommaire

# N° 93

Ont participé à cette édition :  
 Flavia Ciaranfi (directrice adjointe)  
 Elodie Gysler-Buchheim (resp. dossier spécial)  
 Laetitia Fatio (directrice)  
 Thomas Leca (assistant-étudiant)  
 Deborah Coia, Eileen Delacrétaz  
 (communication Faculté)  
 Conception graphique et éditoriale :  
 WGR Communication  
 Production : PCL Presses Centrales

Les opinions exprimées par les auteurs des articles n'engagent en aucune façon la responsabilité de la rédaction et de l'éditeur. Les titres et les sous-titres sont de la rédaction. La plupart des photographies et des autres documents paraissant dans le Magazine sont l'objet de droits d'auteur. Dans la mesure où ces droits sont connus de la rédaction, la mention en est faite à proximité desdits documents. Si aucune mention ne figure à cet endroit, le droit de reproduction est soit inconnu de la rédaction, soit propriété de l'Association des Alumni HEC Lausanne.

Toute reproduction d'un passage ou du tout d'un article de ce Magazine doit faire l'objet d'un accord formel préalable du Bureau de l'Association et doit comporter la mention de la source.

**ALUMNI**  
**HEC**  
 LAUSANNE

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

## Vie de l'Association

Le Président, cet éphémère animateur	5
<b>Editorial de Frédéric Gross</b>	
Le Réseau des Alumni HEC en 2019	6
<b>Laetitia Fatio et Flavia Ciaranfi</b>	
Les Clubs HEC en Suisse et dans le monde	8
Le programme de Mentorat	10
La soirée des Alumni 2019	12
Le Trophée de Golf «Christophe Pralong – Alumni HEC Lausanne»	14
Nadine Reichenthal – retour sur un parcours singulier	15

5

20



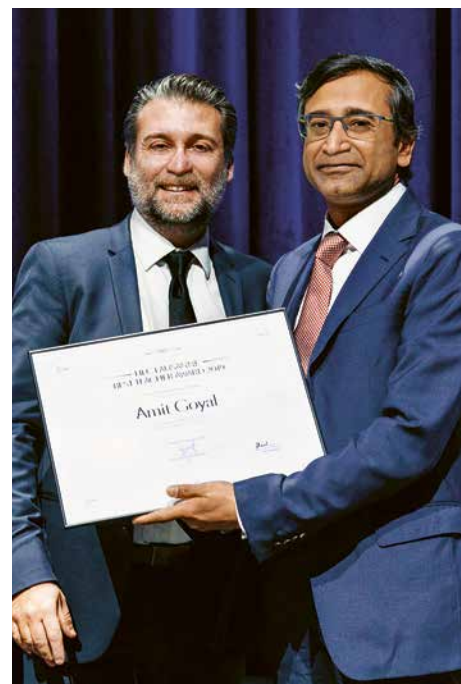
48



26



38



60

## Dossier spécial

### Le sport en jeu: perspectives et défis

Editorial de Elodie Gysler-Buchheim

A milestone in the evolution of the Olympic Games  
Thomas Bach 20

Lausanne, une histoire olympique  
Jean-Loup Chappelet 22

Retraites Populaires,  
l'engagement d'une entreprise  
Philippe Doffey 24

Construire l'héritage des Jeux Olympiques  
Mélanie Duparc 26

Organisation de grands événements:  
le dessous des chiffres  
Maude Lavanchy 29

La performance des fédérations  
internationales de sport  
Giovanni Battista, Daniel Oyon et Maël Schnegg 32

Redistribution des gains des jeux d'argent:  
le modèle de la fondation  
«Fonds du sport vaudois»  
Philippe Rupp 36

La professionnalisation  
des fédérations nationales sportives  
Giancarlo Sergi 38

16

Sport business:  
les marques et le *branded content*  
Robin Fasel 42

Ludification et motivation:  
comment motiver l'utilisation  
et le partage des connaissances?  
Bruno Kocher 44

Le Nanotraining pour  
un changement durable en entreprise  
Aimée Challandes et Patricia Soave 46

De la santé au travail  
à la performance de l'entreprise  
Valérie-Anne Sermet 47

HEconomist, au cœur  
de la vie sportive de la Faculté 48

## Du côté de la Fac'

53

Sport, interdisciplinarité et futur d'HEC Lausanne  
Editorial de Jean-Philippe Bonardi 53

HECimpact, un blog dédié à la recherche 57

Nouvelles de la Faculté 58

Cérémonies de Graduation 60

# terres de vins



## LES VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT-SUR-ROLLE

DOMAINE DE LA BIGAIRE - MONT-SUR-ROLLE

DOMAINE DES CAILLATTES - TARTEGNIN

CHÂTEAU PICTET-LULLIN - DULLY

CHÂTEAU DE VINCY - DULLY

DOMAINE DE FISCHER - FÉCHY

CHÂTEAU DE TRÉVELIN - AUBONNE

CHÂTEAU DE VULLIERENS - VULLIERENS

DOMAINE DE LA BOLLIATTAZ - VILLETTE

CLOS DU CHÂTELARD - VILLENEUVE

CLOS DE LA GEORGE - YVORNE

L'OVAILLE - YVORNE

DOMAINE DU MONTET - BEX

DOMAINE DE LA MURAZ - SION

DOMAINE DES VAROILLES - GEVREY-CHAMBERTIN



# HAMMEL

WWW.HAMMEL.CH

1180 ROLLE

## VENTE DIRECTE

DANS NOS CAVES - CHEMIN DES CRUZ 1, 1180 ROLLE

LUNDI - VENDREDI : 07H30 - 17H00 (VENDREDI JUSQU'À 16H00)

## SHOP ONLINE

LIVRAISON GRATUITE DÈS FR 150.-

## Editorial du président



**Frédéric Gross**

Président de l'Association des Alumni HEC Lausanne

# Le Président, cet éphémère animateur

Chers Alumni,

Le mandat que vous m'avez confié touche à son terme. Laissez-moi vous remercier de cette marque de sympathie et de confiance, à laquelle je reste très sensible, et dire ma gratitude à tous celles et ceux qui, à mes côtés, ont partagé cet engagement.

Je suis entré au Comité en 2008 et j'ai eu la chance de travailler avec une Présidente (Nadine) et deux Présidents (Orlando et Christophe) durant ces onze ans. J'ai choisi de m'impliquer au niveau de la Vice-Présidence puis de la Présidence en obtenant la confiance tout d'abord du Comité puis des Membres. J'ai collaboré avec notre Secrétaire Générale (Graziella) durant dix ans puis j'ai pu mettre en place la transition vers une nouvelle direction avec Laetitia, notre Directrice et Flavia, Responsable marketing et communication. Depuis le début de mon mandat de Président, j'ai toujours pu compter sur Haja, mon partenaire Vice-Président avec qui j'ai pu assumer cette tâche et aussi apprendre et évoluer. Le Comité a également intégré Martin et Max, Membres représentant les Alumni fraîchement gradués et qui ont rejoint Madeleine, Serge et Marc. Julien qui a accepté d'occuper la charge de Trésorier. Une nouvelle plateforme de communication va être implémentée et le développement de nouveaux clubs et «Afterworks» augmente notre visibilité en Suisse et à l'étranger. Enfin, notre collaboration avec la Faculté, l'Université et les autres Associations d'Alumni s'est renforcée. Je tiens aussi à souligner le travail de coopération qui a prévalu avec le Décanat de la Faculté des HEC. Non seulement nous bénéficions d'un soutien, mais nous avons mis en place un partenariat qui dépasse les éléments financiers. Jean-Philippe, merci pour ton esprit d'ouverture et ta confiance.

Notre Association doit professionnaliser une à une ses structures, soit par l'engagement de ses Membres, soit en passant par des sous-traitants. La Direction a été renforcée, le Comité est toujours en évolution, les outils en constant développement et tout cela toujours pour atteindre vos objectifs, soit animer le

réseau des plus de 14'000 Alumni en Suisse et dans le monde, en mettant en lumière les compétences de ses Membres; accompagner les diplômés tout au long de leur carrière où qu'ils soient en leur offrant des services personnalisés et bien sûr faire rayonner HEC à travers des événements et des publications en Suisse et dans le monde.

Le Magazine est et a toujours été un élément de communication majeur de notre Association. Nous pouvons mettre à l'honneur nos Alumni et montrer l'incroyable richesse de notre réseau, de nos activités et de nos soutiens. Là aussi, nous avons choisi de collaborer avec une société pour prendre la suite de notre Rédacteur en chef. Là encore, Elodie, Membre du Comité, a décidé de s'investir pour coordonner le cahier spécial comme l'avait fait Marco avant de poursuivre sa carrière à Hong Kong. Merci à eux car le résultat est toujours professionnel et très apprécié.

En terminant, je voudrais mentionner combien j'ai apprécié l'esprit que les Membres du Comité et plus généralement les Alumni ont démontré au cours de ces onze années. J'ajouterai que mon passage au sein de l'association des Alumni HEC, et plus particulièrement en tant que Président, a été pour moi l'une des plus belles et enrichissantes expériences de ma vie. Mais si j'ai pu froisser quelqu'un ou déplaire aux autres durant ces années, ce fut par maladresse. La tolérance étant la charité de l'intelligence, je sais que je serai pardonné. Je souhaite au nouveau Président et à son équipe la plus grande réussite.

Comme je le dis toujours lors de la cérémonie de remise des diplômes, un Président n'est qu'un éphémère animateur. J'ai eu une chance incroyable d'apprendre et de partager intensément durant ces onze ans. En mars prochain, un nouveau Président prendra la suite. Je redeviendrai un Membre pour continuer, différemment, à vivre au sein de notre réseau d'Alumni, cette famille que j'ai rejointe il y a vingt-sept ans et à qui j'appartiens, comme vous, à jamais.

***Nous pouvons mettre à  
l'honneur nos Alumni et  
montrer l'incroyable richesse  
de notre réseau, de nos  
activités et de nos soutiens.***

## Quand 2019 rime avec «transition»

Pour l'Association, 2019 rimait avec «transition». Celle entre Graziella Schaller, Secrétaire Générale pendant 13 ans, et la nouvelle équipe à la tête du Bureau de l'Association formée par Laetitia Fatio et Flavia Ciaranfi. Avant de parler du futur, prenons donc un moment pour revenir sur cette année charnière.

Nous avons commencé un travail de fond, parfois peu visible et un peu ingrat mais qui paiera, nous en sommes certaines. Accroître la visibilité de l'Association sur les réseaux sociaux mais également auprès des étudiant-e-s, des potentiels partenaires, des membres de la Faculté et du réseau des Alumni lui-même. Démontrer la force de celui-ci, élargir son spectre, recruter et soutenir les ambassadeurs-drices motivé-e-s à le développer et surtout, être au plus près de vos besoins et trouver les meilleurs outils pour y répondre. Faire connaître nos activités et services afin qu'un plus grand nombre de Gradués puissent en bénéficier, que ce réseau s'étoffe et que chacun puisse y trouver ce qu'il-elle est venu-e chercher.

Si nous devons résumer cette année en quelques mots, nous choisirions: (re)naissance, collaboration et transition.

### (Re)naissance

Quel plaisir de voir (re)naître plusieurs Clubs HEC! A Zurich, à Genève pour les Afterworks et le nouveau Club M&A, nous avons accompagné des Alumni engagés et passionnés qui ont mis en place leurs premiers événements et ainsi étoffé notre réseau. Merci à eux! Retrouvez plus de détails sur ce bel essor dans l'article dédié aux Clubs.

### Collaboration

Notre Association est indépendante et elle évolue dans un écosystème qui lui est vital. La collaboration avec la Faculté des HEC, son Doyen, son personnel administratif, son corps professoral, son Centre de Carrière, l'Executive Education et sa Fondation est cruciale. Au fil des mois et des rencontres, des liens se tissent et des projets se concrétisent. Des relations proches et régulières nous permettent de créer des synergies et

d'avancer ensemble. Comme un symbole de cette belle union, la Faculté a, en 2019, renouvelé son soutien à notre Association et ce pour les cinq prochaines années. Nous nous en réjouissons et saisissons cette opportunité pour l'en remercier.

### Transition

Nous avons évoqué plus haut la transition au sein du Bureau mais il est également question de transition pour l'Association dans son entier. En effet, si l'année 2019 a été marquée par de très belles étapes, elle a également eu son lot de déconvenues. La principale étant celle de la baisse du nombre de membres cotisants. Si nous attribuons cela en partie à un système de facturation ne répondant plus à nos besoins, nous sommes également conscientes d'être à un tournant du fonctionnement de l'Association. Les nouvelles technologies nous poussent à revoir notre offre de services, à réfléchir à la plus-value apportée par une Association comme la nôtre.

Cela nous amène donc logiquement à parler du futur!

Nous travaillons actuellement au développement d'une nouvelle plateforme communautaire qui nous permettra de mieux répondre à vos besoins. Un nouveau site web ainsi qu'une application mobile verront bientôt le jour!

L'une des clés pour le futur est également le développement de partenariats privés. Nous cherchons à développer des collaborations avec des entreprises dont nous partageons

les valeurs, qui peuvent apporter un plus au réseau des Alumni et qui soient prêtes à travailler ensemble dans une relation «win-win» dépassant l'apport financier.

Dans ce contexte, nous avons le plaisir d'annoncer l'arrivée d'IBC Broker en tant que Gold Sponsor dès cette année. Nous nous réjouissons de cette collaboration qui s'annonce fructueuse. IBC Broker rejoint Maurice Lacroix, partenaire de longue date, que nous remercions pour sa fidélité et son engagement à nos côtés.

Après l'année de transition qu'a été 2019, 2020 sera celle de la consolidation. Récolte des premières graines plantées l'année passée, ouverture d'autres Clubs à l'étranger, nouvelles collaborations et offre de services étoffée. Voici ce que nous souhaitons à l'Association des Alumni HEC Lausanne pour cette nouvelle année!

Laetitia Fatio, *Directrice*  
Flavia Ciaranfi, *Directrice adjointe,*  
*Responsable de projets*



Payer  
votre  
cotisation  
2020 en  
un clic



[www.alumnihec.ch/cotisation](http://www.alumnihec.ch/cotisation)

## La vie du réseau en 2019 – rétrospective

De nombreux événements traditionnels sont venus ponctuer l'année 2019. Ancrés dans l'histoire de l'Association, ils font partie des fondamentaux. Ils mélangent les générations, les profils et créent des liens! Rapide rétrospective des faits les plus marquants.

### Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 4 avril 2019 s'est déroulée sans accroc et a rapidement laissé place à une cérémonie de départ en l'honneur de Graziella Schaller. Cérémonie dont nous devons le point d'orgue au quatuor formé de quatre anciens Présidents (Christophe Andrae, Perry Fleury, Orlando Menegalli et Christophe Fischer). Graziella a joué un rôle clé pour l'Association durant de nombreuses années et nous en profitons pour la remercier vivement.

Place ensuite à la conférence. C'est devant un parterre multi-générationnel de plus de 300 personnes que Monsieur le Conseiller fédéral Guy Parmelin, chargé du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) a tenu sa conférence: «Mondialisation, climat, bilatéralisme: la place économique suisse peut-elle rester sereine?». Il s'est ensuite prêté au jeu des questions-réponses avec sincérité et sans langue de bois, pour le plus grand plaisir de l'assemblée.

A cette occasion, comme à de nombreuses reprises, Frédéric Gross, en Président engagé, nous a fait bénéficier de son réseau. Toujours présent, d'un grand soutien, il a, durant ces dernières années, joué un rôle très important au sein de l'Association. Nous le remercions pour ces années d'engagement et lui souhaitons le meilleur pour la suite. Le temps est maintenant venu pour lui de céder sa place mais nous sommes certaines que s'il quitte le poste de Président, il n'en restera pas moins un membre actif de notre grande famille!

### Clubs HEC Lausanne

Tous les deuxièmes jeudis du mois à l'Hôtel de la Paix, entre midi et quatorze heures, c'est le rendez-vous du traditionnel Club lausannois. Les thèmes, tout comme les participants, se veulent hétéroclites. C'est la diversité des sujets abordés qui fait la richesse de ces rencontres. Un format intimiste qui favorise les échanges et le réseautage.

### Visites d'entreprises

Événement incontournable de l'année 2019, c'est la Fête des Vignerons qui nous a accueillis au mois de juin. Plus de cent Alumni ont

eu la primeur de découvrir l'arène. Une visite guidée mêlant faits historiques, prouesse architecturale et découverte des coulisses qui s'est terminée par un moment convivial sur la terrasse de la confrérie.

Au mois de novembre, c'est un univers plus technique qui attendait nos Alumni. La visite de Fischer Connectors à St-Prex a ravi les amateurs du domaine industriel. Jonathan Brossard, CEO et Alumni, ainsi que son équipe nous ont fait découvrir cet exemple parfait de l'industrie 4.0. Entre outils de production robotisés et montage minutieux à la main, tradition et innovation s'allient pour produire des connecteurs haut de gamme, *swiss made*.



### Soutien aux Associations d'étudiants

Le soutien à la vie associative de la Faculté est une mission essentielle de l'Association. Chaque année nous soutenons plus de dix événements organisés sur le campus par des Associations d'étudiants. Cela nous permet de rester proche des étudiants et de faire connaître le réseau des Alumni. Les soutenir c'est également les aider à organiser des événements de qualité.

Les Associations d'étudiants font vivre le campus, elles permettent aux étudiants de se rencontrer, de développer un sentiment d'appartenance, d'apprendre de personnes actives sur le terrain et de se faire une première expérience pour ceux qui décident de s'y engager. A travers nous c'est vous, chers Alumni cotisants, qui aidez cette communauté à prospérer. Alors pour eux, un grand merci!

N'oublions pas le Mentorat, le tournoi de Golf et la Soirée des Alumni. Vous en saurez plus dans les pages qui suivent.

### Les Clubs à Lausanne

#### Mercy Ships

Nicolas Suter (HEC' 94)

#### Club d'au revoir

Graziella Schaller (HEC' 77)

#### La Fête des Vignerons

Marie-Jo Valente

#### Graines d'entrepreneurs

Laurence Halifi

#### L'égalité salariale

Steve Binggeli (HEC' 14)

#### Data Management

Benjamin Protais

#### Entreprendre en Suisse romande

Nadine Reichenthal (HEC' 77)

#### Le Fonds du sport vaudois

Philippe Rupp (HEC' 00)

#### Introduction à la Blockchain

Blaise Caloz (HEC' 04)

#### La Cour des comptes

Eliane Rey (HEC' 74)



1. Conférence Focus – HEC Economist
2. Assemblée Générale – Conférence de Monsieur le Conseiller fédéral Guy Parmelin
3. Visite de l'arène de la Fête des Vignerons

## Les Clubs HEC en Suisse et dans le monde



### Singapour

Sur invitation de notre fidèle ambassadrice Laura Zaccaria et en partenariat avec les Alumni de l'EPFL, de l'EHL et de l'IMD, le Club de Singapour a eu le plaisir de recevoir Giuseppe Conti. Reconnu mondialement en tant qu'expert dans le domaine de la négociation, il a notamment transmis les précieuses «10 règles d'or de la négociation».



### Shanghai

A Shanghai, c'est en compagnie d'Alumni de HEC Montréal et d'EDHEC que nos diplômés se sont retrouvés pour échanger lors d'événements décontractés. Sans oublier le traditionnel rendez-vous au Marché de Noël autour d'un vin chaud !



### Zurich

L'année 2019 a été celle de la renaissance pour plusieurs Clubs. C'est notamment le cas du Club de Zurich. Mené par une équipe de quatre Alumni très engagés, Lionel Ebener, Josselin Meylan, Adrien Stamm et Lionel Tanner, ce Club a affiché complet à chacune de ses rencontres ! En octobre c'est un «Revival BBQ» qui a ouvert les festivités, suivi d'une soirée «T'as où les vignes» avec raclette et vin blanc... du Valais bien sûr ! L'année s'est terminée en beauté autour d'un verre de vin chaud lors d'une soirée bien nommée : «Vin-chaud devant» ! Nous nous réjouissons de voir le programme que ces quatre compères vont concocter pour cette année !

### New York

Grâce à l'énergie des ambassadeurs HEC Lausanne auprès de Swissnex, ce Club fait certainement partie des plus actifs ! C'est souvent au Restaurant «Raclette» que les Alumni se retrouvent pour un verre ou un repas. L'an dernier quelques hôtes de marque sont venus animer ces rendez-vous ; le Professeur Von Ungern, l'équipe de HEC Lausanne ayant participé à la finale du CFA Institute Research Challenge ou encore Laetitia Fatio, Directrice de l'Association.





## Région lémanique

### M&A

Si le domaine des Fusions & Acquisitions vous intéresse, ce Club est fait pour vous! C'est sous l'impulsion de cinq Alumni (Cédric Gognuz, Martin d'Herbécourt, Luc Oesch, Alessio Zolesi et Thierry Zysset) qu'est né ce Club qui a pour but de se réunir une fois par trimestre, entre Genève et Lausanne. Les deux premières éditions qui ont eu lieu en 2019 ont rencontré un succès prometteur.

## Genève

Les rendez-vous hebdomadaires du mercredi midi au Restaurant de l'Hôtel-de-Ville fêteront cette année leur 47<sup>e</sup> anniversaire! Trois à quatre fois par année, les participants ont la chance de déguster les délicieux filets de perche pêchés par Jean-François Girard, ambassadeur de ce Club depuis les débuts.

Les Alumni genevois ont maintenant un deuxième rendez-vous! Chaque premier jeudi du mois, c'est lors d'un Afterwork organisé par Bérénice Jaccard qu'ils peuvent se rencontrer et réseauter dans un cadre détendu.

## Et bien plus...

Nous sommes représentés par des Clubs dans plusieurs pays! Retrouvez les coordonnées de nos ambassadeurs dans le monde sur notre site internet:

[www.alumnihec.ch/club-hec-monde](http://www.alumnihec.ch/club-hec-monde)

Un grand merci à eux, qui nous aident à faire vivre ce réseau unique, au-delà des frontières!

Vous êtes dans une ville qui n'a pas encore de Club HEC et vous aimeriez organiser des rencontres entre Alumni de HEC Lausanne? Devenez notre ambassadeur!

N'hésitez pas à nous contacter par mail:

[info@alumnihec.ch](mailto:info@alumnihec.ch) et nous nous chargerons de communiquer avec les Alumni sur place.



## Le programme de Mentorat

C'est le mardi 5 novembre que nous avons officiellement lancé notre programme de Mentorat qui fête ses 10 ans!



Cela fait maintenant donc 10 ans que, grâce au Mentorat, des liens se tissent entre Alumni et étudiant-e-s HEC Lausanne. Parfois « juste » pour 8 mois, parfois pour bien plus.

Tout commence par l'étape cruciale de la formation des paires. Nous nous efforçons de trouver les meilleurs « matchs » en fonction du domaine d'activité des uns, des centres d'intérêts des autres. Et puis vient la rencontre. Que celle-ci se fasse lors de la soirée officielle de lancement ou ailleurs, c'est toujours un moment particulier. C'est le début d'une aventure commune, d'un partage d'expérience, d'un échange unique et privilégié.

Le-la Mentor n'est ni un parent, ni un-e professeur, ni un-e chef-fe. Il-elle offre un regard extérieur et désintéressé au moment crucial qu'est la préparation à l'entrée dans le monde professionnel. Cela dit, le-la Mentor n'est pas non plus une agence de placement. Il-elle donne des recommandations, des pistes mais c'est au-à la Mentee de porter son projet.

Une fois la mise en contact faite, chaque paire gère de manière autonome la périodicité et la forme que prendront leurs rencontres.

Les valeurs liées à ce programme sont au cœur même de la mission de notre Association. Créer des liens, faire bénéficier les étudiants de la force de ce réseau. Dans un monde où la digitalisation est maître, cette aventure a le pouvoir unique de remettre l'Humain au centre.

Nous souhaitons aux 104 paires formées pour cette saison 19-20, un très bon voyage ensemble.

Le prochain programme sera lancé à l'automne 2020, n'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez y prendre part!





## Paroles de Mentees

*«Avec ce programme, j'espère développer une stratégie pour atteindre mes objectifs professionnels car je pense avoir un projet atypique. Les raisons m'ayant poussé à m'inscrire sont mon envie de trouver des réponses à mes questions, et un besoin grandissant de trouver «mon chemin». J'ai également eu de très bons échos sur le programme.»*

**Henri Huber**

Mentee & Etudiant en MScM, 1<sup>re</sup> année

*«J'attends de ce programme un échange instructif avec une personne externe au cadre académique, qui puisse m'aider à compléter mes connaissances; le début de ce programme est agréable et permet un échange facile.»*

**Marius Ernst**

Mentee & Etudiant en MScM, 1<sup>re</sup> année

*«I aspire to bridge the gap between my academic knowledge and industry practices. It is essential to know what is needed out there and how much of it you can provide right now. My thoughts regarding the beginning of this Mentorship program? So far so good, I'm actually participating in a startup competition that I learnt of through my Mentor!»*

**Ilia Azizi**

Mentee & Etudiant en MScM, 1<sup>re</sup> année

## Paroles de Mentors

*«Pour ma part, je n'attendais pas de bénéfice particulier à ma participation au programme de Mentorat, c'est plutôt un don de soi désintéressé qui offre pour le mentee comme pour le Mentor une bulle d'échange bienveillante: une pause dans la cadence de notre quotidien où l'Humain reprend sa place.*

*Les critères permettant une bonne relation entre un étudiant et son Mentor? Voilà celui que j'ai envie d'expérimenter avec l'étudiante que j'ai la chance d'accompagner: lui offrir tous les ingrédients pour lui permettre de faire ses propres choix et l'accompagner dans le processus même de choix. Personne ne nous apprend à réaliser un choix et à vivre les différentes étapes qui mènent au choix.»*

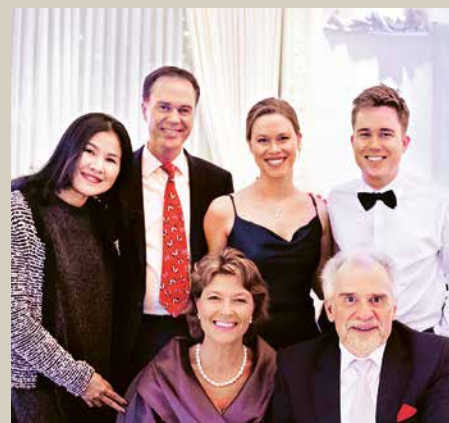
**Dr Delphine Waniusiow**

Mentor & Fondatrice de Négosciences SAS, Gradué 2016 (DAS Marketing Stratégique & Communication)

*«La raison principale m'ayant poussé à participer à ce programme? Le partage d'expérience! Je pense aussi qu'une convergence de vision sur l'intérêt du programme et un échange qui va aussi du Mentee vers le Mentor, en retour d'expérience par exemple, est un critère important dans l'établissement d'une bonne relation Mentee-Mentor.»*

**Martin d'Herbécourt**

Mentor & Consultant chez KPMG, Gradué 2016 (B.Sc. in Management)



## La soirée des Alumni 2019

C'est le samedi 14 décembre, dans un Lausanne Palace paré de ses plus beaux atours, que s'est déroulée la traditionnelle Soirée des Alumni.

Qu'ils soient venus en famille ou entre amis pour fêter leur diplôme, leur jubilé ou simplement rencontrer ou revoir d'autres Alumni, c'est avec l'apéritif offert par la Maison Hammel qu'ils ont débuté leur soirée. Le repas, ponctué par la remise des lots d'une tombola de premier cru, a ravi les gourmets! C'est sur la remise des premiers prix, deux montres offertes par notre partenaire, Maurice Lacroix, que s'est clôturée cette première partie. La soirée a ensuite laissé la place à une after co-organisée avec le Comité des étudiants dans le cadre chaleureux et authentique du Caveau du Lausanne Palace.

Nous remercions vivement le Lausanne Palace de son accueil d'une qualité exceptionnelle ainsi que toutes les sociétés ayant offert des lots pour la tombola.

L'année 2020 sera l'année du renouveau pour notre événement annuel. Nous travaillons sur une nouvelle proposition qui devrait vous plaire! Les détails seront dévoilés au printemps.

Photos © Eugénie Hurni



MAURICE M LACROIX  
Manufacture Horlogère Suisse

HAMMEL  
TERRES DE VINS

LAUSANNE PALACE  
RESTAURANT

L'ALPAGE  
CHOCOLAT

L'ORÉAL  
PARIS

ALPEOR®  
SWITZERLAND

whitepod  
RESTAURANT & HOTEL

NESPRESSO

DANIEL GAZZAR  
DANIEL-VINS.CH

LES BAINS  
DE LAVEY

DR.  
GAB'S

le  
POINTU  
LAUSANNE

MISTERCHAMPAGNE

Trésors  
et Saveurs®

CGNI+

Cailler

Bilan  
POUR CHOCOLAT SWISSE

ROYAL FISH

ROYAL Bloom  
RESTAURANT

ABC Floral

1. Thomas Leca et Marie Ciers, assistants étudiants de l'Association, et Jean-Konrad Mignon, Président HEConomist
2. Remise des montres Maurice Lacroix par Elsa Dufresne, Country Manager Switzerland
3. Les membres du comité (de g. à dr. Martin d'Herbécourt, Julien Cornamusaz, Haja Rajaonarivo (Vice-Président), Daniel Maman, Jean-Philippe Bonardi (Doyen et Vice-Président), Frédéric Gross (Président) et Madeleine Linard en compagnie de l'équipe du Bureau Laetitia Fatio (Directrice) et Flavia Ciaranfi (Directrice Adjointe)



Laetitia Fatio et Christian Filipini

# Le Trophée de Golf «Christophe Pralong – Alumni HEC Lausanne»

Ou comment allier sport, plaisir et bonne action.  
Un Charity Challenge aussi réussi qu'ensoleillé.



C'est avec grand plaisir que les Alumni HEC se sont joints au Prix Christophe Pralong lors d'un Tournoi de Golf qui a eu lieu dans le cadre magnifique du Golf Club de Bonmont. Ce Charity Challenge, 10<sup>e</sup> du nom, a tenu toutes ses promesses: soleil, convivialité et bonne humeur, accompagnés d'une succulente raclette et d'excellents vins valaisans au turn. Sans oublier quelques beaux *swings* et *putts* de nos amis golfeurs et golfeuses.

Cet événement a également été l'occasion pour les lauréats du Prix Pralong 2017, Estelle Geneux (HEC' 17) et Ramy Fouda (HEC' 17) de partager leur projet «Jardins sur les toits» au Caire. En effet, ce Prix, que l'Association des Alumni soutient depuis de nombreuses années, a pour vocation d'encourager nos jeunes étudiants à s'impliquer dans des projets novateurs pour rendre ce monde un peu meilleur tout en découvrant de nouveaux horizons bien différents des nôtres. Retrouvez plus d'informations sur le site web: [prixpralong.org](http://prixpralong.org)

Un grand merci à tous les participants, à notre sponsor Maurice Lacroix qui a offert une splendide montre, aux sponsors du Prix Christophe Pralong – PwC et Vontobel – au Golf Club de Bonmont pour toute la logistique mise à disposition, aux contributeurs de la tombola, sans oublier les bénévoles sans qui rien ne serait possible.

Et notez déjà la date de la prochaine édition qui aura lieu le 25 septembre 2020!

Résultats disponibles sur notre site web: [www.alumnihec.ch/golf\\_2019](http://www.alumnihec.ch/golf_2019)



# Nadine Reichenthal

Un début en tant qu'étudiante, une retraite en tant que Directrice de l'Accélérateur de l'Université de Lausanne: retour sur un parcours de vie à HEC Lausanne de cette ancienne Présidente de l'Association et toujours membre de son comité!

Nadine Reichenthal est une personnalité bien reconnaissable à HEC Lausanne. Elle prendra sa retraite le 1<sup>er</sup> février prochain de la direction de UNIL HEC Accelerator dont le programme sera continué par le nouveau HUB Innovation et Entrepreneuriat.

## Parlez-nous de votre rencontre avec HEC Lausanne.

J'ai envie de vous dire: je vais vous parler d'un temps que les moins de 55 ans ne peuvent pas connaître! Je suis arrivée à Lausanne pour la rentrée en septembre 1972. Les cours réunissant plusieurs facultés, comme le cours de François Schaller, avaient lieu dans l'Aula

du Palais de Rumine. Dès la seconde année, j'ai choisi l'option Economie Politique qui démarrait. Notre volée comprenait 15 personnes dont j'étais la seule femme. Cette option comprenait les premiers cours d'informatique. Dès 1973 nous programmions dans des langages qui maintenant semblent venir de la préhistoire du numérique, Fortran IV, Cobol, PL/1!

## Une grande partie de votre carrière s'est déroulée dans l'Informatique. Avez-vous directement commencé en sortant de HEC?

Même si j'ai passé plus de 20 ans dans la mise en place de systèmes d'informations, de l'informatique embarquée à de complexes systèmes d'inspection de marchandises dans une centaine de pays, mon ambition était toute autre. Je souhaitais travailler pour «L'ETAT». J'ai donc commencé à la Direction du Service des finances de la Ville de Lausanne, où j'étais la première femme adjointe de Direction. Le Chef du Service n'ayant pas été réélu, le service du personnel de la Ville de Lausanne m'a alors proposé un poste dans le tout nouveau Service d'organisation et d'informatique où j'ai commencé par encoder des cartes perforées! Par la suite je me suis passionnée pour les méthodologies et j'ai rejoint une entreprise qui, à l'époque, était très en avance dans le digital et où j'ai engagé en 1986, comme consultant, un certain Yves Pigneur! Par la suite, ma spécialisation s'est précisée et je suis devenue

experte en harmonisation de données et processus, c'est-à-dire tout ce qui est nécessaire lorsqu'une entreprise en achète une autre et que la communication humaine et digitale doit fonctionner entre ces nouvelles entités.

## Votre retour à HEC s'est passé comment?

En septembre 2001, j'étais à Hong-Kong pour Publigroupe afin de mettre en place un système international de gestion des petites annonces classées. J'avais passé près de 10 ans à voyager à l'étranger pour des multinationales. J'avais presque 50 ans et l'Office du Chômage m'a expliqué que je devais faire appel à mon réseau pour trouver un job par recommandation. Il m'a semblé naturel de rejoindre le Comité de l'Alumni où je me suis chargée des dossiers spéciaux du Magazine, ce qui me permettait d'interviewer, par exemple, des chefs d'entreprises. De 2004 à fin 2012, j'ai développé le programme ventur-relab dans toute la Romandie, formé plus de 15'000 futurs entrepreneur-e-s, organisé de nombreuses conférences et Prix à l'entrepreneuriat, permettant de mettre en valeur nos startups technologiques.

Aujourd'hui encore, celles dont on parle en tant que licornes ou Scale-up ont suivi les cours que j'organisais. Ce riche écosystème est ma fierté!

## Votre charge de cours, l'Accélérateur, comment est-ce arrivé?

Tout arrive parce qu'il y a des opportunités qui se présentent! Pour l'Accélérateur, lors des séances du Comité où Jean-Philippe Bonardi représentait la Faculté, je lui ai dit que j'étais frustrée parce que de nombreuses startups quittaient la Suisse pour trouver du financement et que je pensais qu'il serait bien de favoriser le local, le no-tech, low-tech et pas seulement le High Tech. Lorsqu'il est devenu doyen, il m'a permis de développer ce projet avec Jeffrey Petty, d'abord pour HEC en 2015 et ensuite pour tous, étudiants ou Alumni. En parallèle, nous avons mis sur place l'atelier d'entrepreneuriat, ouvert à toutes les facultés et aux différents niveaux de formation. J'étais particulièrement heureuse du «Give Back»: enseigner dans la Faculté où on a étudié est un honneur.

Il y a aussi du bonheur lorsqu'on crée des choses qui vont continuer après vous: le concours Start Lausanne, qui a bénéficié d'un momentum rare en 2011: trois femmes présidentes des trois associations fondatrices, Alumni HEC, Alumni EPFL et l'association Start. L'idée était de créer des équipes mixtes EPFL/HEC suivies par des mentors HEC et EPFL, le programme Graines d'Entrepreneurs créé en 2015, qui se développe en partenariat avec l'UNIL et UNIGE et bien sûr le programme d'Accélération qui sera poursuivi par le nouveau HUB Innovation et Entrepreneuriat.

Mon avenir, se dessine, dans l'accompagnement des startups numériques en Afrique.



# Dossier spécial



---

# Le sport en jeu: perspectives et défis

Secteur d'importance économique et sociétale, le sport est un thème aussi large que passionnant. Entre Olympisme, performance, business, ludification et redistribution, le dossier spécial de cette édition du magazine vous présentera un aperçu de quelques-unes de ses facettes, avec des articles comme toujours rédigés par des spécialistes du monde académique et des professionnels du terrain.

---

20

Agenda 2020,  
a new chapter for  
the Olympic Games

**Thomas Bach**

36

Le modèle de la fondation  
« Fonds du sport vaudois »

**Philippe Rupp**

29

Organisation de  
grands événements:  
le dessous des chiffres

**Maude Lavanchy**

42

Sport business: branded  
content et activation des  
audiences digitales

**Robin Fasel**

---



## Fighting spirit

Se préparer longuement, se battre et ne jamais abandonner. La force et la beauté du sport nous inspirent au quotidien dans nos missions de prévention, défense incendie et assurance.

[eca-vaud.ch](http://eca-vaud.ch)



## LE COUP GAGNANT POUR VOTRE ÉPARGNE

Ouvrez un compte d'épargne  
en ligne et bénéficiez jusqu'à

**2%** d'intérêts  
supplémentaires!

  
**AVANTAGESERVICE.CH**





**Elodie Gysler-Buchheim**  
Responsable éditorial

## Le sport en jeu : perspectives et défis

Chers Alumni,

En cette année 2020, le thème de notre dossier spécial s'est imposé de lui-même: le sport! En effet, Lausanne sera sportive en 2020, avec bien sûr les Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse (JOJ) en janvier, suivis des championnats du monde de hockey sur glace en mai, puis des championnats du monde de pétanque en juillet.

Et ce n'est pas un hasard si Lausanne accueille ces différents événements sportifs. Capitale Olympique, siège du Comité International Olympique (CIO) et domicile de quelque 50 fédérations et organisations sportives internationales, Lausanne a depuis longtemps un lien particulier avec le sport. Elle cultive d'ailleurs ce lien à grands renforts d'événements sportifs, qu'ils soient voués à des professionnels ou à un public amateur, tels qu'Athletissima, les 20KM de Lausanne ou encore le Lausanne Marathon.

«L'Olympisme trouvera dans l'atmosphère indépendante et fière que l'on respire à Lausanne le gage de liberté dont il a besoin pour progresser», dira d'ailleurs le baron Pierre de Coubertin en 1915.

Le CIO a confirmé son attachement à Lausanne, en inaugurant son nouveau siège le 23 juin 2019, une date qui a également fêté le 125<sup>e</sup> anniversaire de la création de l'institution. Cette inauguration témoigne aussi de la nouvelle orientation et des préoccupations du CIO en matière de durabilité. La «Maison Olympique» est l'un des bâtiments les plus durables au monde, ayant reçu trois certifications très exigeantes décernées aux constructions durables. Comme vous le lirez dans le dossier spécial, la durabilité est aussi au centre de l'Agenda olympique 2020, avec la nouvelle procédure de candidature qui invite les villes à déposer un projet ayant une vision de long terme sur les plans économique, social et environnemental.

Le sport fait partie de notre vie. De nombreuses personnes pratiquent une activité sportive, que ce soit à haut niveau, comme simple hobby ou pour se maintenir en forme, et beaucoup d'activités sportives se démocratisent. En Suisse, le sport d'hiver fait même partie de notre ADN.

La Confédération l'a bien compris et a renforcé son soutien aux camps de ski, en décidant d'augmenter les contributions fédérales.

Au cœur de la société donc, mais également au cœur de notre économie, le sport représentait en Suisse en 2014 un chiffre d'affaires estimé à CHF 20,7 milliards. L'économie du sport suisse a généré en 2014 une valeur ajoutée brute de CHF 10,3 milliards et un volume de 94'400 emplois. Le sport contribue donc à hauteur de 1,6% au produit intérieur brut (PIB) et de 2,4% au marché de l'emploi de la Suisse<sup>1</sup>.

Le sport étant un thème aussi large que passionnant, le dossier spécial de cette édition du magazine vous présentera donc un aperçu de quelques-unes de ses facettes, avec des articles comme toujours rédigés par des spécialistes du monde académique et des professionnels du terrain. Nous profitons de remercier ici nos auteurs pour leur précieuse contribution!

Nous parlerons donc d'Olympisme, de Lausanne Ville Olympique, de l'Union mondiale des villes olympiques et de l'engagement des entreprises vaudoises pour les JOJ. Nous aborderons aussi le thème de la gestion et de la performance des fédérations internationales de sport ainsi que celui des retombées économiques des grands événements sportifs. Nous évoquerons les questions des marques-sponsors, de la ludification appliquée à la gestion des connaissances dans le domaine sportif et du sport en entreprise. Pour finir, nous présenterons le modèle de la fondation «Fonds du sport vaudois» et nous aurons un aperçu du sport à HEC.

Secteur d'importance économique et sociétale, le sport a un effet rassembleur indéniable et apporte avant tout du rêve aux petits et grands. C'est le message que nous voulons vous apporter avec cette édition du magazine. Nous vous souhaitons une bonne lecture et une excellente année 2020, qu'elle soit active et sportive!

<sup>1</sup> Source: «De l'importance économique du sport en Suisse», version abrégée de: Rütter, H., Rieser, C. et al. (2016). Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz – 2014. Rüşchlikon: Rütter Sococo.

Thomas Bach

# A milestone in the evolution of the Olympic Games

As the Winter Youth Olympic Games take place for the first time in the wonderful city of Lausanne and in Switzerland, they set a milestone in the evolution of the Olympic movement.

The Winter Youth Olympic Games Lausanne 2020 are a special moment for everyone in the Olympic capital. With local youth involved in so many aspects of the preparation and organisation, these are truly Games by young people, for young people. It is especially exciting to see the strong engagement of schools and universities throughout the city, including the University of Lausanne. The UNIL campus is of course where the Youth Olympic Village is located, right in the heart of the university in the impressive Vortex building, which, as a tangible legacy of these Winter Youth Olympic Games, will subsequently be used as student housing. The Winter Youth Olympic Games Lausanne 2020 are featuring some key innovations in the way these Games are organised. This is the first winter edition of the YOG that is more youthful, more inclusive and more female. For the first time at Winter Youth Olympic Games,

## More youthful, more inclusive and more female

there is complete gender equality, with the same number of male and female athletes taking part. Innovations like accommodating the athletes in Lausanne in two waves means that more youngsters have the chance to compete. New sports, such as 3x3 ice hockey, make the programme appealing to a young audience. Lausanne 2020 is also bringing these Winter Youth Olympic Games to the heart of the Olympic capital, by having the medals plaza in the city centre and engaging the local population with a festival of youth, sport, and culture.

## Shaping a sustainable future

While the city of Lausanne is at the centre of the Youth Olympic Games, the programme sees sport events take place in three Swiss regions – in the Cantons of Vaud, Valais as well as Grisons – also involving neighbouring France. This is the first time that Youth Olympic events are shared across national borders. Great attention has been given to ensure that existing venues and facilities are being used for the competitions, or that new constructions, like the Vortex, fit into the long-term vision of the city. For example, bobsleigh, skeleton, luge and speed skating events all take place using existing venues in St. Moritz and the only newly renovated venue used during these Winter Youth Olympic Games, the Vaudoise Aréna in Lausanne, is part of the city's long-term plans.

With all these innovations, the Winter Youth Olympic Games Lausanne 2020 reflect many of the elements that are defining the future of the International Olympic Committee and of the Olympic Games themselves. The reform programme of Olympic Agenda 2020 is at the heart of this. When the IOC adopted Olympic Agenda 2020 in 2014, it brought about far-reaching changes for how the Olympic Games of the future are organised. The Olympic Games are the only event that brings the entire world together in peaceful competition. All recommendations of Olympic Agenda 2020 have one overarching goal: to strengthen and even enhance this relevance of the Olympic Games in our world today.

In our fast-changing world, you cannot rest on yesterday's success. Constant improvement and evolution are necessary to ensure the success of tomorrow. This holds true for the world of sport as well as the world of business. For the IOC, everything we do ultimately depends on the success of the Olympic Games. This is why we have taken a completely new approach to how Olympic Games are organised. With our Olympic Agenda 2020 reform programme, we have turned the page and are writing a new chapter on the future of the Olympic Games.

In the past, bidding for the Olympic Games was like applying for a franchise. We were asking cities how they would change their cities in order to host the Olympic Games.



Thomas Bach was born on 29<sup>th</sup> December 1953 in Würzburg, Germany. Married and a lawyer by profession, he has had a successful career in sports both on and off the field of play. He became an Olympic champion when he won a gold medal in fencing (team foil) at the Games of the XXI Olympiad in Montreal in 1976 and in 2006, he was named as the founding President of the German Olympic Sports Confederation (DOSB).

Thomas Bach was an athletes' representative at the XI Olympic Congress in Baden-Baden (1981) and a founding member of the IOC's Athletes' Commission. He became an IOC member in 1991, was elected as a member of the IOC Executive Board in 1996 and served as an IOC Vice-President for more than 10 years. He has also chaired several IOC Commissions. On 10<sup>th</sup> September 2013, Thomas Bach was elected as the ninth President of the IOC.

With Olympic Agenda 2020, we have fundamentally transformed the candidature and selection process. Now we ask the hosts: how can we adapt the Olympic Games to best fit the long-term needs of your city or region? Making the Olympic Games more feasible and sustainable to organise is at the heart of Olympic Agenda 2020.

## The momentum is here

Ultimately, we are establishing a new norm of how Olympic Games are delivered in the future, built around close partnership with the host, starting from the candidature phase, to the delivery of the Games through to their legacy. This new norm means that potential hosts will enjoy greater flexibility in designing and planning Olympic Games that are in line with their long-term development goals, while also receiving more support than ever before from the IOC.

This is not just theory. We can already see that our reforms are benefiting future Olympic hosts. Thanks to the close coordination and partnership between the Tokyo 2020 Organising Committee, local govern-



© IOC/ Adam Mork

ment and the IOC, this joint coordination process has helped Tokyo 2020 to reduce its venue budget by USD 2.2 billion and generate an additional USD 2.1 billion in savings, mainly from the operational budget.

Ensuring sustainable and feasible Olympic Winter Games is also a key focus of Beijing 2022's operations. Whether it is innovations using natural CO<sub>2</sub> refrigeration systems for ice venues, or clean energy technology and smart grids to power the Olympic venues, high-tech solutions are at the heart of achieving this goal, in line with Olympic Agenda 2020.

### How can we adapt the Olympic Games to best fit the long-term needs of your city or region?

Other examples come from Paris and Los Angeles, the first to fully benefit from Olympic Agenda 2020 already as candidates for the Olympic Games 2024 and 2028 respectively. Both cities have a clear vision of how the Olympic Games can help them reach their long-term development objectives. We see this especially by the record number of existing and temporary facilities that are planned to be used: 95 per cent in the case of Paris and 97 per cent in Los Angeles. This is something we have not seen in this dimension in the history of the Olympic Games. This approach will lead not only to significant cost reductions in the organisation of the Olympic Games but also to overall more sustainable Games.

These reforms have created momentum. The recent candidature process for the Olympic Winter Games 2026 was guided by Olympic

Agenda 2020 from start to finish. In this respect, Milano-Cortina stood out by the 93 per cent use of existing or temporary facilities. The reforms also had an impact on the overall candidature process itself, where average costs of the candidatures were down 75 per cent compared to previous processes. In fact, all candidates said that they would not have bid, were it not for Olympic Agenda 2020.

### Credibility and integrity

What is more, already now we have expressions of interest from numerous cities and regions for the Olympic Winter Games 2030, and even for the Olympic Games 2032, twelve years in advance. This shows not only the growing relevance and global appeal of the Olympic Games, but also that the reforms of Olympic Agenda 2020 are clearly having an impact.

Ensuring the success of future Olympic Games depends not only on the organisation of the Games but also on appeal of the Games themselves. This is why we have also undertaken the most comprehensive reform of the Olympic programme in our recent history. The Olympic Games Tokyo 2020 will be more youthful, more urban, and more female than ever before. There will be new urban sports added to the programme that are popular with young people, such as sport climbing or skateboarding. We will have the highest-ever representation of female athletes in Olympic history.

We know that the global appeal of the Olympic Games rests on our credibility and integrity. For this reason, good governance is also central feature of Olympic Agenda 2020. The IOC has already implemented all good governance measures called for under Olympic Agenda 2020. With regards to the organisation of the Olympic Games, we are

now making the host contract public. While adding transparency, making the host contract public also means that after signing the contract, the IOC cannot unilaterally impose any new requirements or conditions on hosts. We also made changes to host contract itself, including a specific section designed to counter corruption.

### Adapting to a changing world

Olympic Agenda 2020 has revolutionised the candidature process. But in our fast-changing world, we cannot stand still. This is why, most recently, we have been looking into the evolution of this revolution, making the candidature process even more flexible, more targeted and more dialogue-oriented. Concretely, we have established two Future Host Commissions (summer/winter) to oversee the interest in hosting future Olympic Games and Youth Olympic Games. In doing so, we have established a permanent, ongoing dialogue with prospective hosts. We have also widened the definition of "host" to refer not only to a single city, but to also refer to multiple cities, regions or countries. With such a contextualised and more flexible approach for the selection of Olympic hosts, we will maintain the magic of the Games and ensure the fundamental principle of universality of future Olympic Games.

In a world drifting apart in so many ways, the Olympic Games stand out as the only event that still brings the whole world together in peaceful competition. This is the overarching goal of Olympic Agenda 2020: protecting and strengthening this unique unifying role of the Olympic Games, so that they can continue to be this great symbol of unity in diversity of all humankind.

Jean-Loup Chappelet

# Lausanne, une histoire olympique

L'administration du Comité International Olympique (CIO) est installée à Lausanne depuis 1915 et s'y est développée progressivement, surtout depuis les années 1980, pour atteindre aujourd'hui plus de 590 collaborateurs·trices de 53 nationalités. Lausanne est la capitale olympique depuis 1993, sans avoir encore organisé les Jeux Olympiques. Mais ce n'est pas sans y avoir songé à plusieurs reprises, comme nous allons le voir, pour finalement organiser les troisièmes Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver de 2020.



Jean-Loup Chappelet est professeur honoraire de management public à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne où il enseignait depuis 1993 après avoir été responsable informatique du Comité International Olympique et consultant dans une grande société de conseil d'entreprises. En 1994 il a créé la première formation universitaire en politique et management du sport, toujours donnée chaque semestre d'automne. Il participe au lancement, en 2020, d'un certificat de l'UNIL en régulation du sport global (CAS ReGS). Ses recherches portent sur la gouvernance des organisations sportives internationales et de leurs événements majeurs.

La venue même du CIO à Lausanne peut en grande partie s'expliquer par la volonté de Pierre de Coubertin, le fondateur du CIO en 1894, de disposer d'un lieu permanent pour les Jeux d'été à l'orée de la Première Guerre Mondiale. Le CIO –qui s'est donné comme principal rôle d'attribuer les Jeux à de grandes villes du monde entier– a en effet de la peine à trouver des métropoles adéquates. Après avoir désigné Chicago pour 1904 et Rome pour 1908, ces villes se déborent respectivement en faveur de Saint-Louis (Missouri) et Londres. En 1911, de Coubertin lance alors un concours d'architecture pour une «Olympie moderne» sur les rives d'un lac helvétique. Ce concours est remporté par les architectes lausannois Eugène Monod et Alphonse Laverrière. Ils situent leur projet à l'ouest de Morges sur de vastes terrains, alors disponibles de part et d'autre de la voie ferrée, que de Coubertin a visités en octobre 1906. Le syndicat du lieu est très favorable, mais il n'est pas réélu et le projet est abandonné malgré l'obtention d'une médaille d'or lors des concours d'art des Jeux de Stockholm en 1912.

## L'influence de Pierre de Coubertin

Quelques années plus tard, de Coubertin demande à Alphonse Laverrière un deuxième projet, situé cette fois à Dorigny sur des terrains qui forment le campus actuel. Il est prévu d'y construire un stade, une piscine, un port et même un tramway qui relierait le centre-ville à Dorigny. Une association des amis de l'Olympisme est créée et une série de «lettres olympiques» sont rédigées par de Coubertin dans la *Gazette de Lausanne* pour mieux faire connaître le CIO. Une souscription est même ouverte pour financer l'Olympie moderne, mais sans succès.

De Coubertin se retire de la présidence du CIO en 1925, mais conserve la gestion d'un embryon de Musée olympique situé dans deux pièces au rez-de-chaussée de la villa «Mon Repos» qui est le siège officiel du CIO depuis 1922, après des bureaux au Casino de Montbenon attribués par la Municipalité dès 1915. Le CIO n'a alors qu'un secrétaire (André Berdez) et une assistante (Lydia Zanchi). De Coubertin reste très actif pour inciter la ville

## Pour une «Olympie moderne» sur les rives d'un lac helvétique

à présenter sa candidature à de futurs Jeux d'été. Il est appuyé sur place par le docteur en médecine Francis-Marius Messerli, chef du Service d'hygiène lausannois, qui est aussi secrétaire général du Comité national olympique suisse depuis sa fondation à Lausanne en 1912 et ceci jusqu'en 1937.

C'est ainsi que de Coubertin envisage Lausanne pour remplacer Amsterdam qui a des difficultés financières passagères pour organiser les Jeux de 1928. Puis Lausanne est désignée comme candidate officielle suisse pour 1936 et 1952, mais se retire avant le vote des membres du CIO. Les Jeux de 1936 et 1952 sont attribués respectivement à Berlin et Helsinki. Lausanne est candidate pour 1944, 1948 et 1960. Les Jeux de 1944 et 1948 sont pour Londres. Ceux de 1944 n'auront jamais lieu à cause de la Deuxième Guerre Mondiale, mais Lausanne se voit attribuer l'organisation du jubilé olympique (cinquantième anniversaire de la fondation du CIO)

célébré avec faste durant tout le mois de juin 1944 pour montrer que la capitale vaudoise est capable d'organiser des Jeux d'été. La candidature lausannoise de 1960 arrive trop tard face à de grandes villes comme Rome (qui l'emporte) et Tokyo (qui l'emportera pour 1964), Lausanne terminant néanmoins deuxième pour 1960. La capitale vaudoise aurait eu de très bonnes chances pour 1952 mais préféra se retirer avant le vote du CIO, incapable de garantir la finition à temps du Stade olympique de la Pontaise (qui ne sera inauguré qu'en 1954 avec la Coupe du monde de football organisée en Suisse).

### Devenir «Capitale olympique»

A la fin des années 1980, sous l'impulsion du président du CIO d'alors, Juan Antonio Samaranch, Lausanne tentera une dernière fois sa chance, mais pour les Jeux d'hiver de 1996 (qui seront avancés à 1994 pour qu'ils n'aient désormais plus lieu six mois avant les Jeux d'été, mais lors des années paires entre deux Jeux d'été). Mais cette candidature sera nettement refusée par le corps électoral de la Ville, sans doute pour n'avoir pas organisé un vote cantonal, plusieurs stations des Alpes et du Jura vaudois étant fortement impliquées dans le projet. Les Jeux d'hiver de Lillehammer 1994 relanceront le cycle olympique hivernal et inspireront les candidatures hivernales de Sion 2002 et Sion 2006. Mais Lausanne poursuit déjà d'autres buts. En 1982, elle a été désignée «Ville olympique» pour marquer l'attribution au CIO par le Conseil fédéral d'un «statut particulier qui tienne compte de son caractère spécifique d'institution internationale» et qui lui permet de perpétuer son exonération d'impôts directs, ainsi que de recruter facilement des collaborateurs étrangers hors d'Europe. Avec l'aide du président Samaranch, la Ville accueille de plus en plus de grandes manifestations et des sièges d'organisations sportives, notamment des fédérations internationales (FI) qui gouvernent chacune leur sport au niveau mondial. Durant la présidence Samaranch (1980-2001), Lausanne accueillera 12 championnats du monde (dont 3 en 1997!) et 5 championnats d'Europe. De même, 9 Fédérations internationales (FI) et 4 fédérations européennes installent leur siège administratif à Lausanne ou environs. Cette volonté d'être géographiquement proche du CIO se confirme sous les présidences des successeurs de Samaranch puisqu'aujourd'hui trois-quarts des FI de sports au programme des Jeux d'été et deux-tiers des FI de sports olympiques d'hiver sont installées en Suisse, principalement dans le canton de Vaud. De nombreuses FI reconnues (pas encore au programme olympique) sont aussi basées dans la «Capitale olympique», titre décerné par le CIO en 1993 (après l'inauguration du Musée olympique à Ouchy) et titre mérité puisque plus de 2'500 personnes sont employées en Suisse pour l'administration du sport international (principalement au

CIO, à la FIFA -Fédération internationale de football association à Zurich, l'UEFA -Union des associations européennes de football à Nyon et à l'UCI -Union cycliste internationale à Aigle, mais aussi dans de grands groupes commerciaux comme Infront Sport à Zoug ou Team Marketing à Lucerne). Récemment, à la suite d'un vote négatif du Conseil communal zurichois pour une augmentation des impôts locaux des grandes associations sans but lucratif comme la FIFA, on a appris que son président helvético-italien avait demandé à son administration d'étudier les conséquences d'un déménagement partiel ou total de l'administration de la FIFA (qui contrôle 15 autres entités!) de Zurich pour Paris ou d'autres lieux. Il semblerait qu'à travers ces fuites organisées vers *Le Monde* et le *New York Times*, la FIFA cherche surtout à obtenir un statut similaire à celui du CIO, à savoir exonération d'impôts sur le revenu et surtout permis de travail sans limitation.

### Une concentration unique d'organismes sportifs

En plus d'accueillir systématiquement des sièges d'organisations sportives internationales et des grands championnats, la Suisse romande a développé des formations en administration ou management du sport. C'est ainsi que se sont créés à quelques années d'intervalles un certificat en politique et management du sport à l'IDHEAP (1994), un Centre international d'étude du sport (CIES) proche de l'Université de Neuchâtel (1995) et, en 2000, l'Académie internationale des sciences et techniques du sport (AISTS) pour réunir les efforts des universités de Lausanne et de Genève, ainsi que de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Parallèlement, l'Université de Lausanne développait son Institut des sciences du sport, rejoint en 2013 par un institut similaire de l'Université de Genève, pour la formation initiale (bachelors et masters), les doctorats et la recherche dans ce domaine qui réunit sciences dures et sciences humaines. Prenant conscience de l'importance croissante de cette concentration unique d'organismes sportifs, d'étudiants et de chercheurs, le Canton de Vaud impulsa en 2015, avec la Ville de Lausanne, la Confédération et le CIO, la création d'un cluster du sport international qui prendra le nom de ThinkSport et qui sert notamment d'interface entre les différents mondes concernés.

En janvier 2020, Lausanne et la région lémanique a accueilli les troisièmes Jeux Olympiques de la jeunesse d'hiver, des Jeux créés par le CIO en 2017 et réservés aux athlètes de 15 à 18 ans dans les mêmes disciplines qu'aux Jeux classiques plus, pour 2020, le ski alpinisme. Les sites sportifs étaient situés dans la ville (hockey-sur-glace,

### Le ThinkSport : une interface entre les différents mondes du sport

patinage et short track), les stations des Alpes vaudoises (ski alpin, ski acrobatique, ski cross, snowboard, halfpipe, slopestyle, ski alpinisme), à Champéry (Valais) pour le curling, dans la Vallée de Joux (ski de fond) et en France voisine (saut à ski et biathlon). La candidature lausannoise a été largement préférée à celle de Brasov (en Roumanie). Le campus accueillait le centre des médias et un congrès préolympique consacré à la jeunesse et les sports d'hiver (Amphimax), ainsi que le village olympique, un bâtiment iconique (Vortex) construit pour l'occasion qui logera des étudiants dès la rentrée 2020. Pour plus d'informations, veuillez-vous reporter à l'ouvrage «La place olympique suisse, émergence et devenir» publié en octobre 2019 chez Cabédita.



© Tous droits réservés

Philippe Doffey

# Retraites Populaires, l'engagement d'une entreprise

En tant qu'acteur de proximité pleinement responsable, Retraites Populaires s'est engagée aux côtés des Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 qui se sont tenus du 9 au 22 janvier. Au menu notamment, un soutien tout particulier aux programmes entourant les 3'000 bénévoles nécessaires au bon déroulement de la manifestation.

Si les Jeux Olympiques suscitent parfois des débats animés en raison des coûts pharaoniques qu'ils engendrent, tel n'est certainement pas le cas de ceux dévolus à la jeunesse. Une idée approuvée à l'unanimité lors de la session du Comité International Olympique tenue au Guatemala en juillet 2007, qui s'est concrétisée en 2010 à Singapour pour les Jeux d'été et à Innsbruck deux ans plus tard pour ceux d'hiver. En un mot, les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ), avec leurs compétitions réservées aux jeunes athlètes de 15 à 18 ans, ont d'emblée suscité une vague d'enthousiasme communicatif. Et pour une raison des plus compréhensibles. Les JOJ sont en effet parfaitement en phase avec les idées fortes de l'Olympisme moderne, basées sur la promotion du sport et de ses valeurs d'excellence, de respect et d'amitié; la promotion du sport, compris comme une composante essentielle d'une vie saine. Dans cet ordre d'idée, pas question de se livrer à une quelconque surenchère lors des JOJ,

déroulent une seule fois dans une vie, mais elle repose également sur des principes chers à l'entreprise, tels que la formation des jeunes et la durabilité, sans oublier l'ambiance festive et stimulante qui entoure inmanquablement ce type d'événement.

## Partenaire sportif et culturel remplissant également son rôle d'entreprise formatrice

A mesure que les Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 ont pris des contours plus précis, Retraites Populaires a senti le besoin de s'investir. D'autant que le cœur de la manifestation en fait un événement de proximité et que nombre d'instituts de formation, tous proches de l'entreprise, étaient déjà à pied d'œuvre pour apporter leur contribution. Quoi de plus naturel que de demander à des jeunes de s'engager pour les jeunes! On trouve ainsi l'Ecole cantonale d'art de Lausanne (ECAL) derrière la création de la torche, des coupes et de la vasque olympique, l'Ecole hôtelière de Lausanne sur les programmes de formation des bénévoles, l'Ecole des métiers dans la réalisation du podium, l'Ecole romande d'art et de communication sur le logo et la mascotte ou encore l'Ecole de musique de Lausanne à la composition de l'hymne des Jeux. Cette mobilisation trouve son écho auprès de Retraites Populaires qui a toujours été très impliquée auprès des jeunes. Cela s'est déjà manifesté par une attention particulière portée aux manifestations qui servent à promouvoir auprès d'eux les bienfaits d'une vie saine et qui contribuent à leur développement aussi bien personnel que professionnel, comme à leur épanouissement en tant que citoyens responsables.



Aucune manifestation sportive ou culturelle ne pourrait fonctionner sans l'engagement de ressources bénévoles. Le rôle de bénévole est essentiel pour assurer le bon déroulement des compétitions et de l'ensemble des activités qui gravitent autour des compétitions. Le bénévolat est aussi une expérience très riche pour les personnes engagées à titre volontaire et sans contrepartie financière. Ces expériences sont par ailleurs de plus en plus valorisées et appréciées par les employeurs dans un curriculum vitae.

**Pour Retraites Populaires, la victoire de Lausanne pour la tenue des JOJ 2020 a très vite représenté une formidable opportunité de s'engager aux côtés des organisateurs en tant qu'acteur de proximité responsable.**

tous les sites des compétitions doivent disposer d'infrastructures existantes, qui plus est réparties dans une région unique, administrative ou géographique. Objectif pour les villes hôtes: des coûts limités et maîtrisés. Pour Retraites Populaires, la victoire de Lausanne pour la tenue des JOJ 2020 a très vite représenté une formidable opportunité de s'engager aux côtés des organisateurs en tant qu'acteur de proximité responsable. Une telle manifestation représente non seulement un événement unique, de ceux qui se

Concrètement, on retrouve ainsi Retraites Populaires comme partenaire d'une quinzaine d'événements sportifs et culturels, tous orientés vers la jeunesse. Parmi ceux-ci on notera la Lausanne Sport Académie, le Panathlon Family Games, le Défi du vignoble, le Marathon de Lausanne, la Nuit des images ou encore le Numerik Games Festival ou le Caribana Festival. Nous voulons offrir aux jeunes l'opportunité de découvrir des manifestations ou des activités qu'ils ignorent. Dans notre société hyper connectée, l'objectif est de leur faire quitter leur écran l'espace d'un instant pour les encourager à s'ouvrir à d'autres horizons, culturels mais aussi sportifs, où les valeurs de partage et de compétition sont d'excellentes expériences dans l'apprentissage de la vie sociale qui les attend. Dans ce contexte, les Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 ne pouvaient mieux tomber. Retraites Populaires a ainsi chargé les jeunes en formation dans son organisa-

tion d'imaginer, réaliser et bien sûr animer le stand de l'entreprise au centre-ville dans le cadre du festival «Lausanne en Jeux» lors des deux semaines de réjouissances. Ils en ont également fait la promotion tout au long de l'année 2019 lors de différentes manifestations soutenues par Retraites Populaires, par le biais d'une animation, qu'ils ont proposée et créée. Celle-ci avait pour but de communiquer le soutien des Vaudois aux Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 en créant une fresque géante représentant un paysage typique de Lausanne et composée de portraits. Cette fresque était visible à notre stand pendant toute la durée de la manifestation.

### Indispensables bénévoles

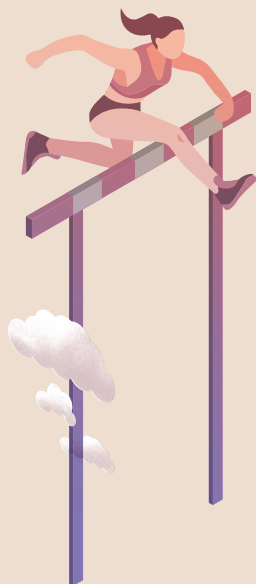
Là ne s'arrête toutefois pas la démarche. L'entreprise s'est engagée avant tout auprès des bénévoles, recrutés principalement au sein de la population vaudoise. Un engagement clé car une chose est sûre, sans bénévoles pas de Jeux! Ils ont ainsi été 3'000 sur les différents sites chargés de l'accueil des athlètes et des invités, de la communication, du damage de pistes. L'automne dernier, une centaine d'entre eux étaient déjà impliqués dans la promotion des JOJ Lausanne 2020 durant la saison sportive en cours ou pour les tests des installations, à conduire une année avant l'ouverture. Parmi eux, une quinzaine officient comme chefs de groupe après avoir suivi une formation en deux temps, la première sur les Jeux et la seconde sur les aspects pratiques de leur travail et les principes de gestion que cela implique. «Ce qui est formidable, c'est de voir la motivation de ces volontaires, pratiquement tous des jeunes qui sont à 100% dans leurs tâches», explique Cédric Destraz, responsable du bénévolat au sein du comité d'organisation des Jeux. «Ces bénévoles sont de vrais catalyseurs qui attirent à leur tour d'autres



Philippe Doffey, titulaire d'une licence HEC mention gestion d'entreprise de l'Université de Lausanne et d'un MBA de la Western Washington University aux Etats-Unis, a rejoint Retraites Populaires en 1998, institution au sein de laquelle il a assuré diverses fonctions de direction, avant d'être nommé Directeur général en 2013.

Il est membre du conseil d'administration d'Ethos Services depuis 2012 en tant que représentant de Retraites Populaires, et a rejoint courant 2018 le Conseil de l'Association Genilem. En 2016, il a obtenu le Certificat d'administrateur de l'Académie des administrateurs (ACAD). Il a été président d'Economie Région Lausanne de 2012 à 2016.

## La Suisse, championne du monde du bénévolat



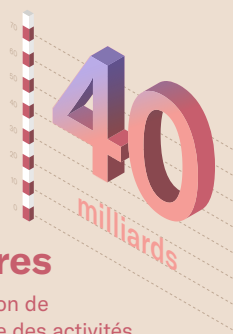
## Le sport

### Premier domaine bénéficiaire du bénévolat en Suisse

Les 19'000 associations sportives suisses bénéficient de plus de 13% de l'aide bénévole.

### En chiffres

L'estimation de l'ensemble des activités liées au bénévolat se monte à 40 milliards de francs par an



**1 Suisse sur 3**  
pratique le bénévolat d'une manière régulière

Source: rts.ch/info

bénévoles. Ensuite, le recrutement se fait via les différentes associations sportives ou dans les écoles. Personnellement, j'étais persuadé que la population s'engagerait et s'impliquerait avec ferveur pour un tel événement». Les jeunes bénévoles ont été encadrés par des personnes plus expérimentées. Il s'agit donc d'un travail intergénérationnel et d'un partage d'expérience. L'expérience glanée par

ces jeunes bénévoles tout au long de ces mois de préparation, puis lors des compétitions à venir, est considérée par nombre d'entre eux comme un excellent apprentissage, suffisamment formateur pour figurer en bonne place dans un curriculum vitae.

Mélanie Duparc

# Construire l'héritage des Jeux Olympiques

En ce mois de janvier 2020, les Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse battent leur plein au cœur de Lausanne. C'est l'occasion de revenir sur les enjeux liés à des événements sportifs majeurs comme les Jeux, la place spéciale de Lausanne dans le monde de l'Olympisme et du sport international et l'importance de l'héritage comme levier pour l'action. A l'heure où elle se pare de rose et de bleu, couleurs des Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse 2020, et s'anime d'une saine et festive atmosphère, Lausanne entre dans une nouvelle dimension. De Capitale olympique, elle devient Ville olympique.

## Lausanne, siège de l'Union mondiale des Villes olympiques

Capitale olympique et Maison du sport international, Lausanne abrite le siège du CIO depuis plus de cent ans ainsi que le siège d'une multitude de fédérations sportives internationales et d'instances liées au sport. En 2002, la ville de Lausanne a fondé avec la ville d'Athènes, hôte des premiers Jeux Olympiques de l'ère moderne, l'Union mondiale des Villes olympiques. L'Association, présidée par le Syndic de Lausanne, regroupe les villes hôtes des Jeux Olympiques passés, présents et futurs. L'objectif de l'Union est de faciliter et maintenir un dialogue entre les villes ayant accueilli ou se préparant à accueillir les Jeux Olympiques, ce afin de promouvoir la valorisation de l'héritage sur le long terme. Sa mission première est de

fournir aux Villes olympiques des idées inspirantes et des outils pratiques leur permettant de mettre en place – à travers l'activation de l'héritage – des politiques liées au sport inscrites dans leur vision de développement.

## Sa mission première est de fournir aux Villes olympiques des idées inspirantes et des outils pratiques

Le siège de l'Union basé à Lausanne permet de faciliter la collaboration avec le Comité International Olympique et d'offrir aux membres de l'Union mondiale des Villes olympiques une connexion immédiate et concrète avec le monde du sport international. Tous les deux ans, les Villes olympiques du



© Audi Snowboard Series / Swiss-Ski

monde entier se retrouvent dans la Capitale olympique pour une rencontre intense et multiforme. L'Union est aujourd'hui présente sur l'ensemble de la planète. Dakar, dernier en date des nouveaux membres accueilli par l'Association, sera la prochaine ville hôte des Jeux Olympiques d'été de la Jeunesse. Une première pour le continent africain! L'année où le Sommet n'a pas lieu à Lausanne, l'Union mondiale des Villes olympiques se réunit dans une autre Ville olympique, comme ce fut le cas à Montréal en 2017 ou à Tokyo en 2019. A l'occasion des rencontres annuelles, des visites sur site permettent de toucher du doigt la réalité de la gestion d'un patrimoine olympique dans toute sa complexité, qu'il soit tangible ou intangible. De Lake Placid à Sapporo, en passant par Grenoble, les membres de l'Union s'enrichissent de leurs expériences mutuelles. L'Association vise également à faciliter les échanges entre villes du monde entier au travers de son réseau ouvert à toutes les villes, le Smart Cities & Sport Network.

## Les Jeux Olympiques, un outil pour construire le futur

Les Jeux Olympiques ne se résument pas à l'organisation d'une manifestation de seize jours; ils sont l'occasion pour une ville de se projeter dans le futur, de définir une politique ambitieuse et d'engendrer des changements durables et positifs pour leur communauté au-delà de ceux déjà ressentis avant et pendant l'événement lui-même.



Pour tirer pleinement parti des opportunités que les Jeux représentent, cet héritage positif doit être clairement planifié et intégré, le plus tôt possible, dans la vision de la ville hôte.

L'héritage olympique concerne généralement cinq domaines – sportif, social, environnemental, économique et urbain – et peut être tangible, tel qu'au travers de la construction de nouvelles infrastructures sportives ou de transport ou de l'amélioration de zones urbaines par exemple, ou intangible – mais non moins essentiel – en renforçant la culture et la fierté nationale, en diffusant au sein de la population de la ville hôte, mais aussi de l'ensemble du pays, un sentiment positif d'appartenance et de cohésion. Portées sur le devant de la scène internationale, les coutumes, la culture, l'histoire de la ville hôte et son mode de vie peuvent être révélés au monde, prêtant aux habitants un fort sentiment de fierté.

Les sites, qu'ils soient construits ou rénovés pour les Jeux, sont conçus pour être réutilisés une fois les Jeux terminés, tandis que les initiatives et les pratiques durables participent

à la sensibilisation du public à son environnement, dans une démarche éducative.

Les Jeux servent de tremplin pour la mise en œuvre, dans les écoles, de nouveaux programmes de sport et de promotion de l'activité physique, dans un but de sensibiliser les générations futures à adopter un mode de vie plus sain, de les éduquer au respect des principes éthiques, de favoriser la compréhension mutuelle, dans la droite ligne des valeurs fondamentales portées par l'Olympisme: la dignité humaine, la solidarité et le fair-play.

#### **Une Capitale olympique ancrée dans son écosystème local**

Pour Lausanne, le fait de présider l'Union mondiale des Villes olympiques renforce son ancrage international et intensifie la toile de ses réseaux. Dans un monde où il n'existe pas de modèle unique et préconçu, les réseaux de villes sont une force et surtout une source d'inspiration à laquelle puiser les idées les plus innovantes, les pratiques les plus rationnelles et les outils les plus adaptés pour créer ses propres politiques en fonction de ses propres besoins.

Loin de ne se consacrer qu'au sport international, Lausanne voit dans sa position de Capitale olympique et Maison du sport international une opportunité concrète de se mettre au service de sa population. Lausanne met à profit son appartenance à ces réseaux inspirants pour se nourrir,

s'adapter, se développer et répondre aux besoins de ses citoyens.

L'organisation d'un événement majeur comme les Jeux Olympiques de la Jeunesse se révèle être un formidable levier pour repenser l'ensemble de la politique sportive de la ville. Ils n'en sont pas la cause, mais la rampe de lancement autant que la vitrine!

#### **Rampe de lancement pour une nouvelle politique sportive à Lausanne**

Des infrastructures à l'accessibilité, la politique municipale a emprunté la voie du «raisonner raisonnable». De l'analyse de la demande à l'élargissement de l'offre disponible, la Ville voit le sport comme une politique transversale qui dépasse largement les contours de la pratique sportive structurée. Outil majeur au service des politiques de santé, d'inclusion sociale, d'égalité ou encore d'intégration, le sport occupe l'espace, au propre comme au figuré.

Lausanne a saisi l'opportunité des Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse pour voir et faire plus loin. Plus loin que la jeunesse, toucher l'ensemble de la population. Plus loin que les sports d'hiver, créer une offre multiple et protéiforme. Plus loin que l'aspect ponctuel, penser et réaliser en mode durable et réutilisable. Et surtout plus loin que le sport, promouvoir l'activité physique et un mode de vie actif, dedans ou dehors, de manière institutionnalisée ou spontanée, dans des lieux dédiés ou des espaces improvisés.

**L'histoire de la ville hôte et son mode de vie peuvent être révélés au monde**



Mélanie Duparc est secrétaire générale de l'Union mondiale des Villes olympiques depuis 2013. Sous sa direction, l'association a connu un développement important et a créé le réseau Smart Cities & Sport ouvert à toutes les villes intéressées par l'utilisation du sport comme outil de politique publique. Mélanie Duparc est diplômée en lettres et sciences humaines et est titulaire d'un master en administration publique.

### Infrastructures à la mesure d'une vision ambitieuse

Dans les mois qui entourent les JOJ, Lausanne vit une période sans précédent. Cette ère faste pour le sport à Lausanne a débuté avec la construction du Centre sportif de la Tuilière et l'inauguration de la Maison olympique, nouveau siège du Comité International Olympique en juin 2019. La toute nouvelle Vaudoise Aréna abrite l'une des plus grandes patinoires de Suisse, opérationnelle dès septembre 2019, une piscine olympique, un centre d'escrime et un centre de tennis de table. Le Stade et le complexe sportif de la Tuilière complètent cette série de nouvelles constructions.

Ces aménagements sont allés de pair avec une réflexion globale sur la réappropriation de certains espaces urbains et l'aménagement de nouveaux quartiers ainsi que sur la circulation et les moyens de transports. Ces infrastructures symbolisent l'ambition de la Ville de Lausanne en termes de promotion et de développement du sport. Pour compléter ces projets d'envergure, la Ville s'est engagée dans le programme de certification Global Active City qui vise à promouvoir l'activité physique et sportive pour une meilleure santé, comme l'ont fait avant elle les Villes olympiques de Buenos Aires en Argentine, Lillehammer en Norvège ou Richmond (Vancouver 2010) au Canada.

### Femmes et sport, une réflexion nécessaire

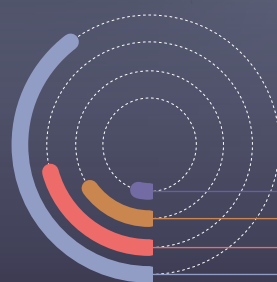
Alors qu'elle organise les premiers Jeux Olympiques d'hiver de l'histoire qui voient concourir autant d'athlètes féminins que masculins, Lausanne se devait de mener une réflexion approfondie sur la pratique du sport et l'accès au sport pour les Lausannoises. La Ville en a fait une des priorités de son programme de législation. A travers un questionnaire auprès de la population féminine sous l'angle du genre et de

l'égalité entre femmes et hommes, la Ville a identifié les motivations autant que les freins à la pratique sportive par les femmes, dans le but de faire évoluer sa politique sportive. Le projet Femmes et Sport s'inscrit bien dans une réflexion globale sur le sport en tant que politique transversale. Il est aussi un exemple de ce que l'effervescence autour d'événements tels que les Jeux Olympiques peut permettre pour catalyser les énergies et accélérer les choses.

### L'héritage olympique, un capital à faire fructifier

Les Jeux Olympiques de la Jeunesse comme les grands autres événements sont ainsi une remarquable incarnation de cette (re)distribution des cartes, pour ce qu'ils génèrent sur le moment comme pour ce qu'ils laissent après, quand le rideau se referme. Car c'est bien d'héritage dont il s'agit. Cette dimension est intrinsèquement liée aux grands événements sportifs et aux politiques sportives des villes. L'héritage olympique n'est pas un album de souvenirs, il est un moyen pour une ville de déployer des politiques adaptées aux besoins de sa population.

La force d'événements majeurs internationaux réside avant tout dans ce qu'on ne voit pas sur le moment, dans ce qui a été pensé en amont pour durer, pour servir, pour continuer, comme dans ce qui reste après, la mobilisation, l'engagement de la jeunesse, les souvenirs collectifs et individuels engrangés, les vocations naissantes et les engouements provoqués. Tout cela contribue à l'augmentation de la pratique sportive et de l'activité physique, au dynamisme d'une population et à une urbanisation repensée. Et pour les villes qui n'ont pas pu anticiper, prévoir ce que serait leur héritage, il n'est jamais trop tard pour le réactiver et lui donner du sens à la lumière de leurs politiques actuelles et de leurs objectifs de développement pour le futur.



1924 – Chamonix	4.3%
1952 – Oslo	15.7%
1984 – Sarajevo	21.5%
2018 – PyeongChang	41%

Participation des athlètes femmes aux Jeux Olympiques d'hiver

(source : [olympic.org/women-in-sport](http://olympic.org/women-in-sport))



Maude Lavanchy

# Organisation de grands événements: le dessous des chiffres

Alors que Lausanne vient d'accueillir près de 1'880 jeunes athlètes pour 13 jours de compétition et festivités à l'occasion des Jeux olympiques d'hiver de la jeunesse (JOJ), la question des retombées économiques de ce type d'événements est souvent à l'ordre du jour. Seront-elles suffisantes pour compenser les millions dépensés dans la construction de nouvelles infrastructures sportives et les coûts opérationnels de l'événement? Pléthore de chiffres vantant l'impact positif de ce type d'événement sont alors régulièrement cités pour justifier ces dépenses. Coup de projecteur sur les méthodes de calcul derrière ces études d'impact.

La plupart des études d'impact sont basées sur l'analyse des revenus directs générés par un événement et sur un multiplicateur. Ce dernier tient compte de la réinjection de l'argent dans l'économie. Par exemple, lorsqu'un spectateur s'achète une boisson devant une patinoire, le vendeur peut ensuite utiliser cet argent pour s'acheter un bonnet de ski, puis le gérant du magasin de sport utilisera son gain pour se payer un billet pour un match, et ainsi de suite. L'équation de base souvent citée pour mesurer l'impact d'un événement est la multiplication suivante:

**Nombre de spectateurs x Durée du séjour x Dépenses quotidienne moyenne x Multiplicateur**

Par exemple, dans le cas des JOJ 2020, les organisateurs ont estimé **le nombre de nuitées à 70'000 et une durée moyenne de séjour de 10 jours**. En faisant l'hypothèse d'une dépense quotidienne de 100 francs par jour et un effet multiplicateur de 2 (chiffre souvent utilisé dans ce genre d'étude), nous arrivons à la coquette somme de 140 millions de francs. Pour **un budget de 40 millions**, cela fait un sacré retour sur investissement! Mais attendez... est-ce vraiment réaliste?

## Les coûts oubliés

Tout d'abord, l'utilisation d'un multiplicateur trop optimiste est aussi souvent pointée du doigt, certaines dépenses n'ayant aucun

effet indirect (par exemple lorsque cet argent est dépensé à l'étranger). Certains coûts et revenus sont également partagés avec la fédération internationale organisatrice (par exemple, le CIO prélève une partie des revenus liés aux droits TV et au sponsoring international lors des Jeux Olympiques).

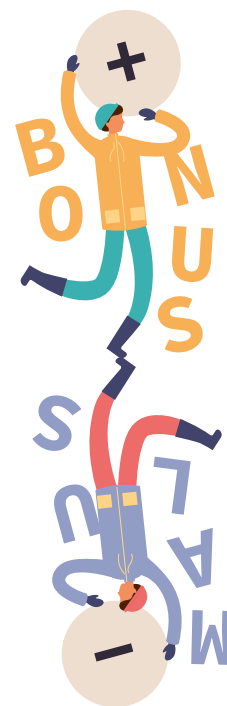
Deuxièmement, ce genre de calcul ne tient pas compte de l'**effet de substitution** – soit le fait que l'argent dépensé aurait peut-être de toute façon été dépensé dans la ville si l'événement n'avait pas eu lieu. Par exemple, lors des Jeux Olympiques de Londres en 2012, plusieurs théâtres populaires de la ville ont annulé des représentations pendant la durée des Jeux. Salt Lake City a aussi observé une baisse de près de 10 % des recettes de ses remontées mécaniques le mois de l'organisation des JO en 2000-01. Afin de tenir compte de cet effet, les dépenses des résidents locaux sont souvent soustraites de l'impact total.

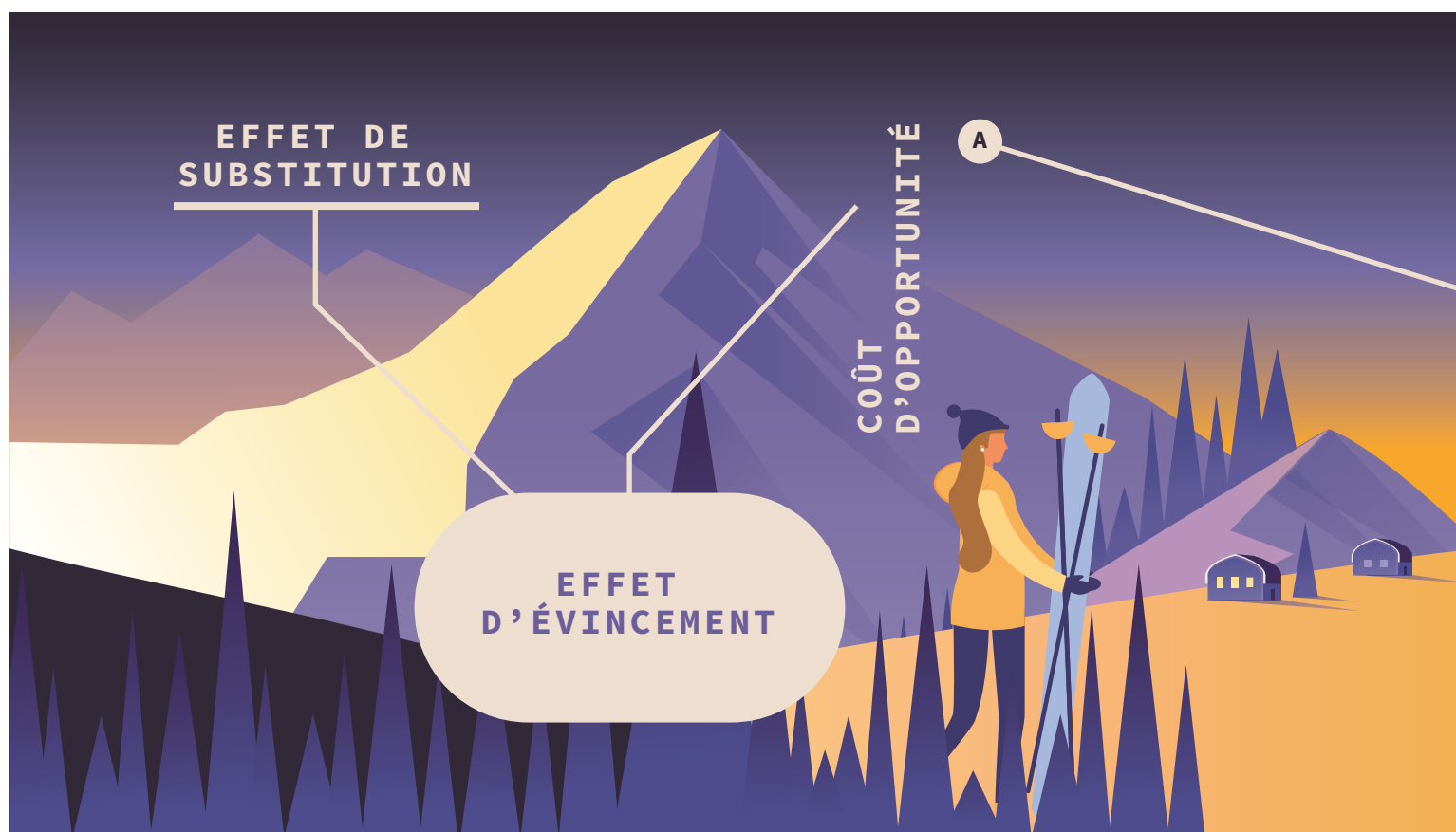
Un autre effet important à prendre en compte est l'**effet d'évincement** – le fait que l'événement provoque un détournement de certaines activités. D'une part, le bruit et l'encombrement des routes et des hôtels peuvent inciter certains touristes à changer de destination. D'autre part, l'organisation de l'événement peut impacter l'activité économique locale. Par exemple, la construction d'un nouveau stade peut provoquer le report d'autres projets par manque

de main d'œuvre permettant d'effectuer tout en parallèle (ou impliquer l'emploi de travailleurs étrangers). La situation sur le marché du travail joue donc un rôle important dans le calcul d'impact réel, car si les travailleurs sont simplement «déplacés» – débauchés de leur emploi afin de travailler temporairement pour l'organisation de l'événement – l'impact en terme d'emplois créés est minime par rapport au cas où ceux-ci seraient au chômage. De plus, certains investissements peuvent aboutir à un risque de surcapacité. Par exemple, après les JO d'hiver de Lillehammer en 1994, 40 % des complexes hôteliers de la ville ont mis la clé sous la porte.

Finalement, le **coût d'opportunité** est également fréquemment ignoré. Les finances du secteur public étant souvent mises à contribution, il paraît légitime de se demander si l'économie ne se porterait pas mieux si l'argent d'un stade flambant neuf avait été investi dans un hôpital ou une école. Malheureusement, il est très difficile d'apporter une réponse claire à cette question, l'impact économique (et social) de ce cas alternatif n'étant pas observé.

En définitive, la prise en compte de ces différents coûts peut considérablement réduire l'impact économique initialement estimé (voir l'encadré ci-après pour un exemple numérique fictif).





### Ce qu'en dit la littérature scientifique

Les retombées économiques sont rarement à la hauteur des attentes. Les études scientifiques réalisées après l'organisation d'événements comme les Jeux Olympiques ou une Coupe du Monde de football, rapportent des effets sur le revenu et l'emploi souvent faibles, voire négatifs. D'où la règle tacite souvent citée par les spécialistes du domaine: «si vous souhaitez connaître l'impact économique réel d'un événement, notez le nombre que les promoteurs de l'événement vantent et déplacez la virgule d'un cran vers la gauche.»

Une des rares études ayant trouvé un impact positif lié aux larges investissements consentis pour l'organisation de tels événements (lorsque ces dépenses impliquent la construction de lignes de métro par exemple) a même récemment été réfutée. En effet, lorsque les pays organisateurs sont directement comparés à des pays non-organisateurs ayant des caractéristiques économiques similaires – corrigeant ainsi pour un éventuel biais de sélection lié au fait que les pays hôtes sont souvent des pays riches ou en expansion – les effets

positifs sur le commerce, la consommation, les investissements et le PIB disparaissent. Autrement dit, le simple fait d'organiser une fête de trois semaines n'a souvent aucun effet statistiquement observable sur l'économie du pays organisateur.

Quant à l'impact sur le tourisme dans la région, il s'avère également marginal. Les deux villes ayant connu un essor touristique après les Jeux (Barcelone et Salt Lake City) sont plus des exceptions que la règle.

### Comment limiter les risques

Même si le constat des économistes est plutôt clair, il est important de remarquer que l'héritage olympique est souvent difficile à quantifier et dépend de beaucoup de facteurs. Les coûts sont régulièrement plus hauts qu'escomptés pour diverses raisons, souvent difficilement prévisibles. Dans le cadre des JO, l'excès de budget médian est d'environ 150 %. L'augmentation des coûts de sécurité a par exemple fortement augmenté après le 11 septembre 2001 (les coûts de sécurité aux JO de 2000 à Sydney étaient de \$250 millions comparé au \$1.6 milliard pour ceux d'Athènes en 2004).

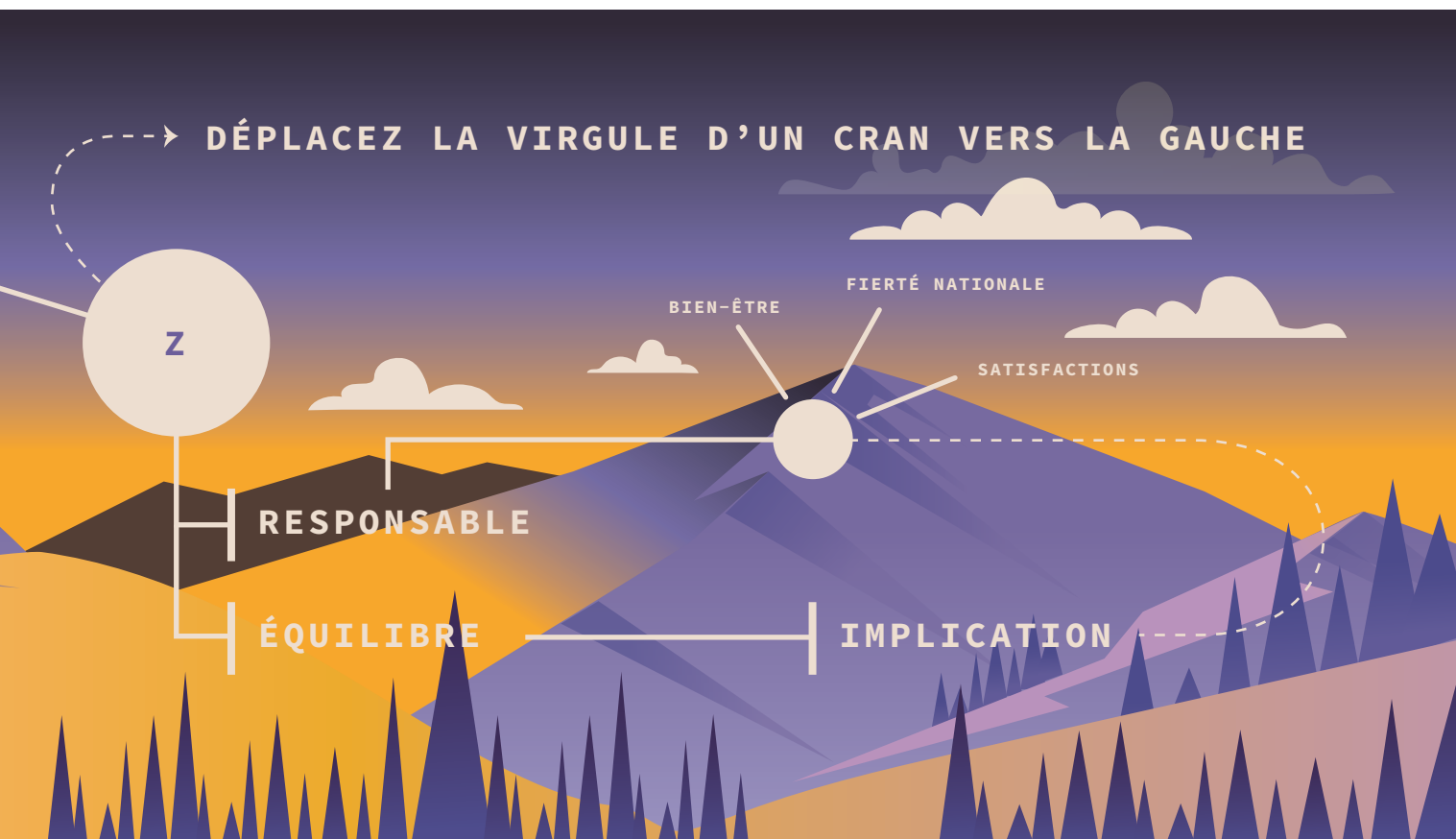
Néanmoins, il existe de nombreux garde-fous permettant de limiter les risques d'un gouffre financier :

- **La taille de l'événement**: les événements de plus petites tailles nécessitent de moins grosses dépenses (et par la même occasion moins d'incitations à gonfler les résultats pour justifier l'argent dépensé). Ils ont

Données de base		
Coûts		
Coûts liés aux infrastructures		85
Travailleurs « débauchés »	30	
Travailleurs sortis du chômage	15	
Coût du capital (emprunt)	25	
Biens intermédiaire (importations)	15	
Coûts opérationnel (main d'œuvre uniquement)		50
Travailleurs « débauchés »	30	
Travailleurs sortis du chômage	20	
Revenus		
Revenus liés à l'événement		70
Vente tickets locaux	10	
Vente tickets non-locaux	15	
Sponsoring & droit TV	45	
Revenus liés à l'hébergement		40
Revenus supplémentaires grâce à l'événement	30	
Revenus qui auraient de toute façon été généré	10	
Autre info		
Multiplicateur	2	

Etude d'impact simple		
Création valeur directe		
Vente tickets	25	100
Sponsoring & droit TV	45	
Revenus liés à l'hébergement	40	
Part revenus captés par féd. internationale	-10	
Création valeur indirecte (multiplicateur)		
		100
Création de richesse totale		
		200

Etude d'impact corrigée		
Création de valeur directe (selon étude d'impact)		
		100
Effets substitution et d'évincement		
Vente tickets aux locaux	-10	
Travailleurs débauchés secteur construction	-30	
Travailleurs débauchés secteur organisation	-30	
Capacité limitée des hôtels	-10	
Importations de biens intermédiaires	-15	
Création valeur indirecte (100-95)* (multiplicateur -1)		
		5
Effet net		
		10



également moins de chance de perturber l'activité économique locale et de créer des effets d'évincement.

- **Investir de façon responsable**, durable et ne pas se laisser tenter par des infrastructures surdimensionnées. Les coûts de maintenance ou de reconversion de certaines infrastructures peuvent en effet rendre la facture encore plus salée. Par exemple, même si le stade Olympique de Londres, construit pour les Jeux de 2012, avait initialement été conçu pour être transformé en stade de football pour le club local de West Ham United, 272 millions de livres sterling supplémentaires ont dû être déboursés pour retirer la piste d'athlétisme et préparer les installations pour accueillir des matchs de football. Les dépenses d'infrastructure « générale », comme des résidences d'étudiants ou des lignes de métro, ont généralement de meilleures retombées économiques.
- Assurer un **équilibre entre les gagnants et les perdants**. Certains secteurs étant naturellement plus avantagés que d'autres (par exemple le secteur de la construction par rapport aux contribuables finançant la construction d'un stade), il est important de limiter les déséquilibres. Dans ce contexte, s'assurer de **l'implication et de l'intérêt de la population locale** est primordial.
- **Collecter des données** pour un meilleur contrôle des coûts et plus d'informations sur les bénéfices liés à l'événement. L'avènement du digital et des nouvelles

technologies d'analyse de données comme le *machine learning*, offrent en effet de nouvelles opportunités pour mieux quantifier les différents coûts et bénéfices, et déceler des potentiels gains d'efficacité.

Même si les études réalisées après ces grands événements sont plutôt pessimistes, celles-ci peinent souvent également à capturer les bénéfices immatériels. Organiser des Jeux Olympiques ou une Coupe du Monde de football peut en effet également améliorer **l'optimisme et le bonheur des habitants**, en particulier si l'événement a un fort attrait pour la population locale. Ces événements permettent aussi à de nombreux bénévoles d'acquérir une **expérience** pouvant potentiellement être valorisée sur le monde du travail et ainsi améliorer leurs chances de trouver un emploi ou de faire évoluer leur carrière. Ces effets de bien-être (fierté nationale ou meilleure image nationale et internationale) sont difficiles à chiffrer et donc à intégrer dans les études scientifiques. Les plus grandes satisfactions dans le sport étant bien souvent intangibles – les véritables coûts et bénéfices des grands événements sportifs resteront probablement toujours difficilement mesurable en francs.

#### Références :

- Bade & Matheson** (2016), Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 30 (2), pp. 201-218.
- Késenne** (2005). Do we need an Economic Impact study or a Cost-Benefit Analysis of a Sports Event? *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, pp. 133-142.



Lausannoise d'origine, Maude Lavanchy est titulaire d'un doctorat en économie de HEC Lausanne et travaille actuellement comme chercheuse à IMD Business School à Lausanne. Passionnée de sport et d'économie depuis toujours, elle a écrit une thèse en lien avec l'économie du travail et du sport, s'intéressant aux spécificités du marché du travail des footballeurs européens. Ses recherches s'inscrivent à présent dans le champ du comportement organisationnel et de l'économie comportementale, notamment l'étude de l'impact des nouvelles technologies sur la prise de décision et la société en général.

Giovanni Battista Derchi (EHL), Daniel Oyon (HEC-UNIL)  
et Maël Schnegg (UniSG)

# La performance des fédérations internationales de sport



Les organisations internationales du sport, en particulier le Comité International Olympique (CIO), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA), ont connu une croissance phénoménale au cours des dernières décennies. Cette fantastique croissance des revenus suffit-elle pour conclure que ces organisations sont performantes?

## Introduction

Grâce aux développements des médias, à l'avènement de nouvelles technologies et à l'accroissement du pouvoir d'achat, ces organisations ont réussi à populariser leurs activités et mettre en valeur leurs compétitions à l'échelle mondiale. Leur succès est tel que les revenus dérivés de ces manifestations

ont connu une ascension fulgurante, permettant à ces organisations de redistribuer des sommes considérables à leurs membres et organisations-partenaires.

Suite aux Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984, organisés avec une véritable orientation commerciale, le CIO comprit la valeur de ses compétitions. Ce déclic fit entrer

l'organisation dans une ère nouvelle et, en l'espace de 20 ans, le CIO est parvenu ainsi à dégager des revenus issus des droits de télévision et du sponsoring se montant pour la période 2013-2016 à plus de \$ 5'160 millions alors qu'ils n'étaient que de \$ 1'530 millions pour la période 1993-1996.<sup>1</sup>

La FIFA a connu un essor encore plus important. Ses revenus pour la période de quatre ans de 2015-2018 ont atteint \$ 5'656 millions alors qu'ils n'étaient que \$ 257 millions pour 1995-1998, la dernière période de l'ère Havelange, soit une progression d'un multiple de 20.<sup>2</sup>

L'UEFA n'est pas en reste non plus et présente même des revenus totaux supérieurs à ceux du CIO et de la FIFA sur une période équivalente de quatre ans englobant tous les revenus de ses compétitions et plus

particulièrement ceux associés à la compétition quadriennale entre les équipes nationales et ceux découlant de la ligue des champions et la ligue européenne. Pour la période 2013-2017, ses revenus se sont montés à € 11'245 millions alors qu'ils étaient de € 4'684 entre 2005-2009.<sup>3</sup>

Comment apprécier la performance d'organisations de ce type dont l'objectif n'est pas de faire du bénéfice? Doivent-elles être performantes uniquement d'un point de vue financier ou d'autres considérations prennent-elles le dessus?

### Evaluer la performance organisationnelle

L'évaluation de la performance organisationnelle est un sujet de première importance en gestion des entreprises et fait l'objet d'une grande attention des milieux académiques et professionnels. Dans une économie de marchés, la performance financière et organisationnelle est essentielle car elle permet d'orienter les ressources financières, humaines et techniques vers leur meilleure utilisation.

Pour les entreprises à but lucratif, deux camps s'affrontent en matière de performance organisationnelle: l'approche «actionnariale» et l'approche «parties-prenantes». L'approche «actionnariale» considère que l'unique objectif d'une entreprise à but lucratif est de maximiser la richesse des actionnaires même si cela se fait aux dépens des autres parties-prenantes (Jensen, 2002; Milgrom et al., 1992). L'approche «partie-prenante» considère que l'approche «actionnariale» est trop limitée et mène, par une compétition inégale, à des transferts de valeur arbitraires et néfastes entre les parties-prenantes et entre les générations au profit du rendement financier à court terme. Elle préconise ainsi une approche plus équilibrée où les dirigeants doivent tenir compte des intérêts de l'ensemble des parties-prenantes d'aujourd'hui et de demain afin de trouver un bon équilibre de manière à ce que ces parties-prenantes aient envie de continuer à collaborer ensemble à la création de valeur partagée (Freeman, 1984; Donaldson et al. 1996).

Pour les entreprises à but non lucratif, la maximisation de la richesse des actionnaires ne fait pas de sens car il n'y a généralement pas d'actionnaires ou s'il y en a, ils ne s'attendent pas à une rémunération sur leur investissement. Évaluer la performance organisationnelle nécessite ainsi une autre approche bien souvent moins financière voire plus qualitative que quantitative, telle que celle préconisée par le «triple bottom line» où les dimensions sociales et de gouvernance jouent un rôle essentiel.

Ainsi, pour les entreprises à but non lucratif sans activité commerciale, comme le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) par

exemple, la performance organisationnelle s'évalue par la mise en perspective de la mission, des activités effectuées et des ressources consommées sur différents horizons. Pour les organisations à but non lucratif mais avec activité commerciale comme les organisations internationales de sport la situation est encore différente. Pour ces entités, une grande partie de la création de valeur peut être mesurée par le chiffre d'affaires réalisé en contrepartie des produits ou services fournis. Les résultats financiers de ces organisations comme le chiffre d'affaires ou le résultat net reflètent ainsi dans une certaine mesure la performance organisationnelle. Néanmoins, le rendement des capitaux investis ou le rendement des fonds propres ne font pas beaucoup de sens étant donné que ces organisations n'ont pas pour objectif d'être des véhicules de placement d'une économie de marchés mais de remplir une mission d'intérêt général qui se reflètent mieux par une mesure multidimensionnelle de la performance en termes environnemental, social et de gouvernance (ESG).

### Les attentes envers les organisations internationales de sport

Les grandes organisations internationales de sport présentes en Suisse sont généralement organisées sous forme d'associations à but non lucratif. Elles n'ont pas comme objectif de réaliser des bénéfices et n'ont pas d'actionnaires à rémunérer. Contrairement à d'autres organisations à but lucratif comme Nike, Disney ou Manchester United, actives également dans le sport ou le divertissement, le CIO, la FIFA ou l'UEFA ne sont pas des véhicules de placement dans une économie capitaliste mais des organisations qui existent pour remplir une mission reconnue d'intérêt général: promouvoir une pratique sportive via l'organisation de compétitions ou d'autres événements. Sur le long terme, ces organisations doivent éviter d'être déficitaires car elles n'ont pas la capacité de lever des fonds propres par la vente d'actions. Elles peuvent bien évidemment emprunter pour autant qu'elles puissent faire face à ce type de financement en termes de charges d'intérêt et de conditions de remboursement. Il est aussi difficile pour elles d'obtenir des donations, même si à l'instar des grandes universités américaines, elles pourraient faire appel à la générosité d'athlètes ayant profité des grandes compétitions internationales et

obtenir des soutiens financiers sous forme de dons. Ce n'est actuellement pas leur modèle économique et rien n'indique que ces organisations vont se développer dans ce sens.

### L'évaluation de la performance des fédérations internationales de sport

Le tableau ci-après récapitule quelques indicateurs financiers clés pour le CIO, la FIFA et l'UEFA et met en perspective ces indicateurs avec ceux du CICR, une autre grande organisation internationale basée en Suisse mais active dans l'entraide humanitaire. Les organisations internationales du sport que sont le CIO, la FIFA et l'UEFA ne sont pas facilement comparables car elles n'ont pas le même modèle économique et le même modèle organisationnel. Le CIO par exemple dérive la grande majorité de ses revenus de

ses deux compétitions majeures, les Jeux Olympiques d'été et d'hiver qui ont lieu tous les quatre ans alors que les revenus de la FIFA dépendent exclusivement de la Coupe du Monde de football qui a lieu tous les quatre ans. Les revenus de l'UEFA découlent

**Le CIO, la FIFA ou l'UEFA ne sont pas des véhicules de placement dans une économie capitaliste mais des organisations qui existent pour remplir une mission reconnue d'intérêt général.**

à la fois de l'Euro, une compétition quadriennale que de la Champions League et l'Europa Cup, deux compétitions annuelles mettant en jeu les meilleurs clubs européens. En raison de ces différences entre terme de portefeuille de produits d'envergure, on constate que l'UEFA est l'organisation internationale du sport qui génère le revenu total le plus élevé pour une période de quatre ans. Du point de vue de la création de valeur, le niveau de ces revenus est remarquable compte tenu de leur développement au cours des vingt dernières années comme relevé préalablement. Ces organisations ont toutes réussi à populariser leurs activités et croître à un rythme digne des organisations à but lucratif les plus dynamiques. Par exemple, de 1997 à 2017, le groupe Disney a connu une croissance relative inférieure à celle des organisations internationales du sport avec des revenus qui sont passés de \$ 22'473 à \$ 55'137 millions. Le niveau élevé de ces revenus ainsi que leur évolution mettent en évidence l'efficacité commerciale de ces organisations sur l'ensemble de la planète.

Qu'en est-il de l'efficacité de ces organisations? Les revenus sont-ils bien utilisés? Les moyens engagés pour générer les revenus sont-ils appropriés ou sont-ils trop importants? Pour tenter de fournir des réponses

Indicateurs financiers essentiels concernant le Comité International Olympique (CIO), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) et le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)

Pour une période de 4 ans	CIO (2013-2016)	FIFA (2014-2017)	UEFA (2013-2017)	CICR (2013-2017)
Four-year revenues (in million)	\$ 5'662	\$ 4'119	€ 11'246	CHF 6'305
% of revenues for field work	84 %	88 %	90 %	85 %
Four-year profit (in million)	\$ 280	– \$ 542	€ 25	– CHF 136
Equity at the end of the year (in million)	\$ 2'086	\$ 930	€ 626	CHF 556
Staff costs HQ in 2017 (in million)	\$ 84	\$ 129	€ 83	CHF 155
Headcount in 2017 (Full-time Equivalent Employee, FTE)	520	717	500	1'016
Average cost per FTE in 2017 (in thousand)	\$ 162	\$ 180	€ 166	CHF 152
Average four-year revenues per FTE (in thousand)	\$ 9'924	\$ 7'888	€ 22'490	CHF 6'206

Source : rapports annuels CIO (2015b, 2017b), FIFA (2015, 2017), UEFA (2015, 2017), ICRC (2015, 2017).

à ces questions, on peut tout d'abord mettre en perspective les montants qui ont été accordés ou redistribués aux entités qui préparent, organisent ou prennent part aux grands événements sportifs du CIO, de la FIFA et l'UEFA. Vu sous l'angle d'un modèle redistributif de revenus où le rôle des organisations internationales du sport est de collecter globalement des fonds pour les redistribuer à des parties-prenantes, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont mis en place un dispositif redoutable. La proportion des montants dévolus aux activités opérationnelles est élevée et varie entre 84 % pour le CIO et 90 % pour l'UEFA. Ce niveau est similaire au CICR qui consacre 85 % de ses revenus aux activités sur le terrain.

En termes de moyens, les trois organisations restent des entités de taille raisonnable avec un nombre de collaborateurs-trices oscillant entre 500 pour l'UEFA et 717 pour la FIFA à la fin 2017. Le coût moyen par personne à temps complet (PTC) reflète le niveau élevé des salaires en Suisse et varie entre \$ 180'000 par PTC à la FIFA, \$ 207'000 (€166'000) à l'UEFA et \$162'000 au CIO. En matière de personnel, ces coûts sont nettement plus élevés que ceux du CICR dont le coût moyen par PTC se monte en 2017 à \$ 160'000 (CHF 152'000). Il est cependant intéressant de relever que les revenus par PTC varient plus fortement entre les organisations internationales du sport avec un montant très élevé pour l'UEFA de \$ 28,1 millions par PTC (€ 22,5 millions) alors qu'ils se montent respectivement à \$ 9,9 millions pour le CIO et \$ 7,9 millions pour la FIFA. En matière de génération de revenus sur une période de quatre ans, le CICR se situe plus en retrait avec \$ 6,5 millions (CHF 6.2 millions) par PTC et met en évidence la plus grande difficulté de lever des fonds pour des causes humanitaires.

La mesure de la performance en termes environnemental, social et de gouvernance (ESG) des organisations internationales du sport est difficile. En effet, aucune des trois

organisations ne publie un rapport complet couvrant les différents thèmes.<sup>4</sup> Au cours de la dernière décennie, les trois organisations ont consenti des efforts importants sous forme de publications d'informations mais elles restent encore très en retrait des pratiques suivies par les grandes sociétés cotées en bourse. Avec peu d'informations, il est difficile d'apprécier la performance ESG même si celle-ci est remarquable dans la réalité. A ce jour, il n'est ainsi pas possible d'obtenir un score ESG tel que calculé par Thompson Reuters pour des organisations telles que le CIO, la FIFA ou l'UEFA.

### Conclusion

En tant qu'organisations à but non lucratif, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont des responsabilités évidentes à l'égard de nombreuses parties-prenantes et de l'environnement. Bien qu'elles doivent assurer leur avenir par la commercialisation de prestations, ces trois organisations internationales du sport doivent aussi s'assurer qu'elles sont exemplaires en termes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Au niveau de la divulgation d'informations, le CIO, la FIFA et l'UEFA ont fait des progrès considérables au cours de deux dernières décennies. Si leur performance financière peut être aisément évaluée, il n'est cependant pas encore possible de déterminer des scores de leur performance ESG contrairement à ce qui peut être fait pour la plupart des grandes sociétés internationales cotées en bourse. Bien que la mesure de tels scores comprenne encore une importante marge d'erreur, ces mesures permettent de situer une organisation en termes de responsabilité sociale et gouvernementale. Elles permettent aussi de factueliser des aspects importants de la gestion d'une organisation, de stimuler les efforts et d'encourager les progrès, pour autant bien sûr que les mesures à disposition portent sur des éléments sociaux et environnementaux pertinents.

### Références

- Donaldson, T., and Preston, L. E.** (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Jensen, M. C.** (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporation Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 No. 2, pp.235-256.
- Milgrom, J. and Roberts, J.** (1992). *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

### Notes

- <sup>1</sup> Olympic Marketing Fact File, 2017 Edition, p.6.
- <sup>2</sup> Infographie: la FIFA, le « monstre » de Joseph Blatter, *Le Monde*, 3 juin 2015.
- <sup>3</sup> Compiled from <https://www.statista.com/statistics/279056/revenue-of-the-uefa/>
- <sup>4</sup> Par exemple, la méthodologie Thompson Reuters ESG construit deux scores ESG: 1) le score Thompson Reuters ESG qui mesure la performance ESG de l'organisation sur la base d'informations publiques; et 2) le score Thompson Reuters de controversées basé sur une analyse approfondie des nouvelles controversées. Le score Thompson Reuters ESG est basé sur 178 indicateurs regroupés dans 10 catégories: 1) Utilisation des ressources naturelles; 2) Emissions; 3) Innovation; 4) Collaborateurs-trices; 5) Droits humains; 6) Communauté; 7) Responsabilité de produits; 8) Management; 9) Actionnaires; 10) Stratégie RSE. Une combinaison de ces 10 catégories, pondérée proportionnellement au nombre d'indicateurs au sein de chaque catégorie forme les trois piliers du score – Environnemental, Social et Gouvernance – et le score ESG final reflète la performance, l'engagement et l'efficacité ESG mesuré sur la base d'informations publiques.



Battista Derchi Giovanni est professeur assistant à l'Ecole Hôtelière de Lausanne et chargé de cours à HEC Lausanne (UNIL). Il est aussi membre du comité scientifique de l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS).



Daniel Oyon est professeur ordinaire de management à HEC Lausanne (UNIL). Il est également membre du comité scientifique de l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS).



Maël Schnegg est chercheur-senior à l'Université de Saint-Gall et chargé de cours à HEC Lausanne (UNIL).



autruche.

/o.tʁyʃ/ nom (financier)

personne ou organisation ne voyant pas  
la nécessité d'une stratégie de croissance soutenable;  
voir également : *tête dans le sable.*

rethink everything.



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

CLIENTÈLE PRIVÉE  
ASSET MANAGEMENT  
TECHNOLOGIE

En savoir plus sur [LombardOdier.com](http://LombardOdier.com)

Philippe Rupp

# Redistribution des gains des jeux d'argent: le modèle de la fondation «Fonds du sport vaudois»

La Fondation «Fonds du sport vaudois» (FFSV) gère et redistribue la part vaudoise des bénéfices annuels de la Loterie Romande (LoRo) dévolus au sport pour le canton de Vaud. La FFSV a mis en place des critères de distribution qui permettent à tous les acteurs du sport cantonal d'être soutenus: les associations sportives, les clubs, les athlètes d'élite, les organisateurs d'épreuves ainsi que les communes pour la construction et l'entretien d'infrastructures. Son organisation et son indépendance sont souvent cités comme un modèle du genre, non seulement en Suisse romande, mais également en Suisse alémanique, de par le fait qu'il s'agit d'une fondation 100 % indépendante et de par la variété des soutiens octroyés.



Philippe Rupp est au bénéfice de deux Masters HEC, le premier en économie politique et le second en informatique et organisation. Passionné de sport, il a travaillé 14 ans au Service des sports de la Ville de Lausanne et a rejoint l'Etat de Vaud en novembre 2017 avec, comme mission principale, le secrétariat général de la Fondation «Fonds du sport vaudois» qui redistribue les bénéfices de la Loterie Romande (LoRo) dans le canton. Entre nouveaux soutiens, nouvelles collaborations promotionnelles ou encore digitalisation des demandes de soutiens, la variété et pluridisciplinarité de la formation HEC sont pleinement exploitées.

## Les dix parts de la FFSV

1. Associations sportives cantonales
2. Camps sportifs & Sport scolaire & Centres sportifs
3. Aménagements de terrains et locaux de sport
4. Achat de matériel sportif
5. Manifestations sportives et participation aux CE et CM
6. Clubs élités en sport collectif
7. Centres régionaux de performance
8. Développement qualitatif du sport
9. Sportifs d'élite en sport individuel et d'équipe & FASV
10. Maison du sport vaudois

La Loi sur les jeux d'argent (LJA) permet aux cantons d'octroyer le droit d'organiser les jeux de loteries, les paris sportifs et autres jeux à gratter. Les six cantons romands ont signé une convention intercantonale permettant à la LoRo, une association à but non lucratif, d'exister. En contrepartie, l'intégralité des bénéfices doit être redistribuée de manière transparente à des buts d'utilité publique. La loi impose en outre que les mécanismes de redistribution soient indépendants afin d'assurer que cet argent soit donné là où il est le plus nécessaire, sans biais, ceci dans le social, la santé, la culture et le sport. Cette indépendance n'est possible que par la mise sur pied de fondations indépendantes, assurant ainsi également leur surveillance. Le canton de Vaud a été précurseur en faisant le pas fin 2010 déjà. Ainsi sont nées la Fondation d'aide sociale et culturelle (FASC) et la Fondation «Fonds du sport vaudois» (FFSV). La première a la responsabilité de redistribuer 5/6<sup>e</sup> des bénéfices, à savoir environ 66 millions de francs annuellement, la FFSV s'occupant du 1/6<sup>e</sup> restant, soit, après déduction d'une part pour le sport national, environ 9 millions de francs.

Le Conseil de la FFSV est composé de onze membres qui, de par leurs compétences, leurs expériences et investissements dans le sport ou encore leur situation géographique, représentent les milieux sportifs le plus largement possible. Anciens sportifs d'élite, dirigeants de clubs locaux, d'associations cantonales ou encore de fédérations nationales, profes-

sionnels du domaine du sport, responsables de structures de la relève, organisateurs d'événements ou encore actifs dans la presse ou la communication, cette variété de compétences permet d'avoir des aides ciblées et adéquates pour les bénéficiaires. Au sein de la FFSV, ces aides ont été subdivisées en onze parts, dont la dernière permet de financer les frais de gestion de la fondation. Les dix autres parts, disponibles ci-contre, sont dévolues à des bénéficiaires particuliers, à des types de soutiens ou encore à des projets spécifiques. Elles ont toutes des modalités d'octroi qui ont été élaborées par le Conseil de fondation et qui sont appliquées par le secrétariat général. Les demandes peuvent être effectuées tout au long de l'année et seuls les octrois dépassant les 30'000.- francs sont présentés aux membres du Conseil de fondation, leur permettant ainsi de se concentrer véritablement sur les aspects stratégiques.

Le secrétariat est composé de trois collaborateurs, représentant un équivalent temps plein de 2.9 et dont les coûts ne dépassent pas les 3% de la somme à redistribuer. Pour 800 à 1'000 octrois annuels, il s'agit là d'une belle performance de productivité. Cet aspect est encore renforcé par le fait que, finançant des projets d'infrastructures sportives s'étalant sur plusieurs années dont les montants doivent être assurés, la FFSV a investi dans un portefeuille financier réalisable à relativement brève échéance lui permettant ainsi de couvrir ses frais administratifs. Cela assure que l'entier de l'argent de la LoRo à redistribuer va bel est bien au sport et non pas ailleurs. D'autres cantons en Suisse ayant intégré ces fonds dans les budgets étatiques, il ne leur est pas possible d'utiliser ce mécanisme financier au bénéfice de l'utilité publique.

De par cette indépendance administrative et financière, de par la variété et la justesse des aides octroyées et une transparence totale (tous les soutiens sont annuellement publiés par la LoRo), le système romand et en particulier celui du canton de Vaud sont nationalement et même mondialement reconnus comme ceux à suivre pour que les jeux d'argent, existants quoi qu'il arrive, bénéficient à l'utilité publique.

En savoir plus: [www.ffsv.ch](http://www.ffsv.ch)



aigle.

/ɛgl/ nom (financier)

personne ou organisation ayant une vision  
à long terme, déterminée à adopter  
des comportements et des stratégies  
de croissance soutenables.

rethink everything.



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

CLIENTÈLE PRIVÉE  
ASSET MANAGEMENT  
TECHNOLOGIE

En savoir plus sur [LombardOdier.com](https://LombardOdier.com)

Giancarlo Sergi

# La professionnalisation des fédérations nationales sportives

La gestion d'une fédération nationale sportive est complexe et représente un défi au quotidien pour ses dirigeants. Dans un monde de plus en plus globalisé, en surconsommation et dans lequel la concurrence fait rage, les fédérations sportives nationales se doivent d'évoluer et de répondre à un besoin croissant d'efficacité, dans l'idée de développer leur sport. La professionnalisation de ces fédérations, dont les ressources sont limitées, devient obligatoire pour le bon développement et la survie du sport. Mais où démarre la professionnalisation, que comprend-elle et quelles sont les étapes d'une professionnalisation réussie ?

## Des partenaires institutionnels exigeants

Une fédération nationale sportive est une association à but non lucratif, au sens de l'article 60 et suivants du Code civil suisse. Son but est le développement du sport au niveau national et l'assemblée générale est, généralement, l'organe principal qui rythme son évolution: on y vote les budgets, on y valide les comptes et on y élit les membres des commissions et du conseil d'administration, y compris le président.

Même si chaque fédération nationale sportive est différente dans son fonctionnement, il existe des similitudes entre les diverses associations sportives suisses. C'est un fait,

les ressources sont limitées, ce qui amène forcément les dirigeants à fixer des priorités. Les fédérations sportives nationales sont guidées ou orientées par des partenaires institutionnels, principalement Swiss Olympic (Comité National Olympique ou CNO), l'Office fédéral du sport (OFSP) et la fédération internationale. Cette dernière fixe les règles de jeu et organise les compétitions internationales. De plus, ces fédérations travaillent sur l'organisation de compétitions nationales ou le suivi des équipes jeunesse et seniors.

Sur papier, cela paraît simple, mais en réalité les fédérations sportives nationales sont sous pression et doivent constamment rendre des comptes à l'assemblée générale et, surtout, à leurs partenaires institutionnels, au risque de se voir priver de subventions importantes et nécessaires au développement de leur sport en Suisse.

A titre d'exemple, la politique sportive et la stratégie de la fédération sont réévaluées chaque année dans le cadre d'un entretien annuel avec Swiss Olympic. Les fédérations nationales sportives doivent suivre le «modèle de promotion» qui se résume comme cela :

- Stratégie de la fédération, y compris le positionnement en matière du sport de performance, du sport populaire et de la promotion du bénévolat.
- Planification en matière d'éthique, avec l'obligation de faire apparaître une clause sur l'éthique dans les statuts de la fédération.
- Rapport de gestion, qui comprend le budget annuel, les comptes de la fédération et le rapport annuel.
- Concept de promotion du sport de performance, y compris les objectifs.

## Une gouvernance efficace et adaptée

Par gouvernance, nous entendons l'ensemble des pratiques de gestion ou des règles au sein d'une fédération nationale sportive, sa structure organisationnelle et le partage des responsabilités dans les différents échelons de la fédération.

Une bonne gouvernance au sein de la fédération, organisationnelle avant tout, est donc nécessaire afin de servir au mieux la communauté et de répondre aux exigences de plus en plus élevées des partenaires institutionnels. Pour la fédération nationale sportive, il est donc primordial de clarifier sa gouvernance et que cette dernière soit aussi efficace que possible.



**La professionnalisation du marketing est cruciale pour le développement du sport au niveau national.**

A titre d'exemple, le processus de restructuration de la fédération suisse de basketball a duré quatre ans. Une nouvelle gouvernance a été présentée et votée par l'assemblée générale avec, comme changement majeur, la professionnalisation d'un comité exécutif qui travaille sous la responsabilité d'un conseil d'administration bénévole. En effet, il devenait difficile pour un sport en pleine évolution, ou plus justement en complète révolution, d'avancer sans le leadership d'un comité exécutif dont les membres sont des professionnels de la finance, du droit et du management.

## La professionnalisation des fonctions et du personnel

A travers l'exemple de Swiss Olympic, sans mentionner les programmes de formation imposés par l'OFSP ou encore, dans une moindre mesure, les différentes activités à suivre avec la fédération internationale, on remarque que la fédération nationale

sportive n'a pas d'autre choix que de professionnaliser les postes techniques. En effet, les aspects sportifs – formation du joueur, de l'entraîneur, les compétitions, les équipes nationales etc. – représentent l'essence même d'une fédération nationale et couvrent 80% des besoins des clubs sportifs et associations régionales. Il est donc nécessaire

**Le mécénat est bel et bien  
terminé et le sponsor moderne  
attend désormais un retour sur  
investissement.**

de professionnaliser les postes comme celui du «chef-fe de la formation» ou «directeur-trice technique» qui devront faire accepter leurs différents programmes dans leur propre communauté, et également rendre des comptes aux partenaires institutionnels. Mais la technique ne couvre pas tous les besoins d'une fédération nationale sportive. En effet, pour résister à la concurrence croissante d'autres sports ou d'activités diverses, et afin d'attirer la jeunesse à pratiquer son sport, la fédération doit professionnaliser

tout un pan de ses activités pour favoriser son développement et sa promotion.

Même si le choix de l'internationalisation ou l'externalisation des fonctions marketing, communication et événementiel est propre à chaque fédération nationale sportive, la professionnalisation de ces activités est cruciale pour le développement du sport au niveau national. Aujourd'hui, dans un monde toujours plus concurrentiel, il est important d'organiser des événements qui attirent les médias et le public. Il faut donc des professionnels capables d'organiser des événements d'envergure, d'obtenir la participation des médias (des télévisions surtout), de communiquer de manière globale et sur les réseaux sociaux en particulier. Tout cela dans l'idée bien sûr de vendre suffisamment de billets et de sponsoring afin de ne pas essuyer de perte financière, souvent synonyme de mauvaise gestion pour l'assemblée générale.

Swiss Basketball a décidé d'internaliser les fonctions marketing, communication et événementiel en créant une unité spécifique. Dans un passé récent, ces dernières étaient externalisées mais la vision de la fédération a changé et une responsabilisation du personnel sur toutes les activités de la fédération

a été mise en place. Pour Swiss Basketball, la professionnalisation de ces fonctions et par conséquent de ses événements phares a marqué un réel tournant dans son développement. Les patinoires ont remplacé les salles de basketball, le nombre de spectateurs est passé de 3'000 à 6'000, les événements ont été diffusés en direct sur la RTS et des concerts ont été organisés, comme celui de «Big Flo & Oli» à la Tissot Arena en 2019. Ces changements ont permis d'augmenter le capital sympathie et la crédibilité de la fédération sur l'échiquier du sport en Suisse, chez les partenaires et dans la communauté basket en général. A terme, cette médiatisation devrait se calculer en augmentation du nombre de licenciés, ce qui représente un des objectifs clés de chaque fédération sportive nationale. Une telle augmentation a déjà été enregistrée dans le canton de Genève, certainement grâce à l'effet «Clint Capela», star de la NBA et désormais joueur de l'équipe nationale suisse de basketball.

Une bonne équipe marketing, communication et événementiel est également importante pour gérer les activations des partenaires commerciaux qui sont tout autant, voire plus exigeants, que les parte-





© Swiss Basketball

naires institutionnels. C'est une certitude: le mécénat est bel et bien terminé et le sponsor moderne attend désormais un retour sur investissement. A titre d'exemple, un service d'activation a été mis en place par le département marketing de la fédération suisse de basketball afin de gérer le partenariat global avec Tissot, sponsor officiel de Swiss Basketball et de la NBA. Cette même équipe a géré la promotion de la montre officielle de la fédération suisse de basketball au sein de la communauté basket.

### Les fédérations sportives nationales et internationales vont devoir se réinventer.

#### La professionnalisation et la diversification des produits

Quelle que soit la fédération nationale sportive, le cycle gagnant d'une fédération peut être résumé en trois étapes: *professionnalisation – médiatisation – commercialisation*. La fédération doit professionnaliser sa gouvernance, son personnel et ses fonctions. La médiatisation doit ensuite se réaliser à travers une série de mesures et d'actions liées au marketing, à la communication et à l'événementiel. Enfin, une fois les produits développés – des événements professionnels, des équipes nationales performantes, le

lancement de nouvelles disciplines etc. – la fédération est prête à se commercialiser. Il est alors temps d'aller sur le marché et vendre son sport!

Ces prochaines années, les fédérations sportives nationales et internationales vont devoir se réinventer, dans la mesure où l'industrie des médias est en train d'évoluer, tout comme le paradigme du sport business. Ce dernier a comme unique modèle le développement de sportifs de renommée internationale, vus comme des stars par le public, pour engranger des revenus liés aux droits TV ou au sponsoring. Les fédérations devront trouver de nouvelles ressources financières en diversifiant leur commercialisation. Une piste pourrait être de lier le développement du sport de masse à la commercialisation de la fédération internationale ou nationale. Par exemple, il existe un nombre incalculable de courses populaires partout dans le monde et en Suisse en particulier. Quel serait le potentiel commercial de la fédération internationale d'athlétisme (IAAF) si un pourcentage de l'inscription des participants à ces courses populaires revenait à cette même fédération? Cette question s'applique à tous les sports, comme le 3x3 pour le basketball (basket de rue), désormais discipline olympique.

Avec l'explosion du digital, le développement de nouveaux «business» modèles du sport serait possible. Faut-il encore accepter d'évoluer et de se professionnaliser.



Giancarlo Sergi, diplômé HEC Lausanne (MSc, 1999), poursuit ses études en gestion du sport et obtient un Postgrade et un Master à l'Université de Barcelone et de Lyon. Après une première expérience au CIO, Giancarlo rejoint l'UEFA en tant que Marketing Services Manager et travaille notamment pour les championnats d'Europe de football.

Pendant plus de 10 ans, Giancarlo gère sa propre société à la Maison du Sport International à Lausanne. Il y développe des services pour les fédérations internationales et travaille comme consultant pour cinq éditions des Jeux Olympiques, deux coupes du monde FIFA et deux Euros de football.

Depuis 2014, Giancarlo est Président de Swiss Basketball et membre de la commission de gouvernance de la FIBA. En 2019, Giancarlo est élu au conseil d'administration de FIBA Europe.

Depuis 2018, il travaille comme Secrétaire Général pour la Global Lottery Monitoring System (GLMS), une organisation mondiale qui œuvre pour l'intégrité du sport en luttant contre la manipulation des compétitions sportives.

Simplifiez votre comptabilité  
et gagnez du temps

ASTUCE N°12

Vers la fin de la saisie manuelle

*Liez votre  
compte bancaire à  
votre comptabilité*

Demandez l'offre spéciale  
pour Alumni HEC au **027 327 21 11**



Une solution en ligne  
innovante et automatisée



Créée par un  
ancien d'HEC



Pour les indépendant(e)s et  
petites entreprises suisses

Robin Fasel

# Sport business: les marques et le *branded content*

À l'heure où l'attention des consommateurs est disputée par des milliers de compétiteurs, la demi-mesure n'est plus une option. Les marques-sponsors se sont muées en véritables éditrices de contenu, puisant sans relâche dans le capital émotionnel du sport pour entretenir le lien communautaire.

## En sport, le contenu engageant vient des marques engagées

Il fut une période où la marque à la virgule fléchissait sous les standards de son industrie. C'était le temps du *Just Do It* purement motivationnel, ou celui des clips – croustillants, frivoles – étiquetés *Joga Bonito*. Les créations marketing d'une époque où les marques de sport se contentaient d'être des marques de sport. Où elles se satisfaisaient d'être les légats de la culture du corps, du beau jeu et des exploits chronométrés. Les temps ont changé.

Fin 2018, Nike lâchait *Dream Crazy* comme on larguerait une bombe. Le *swoosh* froissait drastiquement ses courbes en prenant parti pour Colin Kaepernick, le quarterback dont la position politique continue de diviser les États-Unis. Et puis, la marque qui vaut trente milliards de dollars a réitéré durant la dernière cérémonie des Oscars; le missile s'appelle *Dream Crazier*. Pendant une minute trente, la vidéo scénarise les brèches creusées à grands coups de poing dans les barrières visibles et moins visibles du sexisme. Accumulant plus de huit millions de vues sur Youtube, le succès critique et viral de *Dream Crazier* est une leçon d'éthique. Et de marketing.

Alors que les marques investissent dans le sport ne cessent de brandir l'engagement des fans comme ultime indicateur de réussite, force est de constater que ceci passe par l'engagement des marques elles-mêmes. Récolter ce que l'on sème. S'engager pour mieux engager. Récit en trois chapitres.

## Au niveau symbolique, l'engagement «aspirationnel»

Publiés début mars, les résultats d'une enquête réalisée par le média COPAgo sur un échantillon de 2'210 fans de football âgés entre 16 et 24 ans sont sans équivoque: 67% des répondants trouvent que joueurs, clubs et marques devraient se montrer plus vocaux vis-à-vis des enjeux de société. «Dans un

monde où les voix des leaders politiques ne font plus écho auprès des nouvelles générations, elles se tournent alors vers les icônes sportives. Les marques doivent désormais se connecter aux influences culturelles du sport», suggère le rapport.

Mais il ne s'agit pas que de sociologie ou de politique. À l'ère de la fragmentation médiatique et de l'économie de l'attention, où la moindre seconde de cerveau disponible est sur-sollicitée, une marque a tout intérêt à se saisir des aspirations profondes de son audience cible, quelles qu'elles soient. Sans quoi cette dernière passera d'un clic au prochain contenu.

«Avant toute chose, les marques doivent d'abord identifier les raisons derrière la relation entre les fans et le sport; promouvoir l'égalité, ou simplement ajouter de l'excitation à leur existence», décrit James Kirkham de COPAgo pour Digiday. «Sur les réseaux sociaux, les amateurs de sport commencent à être las de cette cacophonie médiatique. Ils veulent du contenu qui leur apporte vraiment quelque chose».

## Au niveau structurel, l'engagement médiatique

Indéniablement, c'est la logique de création et d'édition «maison» qui marque les activations sponsoring les plus efficaces. À l'image de l'avant-gardiste Red Bull, les marques «médiactives» agissent aujourd'hui en véritables *publishers* pour nourrir les innombrables canaux actifs au sein de l'écosystème de communication 2.0. Un récent rapport de l'Association des Fédérations Internationales Olympiques des Sports d'été (ASOIF), Future of Global Sports, relate précisément cette convergence entre média et sponsoring, deux domaines souvent dissociés en marketing sportif.

Stratégiquement, le contenu de marque n'a pas pour objectif de véhiculer un message publicitaire (produit isolé), mais de produire un bénéfice direct aux consommateurs

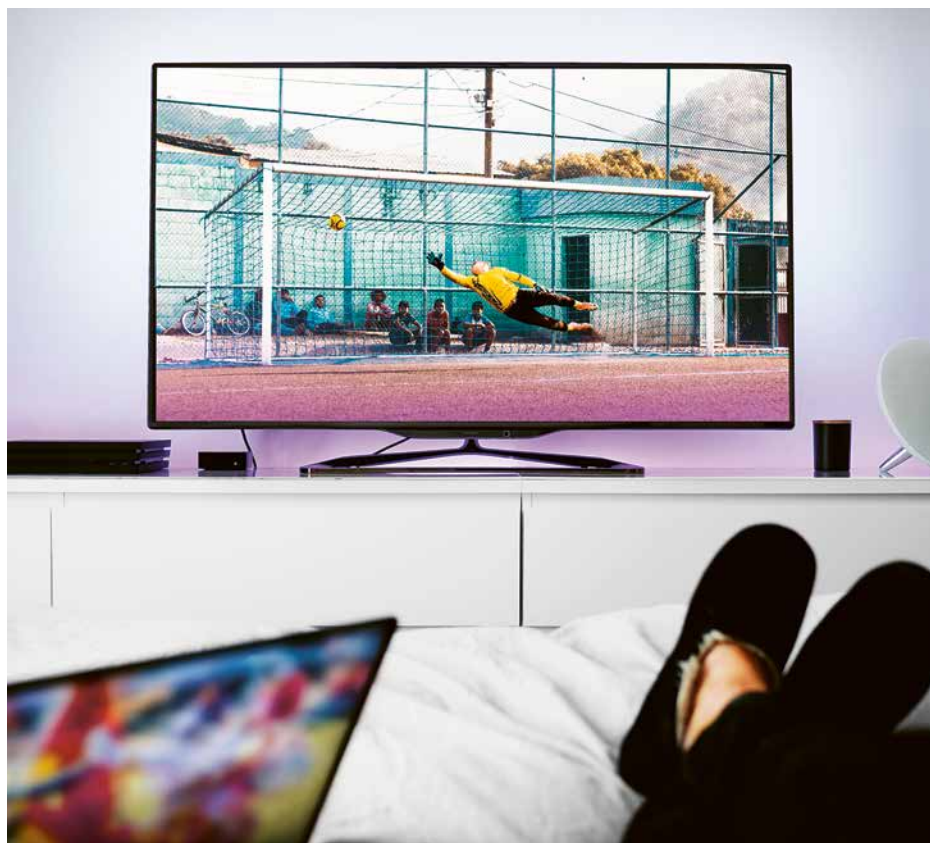
(produit suggéré dans un contexte narratif – contenu découverte, éducatif ou divertissant). Ainsi, au niveau structurel, les marques les plus engageantes sont, là encore, les plus engagées. Inspirée de la monstrueuse Red Bull Media House, adidas inaugurerait en 2015 une *newsroom* dans la région stratégique de Paris, où l'équipementier y orchestre son *storytelling* de marque. L'idée? «Être au contact et échanger en permanence, surprendre et attirer sans cesse l'attention. Les plus beaux messages sont les plus créatifs», expliquait l'ex-responsable Benoît Menard au média INfluentia. En outre, pour adidas, le territoire d'expression ne se délimite pas au digital. À Paris, le portfolio événementiel de la marque aux trois bandes s'épaissit d'années en années, ajoutant aux classiques comme la Tango League des activations inédites, à l'image d'un atelier de création dirigé par David Beckham au majestueux Palais Brongniart l'an dernier.

Ainsi, le message de marque n'est plus l'élément mis en vitrine, mais seulement le socle qui assure l'homogénéité d'une culture du contenu intense, relayée par une multitude de points de contact.

## Au niveau communicationnel, l'engagement conversationnel

«Je te donne, tu me donnes»; au diable les schémas transactionnels. Le marché d'aujourd'hui est une conversation. L'interaction avec le cœur de cible représente bel et bien la clé de voûte d'une campagne de sponsoring réussie. Alors, les récents ouvrages spécialisés parlent de co-crédation de valeur. L'excellent Brand Fans définit le phénomène comme «un processus collaboratif au travers duquel les marques créent une proposition de valeur qui se renforce lorsque le consommateur interagit avec cette dernière.»

Parce que les réseaux sociaux et les nouveaux médias digitaux ont tué le monologue marketing, il revient aux marques de déve-



C'est à l'automne 2014 que Robin Fasel lance son agence de contenu sportif Boxing Day Media. Par son biais, il réalise reportages exclusifs et articles de fond pour plusieurs médias de renom dont Le Temps et le magazine L'ÉQUIPE. Reliant passion ardente pour les émotions sportives, amour de l'écriture et appréciation des enjeux «sport business», Robin tente de marquer toutes ses productions de ce triangle vertueux. Titulaire d'un Master auprès de l'Académie des Sciences et Techniques du Sport (AISTS) de Lausanne, il travaille aujourd'hui au sein de l'équipe Business Development d'iX.co, la branche digitale de l'agence internationale de marketing sportif Infront Sports & Media.

lopper une culture participative au sein de leur univers, stimulant la propagation de *user-generated content*, dialogues directs et, finalement, intentions d'achat. Coutumier des *best practices*, Nike et sa campagne NIKEPHOTOiD lancée en 2016, qui permettait aux utilisateurs de concevoir une paire de chaussures aux couleurs d'une photo Instagram de leur choix, avait généré 100'000 *designs* différents et près de 10'000 achats en moins d'une semaine. Par la co-crédation de valeur, la *brand team* s'élargit au nombre de consommateurs engagés, qui se muent alors en véritables ambassadeurs de la marque.

## Contenus sportifs et audiences digitales cachent un marché à 16 milliards d'euros

En avril dernier, un rapport publié par l'agence de marketing sportif Two Circles mettait un coup de pied dans la fourmière en scandant que, en 2019, la consommation des produits sportifs sur les médias digitaux sera supérieure à celle enregistrée sur les médias linéaires (télévision, radio...). Graduellement mais sûrement, l'audience migre. Pourtant, les ayant-droits continuent de *packager* leurs offres de sponsoring sur les données plus au moins obsolètes – du moins non exhaustives – des audimats télévisés. C'est le message provocateur (et non désintéressé) de Two Circles, qui indique aux organisations sportives qu'elles ignorent un marché dans le marché qui, cumulativement, vaudrait 16 milliards d'euros.

Reste à entamer ledit potentiel. Au sein d'une industrie sportive ultra-fragmentée qui ressemble moins à une cumulation de pics événementiels qu'à un feuilleton diffusé en continu sur de multiples canaux, il est primordial pour les ayant-droits de, avant toute chose, construire un robuste écosystème de communication. Le Sports Innovation Lab de Boston parle de modèle «transmedia», dont les nombreux points de contact donnent la flexibilité aux fans digitaux – les fans «fluides» – de consommer le type de contenu qu'ils veulent, où ils veulent, et quand ils veulent. À ce propos, la NBA est souvent érigée en *best practice*, tant

la ligue américaine est parvenue à transformer une ligue sportive en un business à franchise comptant de multiples distributeurs de contenu et points d'interaction.

Ensuite, lorsque les supports digitaux se mettent à générer du trafic, il s'agit alors de travailler autour de la data. Selon un livre blanc publié par Infront X, ou iX.co, nouvelle arme digitale de l'agence Infront Sports & Media, l'accouplement des médias digitaux avec la science des données permet un profilage granulaire des audiences, sur le plan démographique (âge, sexe, localisation...) comme attitudinal (type contenu consulté). Une fois les données collectées puis analysées, des segments d'audience peuvent alors être constitués. Toujours selon iX.co, il existe deux pôles majeurs d'activation. Sur le plan de la demande d'abord, le fait d'avoir une connaissance précise de son audience permet aux organisations sportives de créer des profils types (*personas*) qui seront ciblés lors des différentes campagnes visant à accroître l'audience.

Mais, il se trouve que c'est bien du côté de l'offre que le potentiel se situe. Car ces segments d'audience, ultra-précis, peuvent être vendus aux annonceurs, soit par le biais de publicités traditionnelles, soit au travers de campagnes sur mesure comme celles qui peuvent découler d'un partenariat sportif. Ainsi, dans le cas d'un sponsor comme Visa, une campagne de *branded content* sur le thème de la Champions League publiée sur les médias digitaux de l'UEFA dispose d'atouts majeurs si, en suivant la stratégie décrite ci-avant, l'UEFA est en mesure de micro-cibler les segments d'audience auxquels Visa s'intéresse. Au final, ce pouvoir de monétisation est l'égal du volume multiplié par la haute qualification des audiences digitales qui, au sein des écosystèmes sportifs, se veulent largement plus nombreuses et engagées que la moyenne des autres industries.

Bruno Kocher

## Ludification et motivation : comment motiver l'utilisation et le partage des connaissances ?

La gestion des connaissances est une activité fondamentale pour toutes les organisations. Nous allons voir de quelle manière la ludification (« gamification »), qui correspond à l'application des mécanismes des jeux dans d'autres domaines, peut être utilisée pour la gestion des connaissances dans les domaines sportif et humanitaire.

L'une des associations nationales de football, chapeautée par l'UEFA, décide d'organiser un match caritatif dans quelques mois. Quelles sont les étapes-clés pour une préparation efficace de cet événement ? De quelle manière les employés de l'association nationale en question peuvent-ils avoir accès aux recommandations les plus récentes de l'UEFA ou des autres associations ayant récemment organisé un événement similaire ? Toujours dans le contexte sportif, les étoiles montantes du football doivent apprendre à gérer leur carrière et leur future reconversion le plus tôt possible. Comment motiver ces jeunes talents à utiliser l'application « UEFA for Players » dont l'objectif est d'avoir des joueurs aussi performants en dehors que sur le terrain ?

Dans un contexte différent, une équipe d'intervention de Médecins Sans Frontières va être déployée dans une zone de crise après la propagation du virus Ebola. Comment peut-elle trouver le plus rapidement possible les informations indispensables sur la situation locale ? Afin de répondre à ces questions, nous allons nous focaliser sur les systèmes de gestion des connaissances. Par connaissances, nous entendons les informations, les méthodes et les données collectées et mises à disposition par des institutions. Plus précisément, nous allons mettre en exergue les moyens dont ces institutions disposent afin de maximiser la contribution et l'utilisation de ces systèmes, et ce notamment grâce à l'emploi d'une technique de plus en plus en vogue, la ludification.

### Quantité ou qualité de l'information

Ces dernières décennies ont connu un essor important de nouvelles technologies, ce qui a eu un impact considérable sur le type, la rapidité et la quantité de données pouvant être digitalisées et stockées. De nos jours,

la question n'est plus tant de savoir de quel type de données une institution dispose, mais plutôt de savoir comment gérer cette quantité de données et comment les transformer en informations et connaissances utiles et applicables. Les institutions font donc face à de nombreuses questions qui sont autant éthiques (quel type de données collecter ? Avec quelle(s) autre(s) partie(s) prenante(s) faut-il les partager ? Comment les utiliser ?), stratégiques (quel est l'impact des données sur la prise de décision ?), pratiques (sous quelle forme faut-il les stocker ? À quel endroit faut-il les conserver ? Combien de temps faut-il les garder ?) que psychologiques (de quelle manière les individus interagissent-ils avec ces données ? comment pousser les employés à utiliser les données et informations disponibles afin de créer des connaissances utiles ?). Nous allons nous focaliser sur cette dernière catégorie de questions. Il est indispensable de comprendre qu'au-delà des exigences techniques, la gestion des connaissances repose, du moins pour l'instant, sur les activités humaines qui sont donc influencées par des facteurs psychologiques.

### La ludification comme facteur clé de la motivation

A travers plusieurs projets avec des étudiants du master en management de HEC Lausanne\* ou des collègues\*\*, nous avons voulu comprendre quels facteurs pouvaient motiver les individus à contribuer et à utiliser un système de gestion des connaissances. Il existe plusieurs défis pour bénéficier d'un système efficace et rentable. Le système doit disposer d'une quantité d'information adéquate et il doit être utilisé par les principaux intéressés. Afin de surmonter ces défis, certaines entreprises imposent, de manière



Bruno Kocher est professeur ordinaire de marketing au sein de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Neuchâtel. Ses intérêts de recherche se concentrent sur le marketing du luxe et de la gestion des marques, notamment d'un point de vue digital. Avant de rejoindre l'Université de Neuchâtel, il a été professeur assistant de marketing à HEC Paris et à HEC Lausanne, où il était le responsable de l'orientation marketing du master en management. Il a effectué sa thèse de doctorat à HEC Lausanne et il a obtenu une bourse du Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique pour effectuer une recherche post-doctorale aux Etats-Unis (Baruch College, City University of New York).

contractuelle, aux individus un quota de contribution et d'utilisation du système. Une autre méthode, qui a été l'objet de nos études, consiste à rendre ces systèmes aussi intéressants, captivants et ludiques que possible. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les mécanismes de la ludification des activités. Cette technique consiste à utiliser des outils issus du monde des jeux et de les mettre en place dans un autre contexte (par exemple professionnel). Ces outils peuvent prendre, entre autres, la forme de points à collectionner, de profils des participants, d'un classement, ou encore de badges spécifiques. De nombreuses entreprises utilisent la ludification afin de motiver les consommateurs à partager leurs expériences (comme c'est le cas avec les évaluations sur des sites Internet comme Yelp ou Amazon), leurs employés à s'engager dans certaines activités promues par l'entreprise ou encore leurs utilisateurs à devenir conscients de leur propre comportement (par exemple grâce à des objets du type *Fitbit* ou *smartmeter*).

Dans le cadre des systèmes de gestion des connaissances, nous nous sommes intéressés à l'utilisation de la ludification des activités comme outils permettant d'influencer la contribution (qualitative et quantitative) et l'utilisation du système. Le meilleur des systèmes est inutile s'il n'est pas utilisé par les principaux intéressés. Nos études montrent que la ludification motive les individus à contribuer au système en termes de contenus pertinents et à effectuer une évaluation active des informations déjà présentes dans le système. Une trop grande quantité d'informations non pertinentes devient rapidement contreproductive pour une utilisation efficace du système. En effet, les individus peuvent perdre beaucoup de temps à parcourir la pléthore d'informations pour finalement avoir accès uniquement à des informations inutiles. Même si les algorithmes de recherche permettent de résoudre une partie du problème en reléguant les informations inutiles à la fin du processus de recherche, les utilisateurs peuvent également avoir un impact direct sur le système. La ludification permet notamment de motiver les individus à contribuer de manière active avec un contenu utile et un retour sur la qualité du contenu déjà présent (par exemple avec un «like» sur une page spécifique).

Dans le cadre d'un projet de recherche effectué avec Médecins sans Frontières, nous avons pu tester l'impact de la ludification sur le nombre de participants ainsi que la quantité et la qualité des contributions. Nous avons créé des profils des utilisateurs et effectué plusieurs expériences au sein de l'organisation. Nos études montrent que le simple fait de créer un profil motive les employés à utiliser le système. Nous avons également eu l'occasion de tester l'impact de différentes visualisations de la ludification. Nos résultats montrent que l'intérêt de la ludification réside, non seulement, dans le fait qu'elle per-

met de visualiser rapidement quelles sont les sources d'informations utiles (par exemple celle avec le plus de «like») mais également dans le fait qu'elle permet aux individus d'évaluer rapidement leur propre contribution. Se rendre compte que sa propre contribution au système a été utile pour d'autres personnes a un fort pouvoir motivationnel. Nos études ont également mis en avant l'impact de la culture d'entreprise sur la perception des différentes déclinaisons possibles de la ludification. Dans nos études avec Médecins sans Frontières, les scores individuels n'étaient pas visibles par les autres employés et les activités par groupes étaient mises en avant. Par contre, pour l'application «UEFA for Players» développée pour les jeunes talents, la ludification ainsi que l'aspect compétitif paraissaient naturels pour des joueurs exposés quotidiennement à la compétition au plus haut niveau et aux réseaux sociaux.

### L'avenir

Il paraît inévitable que les développements technologiques vont continuer à influencer notre rapport à la quantité mais également à la qualité de l'information. Grâce aux avancées technologiques, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle, l'accès aux informations pertinentes continuera à être optimisé. Cependant, tant que leur utilisation sera faite par des êtres humains (et encore plus lorsque ces derniers font partie d'un groupe), la ludification devrait être un outil efficace tant qu'il est utilisé de manière parcimonieuse et éthique. Un système ludique, attractif et permettant un retour quant à ses propres activités devrait être motivant pour les participants, qu'ils soient des employés humanitaires, d'associations sportives ou même des sportifs de haut niveau.

\* Esteves Gregorio, Marta, Etchepareborda Amrita, Rapazzini Rahel, et Zabugina Polina «UEFA For Players: How to drive players to use the app and how to win their loyalty?»

Mielęcki Dominik, Moesching Sarah, Rüfenacht Valérie et Vuković Milenko «How to drive more traffic to the UEFA PLAY platform?»

\*\* Holzer, A. C., Kocher, B., Vonèche Cardia, I., Mazuze, J., Bendahan, S., & Gillet, D. (2016). Gamifying Knowledge Sharing in the Humanitarian Context. In Proceedings of the 7<sup>th</sup> Annual Symposium on Computing for Development (No. CONF).



Aimée Challandes et Patricia Soave

# Le Nanotraining pour un changement durable en entreprise

Dans un monde de course effrénée contre la montre, nous sommes tous à la recherche de LA solution la plus efficace et la moins chronophage pour être performant. Pour répondre à cette exigence, diverses méthodes ont vu le jour : les micro siestes, les micro learning, les mini habits, etc. Cette tendance s'applique également au domaine de l'activité physique. En quoi cela concerne-t-il les entreprises ?

Depuis quelques années, les études scientifiques ont démontré que l'efficacité d'un programme d'entraînement ne dépendait pas uniquement de la durée mais de l'intensité et de la régularité de ce dernier, d'où la création du Nanotraining. Même l'OMS recommande de pratiquer 150 minutes d'exercices intenses par semaine, séquencées par des séances de 10 minutes par jour ! Une révolution dans le monde de la physiologie sportive qui préconisait encore récemment aux sédentaires de faire au minimum 60 minutes d'activité physique modérée pour obtenir des résultats.

Au travail, 44% des absences sont attribuées aux troubles musculo-squelettiques (SECO). Les entreprises ont de ce fait compris l'importance de proposer des solutions visant à diminuer ce problème.

Forts de plus de dix années d'expérience dans la promotion de la santé en entreprise, nous avons constaté que le succès des programmes proposés reposait sur cinq piliers essentiels.

## La « ludification »

Une approche ludique rend les efforts plus agréables et encourage les participants à se dépasser et à aller au-delà de leur zone de confort, afin de progresser durablement sans s'en rendre compte. La mise en place d'un challenge à titre individuel ou intra département crée une émulation stimulante même auprès des sédentaires les plus endurcis. Les programmes proposés s'inspirent du principe du SMART GOALS. Ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Relevants et limités dans le Temps.

Le contenu doit être adapté à tous et suffisamment progressif, afin de ne pas décourager les moins sportifs. Le but de ces challenges est d'impliquer les sédentaires en leur donnant peu à peu le goût de l'effort et du geste sportif.

Les liens tissés pendant ce voyage collectif permettront de renforcer l'esprit d'équipe à long terme.

## Le suivi

Les coaches jouent un rôle important dans le succès d'un programme visant à améliorer la santé des employés. Ils deviennent des mentors, des confidents ou des éducateurs. Ils mettent leur expérience et leurs connaissances au profit des participants afin de suivre leurs progrès.

## L'approche combinée

La conjugaison de séances de sport courtes, guidées par un coach avec un programme d'entraînement, via une application mobile, permet d'obtenir des résultats durables en ancrant de nouvelles habitudes. Le but est de rendre le pratiquant autonome. La présence ponctuelle d'un expert permet de rassurer les plus sceptiques, d'obtenir un retour sur la nouvelle expérience de chacun et de fixer des nouveaux objectifs. Sa bienveillance et son expertise lui permettront de proposer des adaptations en fonction des limitations physiques ou du niveau de chacun.

## Les métriques

Cet élément est fondamental pour la réussite d'un programme santé en entreprise. La mesure objective au début de chaque programme permet de comparer la progression des paramètres de la condition physique. Ces bilans nous donnent des informations pertinentes sur le niveau de force et d'endurance des groupes musculaires principaux, mais également sur la flexibilité de ces derniers. Parmi les autres paramètres, nous avons les mesures anthropométriques (niveau de graisse viscérale, répartition de la graisse corporelle et de la masse maigre) ainsi que la récupération cardiovasculaire. Ces mesures aident, entre autres, à définir les facteurs de risques de développement de maladies cardiaques en lien avec le style de vie.

## L'éducation

La transmission de connaissances permet aux participants d'intégrer le concept non seulement intellectuellement mais également

## Quelques chiffres

Maux de dos et douleurs musculaires engendrent chaque année plus de 4 milliards de francs de perte pour le marché suisse du travail. Quelque 44% de toutes les absences sont attribuées aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Coûts pour l'économie helvétique : 3,3 milliards de francs en perte de productivité. Près de 670'000 employés souffrent en partie de maux de dos liés à leur travail, soit 18% de la population active suisse.

Source : SECO

sensoriellement. Il s'agit de privilégier le partage du savoir pour que cela devienne un réflexe.

La mise en œuvre des cinq piliers précités par le biais du Nanotraining illustrent à merveille les principes fondamentaux de l'enseignement énoncés par Confucius et contribuent au succès des programmes de santé durable. Ce concept innovateur, ludique, court et efficace prend une dimension fondamentale en entreprise, car il est applicable dans toute situation !



Patricia Soave bénéficie de plus de 20 ans d'expérience au niveau international en tant que consultante et conférencière dans le domaine du Fitness et du Wellness. Elle est responsable des formations et formatrice aux Sports Universitaires Lausanne depuis 1992. En parallèle, elle a créé deux entreprises en lien avec le bien-être et la promotion de la santé, Wellness Attitude et Wellness Corporate. Elle a personnellement fait plus de 2'800 bilans de santé et donné plus de 800 heures de cours aux managers, participants aux programmes IMD.



Graduée en HEC, Aimée Challandes a commencé sa carrière dans le domaine de l'horlogerie et s'est très vite orientée vers les startups. D'abord dans le domaine du sport, et ensuite dans l'événementiel. Depuis deux ans maintenant, elle met ses compétences de marketing et d'organisation d'événements au service de la santé en entreprise.

Valérie-Anne Sermet, responsable Santé en Entreprise chez IBC

# De la santé au travail à la performance de l'entreprise

De plus en plus d'études démontrent l'impact positif du bien-être et de la santé des salariés au travail sur les performances de l'entreprise. L'investissement dans des mesures de prévention permet de réduire considérablement et durablement les coûts totaux liés à la santé pouvant s'élever jusqu'à 9% de la masse salariale. Les notions bien connues et souvent débattues d'absentéisme, présentéisme, turnover et défaut de production entre autres, sont les conséquences directes d'un manque réel de prévention et de prise de conscience des dirigeants quant à l'état de santé des collaborateurs.

Aujourd'hui, de nombreuses mesures de prévention existent. La tendance actuelle est de s'intéresser aux méthodologies du sport de haut niveau pour améliorer son rendement et son efficacité jusqu'à s'approprier complètement des notions comme la maîtrise de soi, la gestion émotionnelle, la gestion du stress, la concentration, la détermination, la cohésion

de groupe, la persévérance. Les solutions du sport de haut niveau sont valables et surtout transférables dans le monde de l'entreprise, mais elles ne sont pas les seules.

Selon une étude réalisée par Promotion Santé Suisse, 71% des entreprises mettent aujourd'hui en œuvre des mesures de gestion de la santé en entreprise. Ce taux est certes réjouissant, cependant pour un résultat optimal, il est primordial que l'implémentation d'une telle gestion soit ancrée dans la structure, les processus et le management de l'entreprise.

L'appui de la direction en tant que porteur du projet ainsi que la formation de l'encadrement accompagnant les collaborateurs quotidiennement sur le terrain, sont également des facteurs essentiels de réussite. Dans

la pratique, nous constatons que les entreprises ont besoin de conseils pour trouver des mesures et actions intégrées et adaptées à leur situation et environnement. Une coordination est dès lors nécessaire et l'intervention de prestataires externes bénéfique pour trouver les solutions adéquates.

Fort de ce constat, IBC vous conseille et vous accompagne, avec des solutions sur mesure, en fonction de la taille, de vos souhaits et de la culture de votre entreprise. Dans le cadre d'une approche globale, IBC élabore des solutions innovantes et spécifiques ne visant pas uniquement à gérer l'absentéisme, mais intégrant également des aspects de prévention,

**L'appui de la direction en tant que porteur du projet ainsi que la formation de l'encadrement accompagnant les collaborateurs quotidiennement sur le terrain, sont également des facteurs essentiels de réussite.**

formation du management, médecine du travail ainsi que des mesures de réintégration. N'hésitez pas à nous contacter, nous serons heureux d'envisager ensemble différentes possibilités.



# LEAD YOUR FUTURE

**IBC VOTRE PARTENAIRE SUISSE** POUR AMÉLIORER DURABLEMENT LA SANTÉ ET LES PERFORMANCES DE VOS COLLABORATEURS

**Nos solutions globales santé** innovantes et spécifiques

- analyse et mise en place de mesures préventives
- suivi proactif des absences de courte et longue durée
- formation du management
- médecine du travail
- mesures de réintégration
- logiciel de gestion de processus et de données

**Vos plus-values**

- un seul interlocuteur neutre et indépendant des compagnies d'assurances
- des solutions tenant compte de la culture et de la structure de votre entreprise
- un accompagnement professionnel pour la mise en place et le suivi
- une réduction globale de vos coûts

**IBC Insurance Broking and Consulting SA**

Avenue de Gratta-Paille 2

1018 Lausanne

t + 41 21 614 30 70

e [health@ibc-broker.com](mailto:health@ibc-broker.com)

w [ibc-broker.com](http://ibc-broker.com)

An **Assurex** Global Partner

# HEEconomist, au cœur de la vie sportive de la Faculté

Le cœur qui bat vite, les mains moites, les muscles figés, mais le sourire aux lèvres : le sport donne cette merveilleuse opportunité, à qui la saisit, de s'envoler quelques instants et d'échapper aux pensées qui virevoltent dans la tête. En janvier 2020, l'Université de Lausanne vibre au rythme effréné des Jeux Olympiques de la Jeunesse. En son cœur s'implante le Village Olympique, animé et soutenu par les étudiants des diverses facultés, motivés à défendre les valeurs sportives : le dépassement de soi, la solidarité, le respect.

C'est dans cette atmosphère vibrante que le journal des étudiant-e-s de la faculté des HEC, le HEEconomist, s'est donné la mission de plonger au cœur de la vie sportive de la faculté, en y découvrant à la fois ses équipes sportives, mais également ses athlètes, ses compétiteurs en herbe, qui jonglent entre championnats et examens universitaires.

Pourquoi le sport revêt-il une place grandissante au sein de l'université? Afin de se défouler, se dépasser, s'évader, mais surtout : se rencontrer et s'unir!

Pour cette édition sportive, HEEconomist a interviewé Madeline Coquoz, étudiante en première année de Bachelor à HEC Lausanne. Une semaine après sa première session d'examen, en 2019, elle s'envole pour participer aux Championnats du Monde de plongeon en Corée du Sud. Retour sur son expérience hors du commun :

## Comment est née ta passion pour le plongeon?

Je suis née dans le sport : ma mère était nageuse, et mon père plongeur. A sept ans, j'ai débuté la compétition de gymnastique artistique. J'ai ensuite suivi ma sœur qui elle, s'était mise au plongeon. Six mois plus tard, je devenais championne suisse junior. Progressivement, je me suis retrouvée confrontée à un dilemme de taille : la gymnastique artistique ou le plongeon? À 11 ans, j'ai finalement choisi le plongeon. La compétition m'a demandé, à ce jeune âge déjà, quelques petits sacrifices : j'ai dû changer d'école afin de me rapprocher de mes entraînements, et dire au revoir à ma routine et à mes amis.

## Parle-nous de ton parcours?

C'est à mes 13 ans que la vraie compétition a débuté. Je me suis rendue pour la première fois aux Championnats d'Europe en Pologne. Je faisais par la suite environ sept compétitions par année. À mes seize ans, je concourais à la fois en catégorie junior et élite : de sept, je suis passée à onze compétitions par année! C'était intense. Je faisais énormément de voyages, puis je rattrapais mes cours. En parallèle, je faisais mon baccalauréat international à Plymouth. Là-bas, la structure était parfaite pour combiner le sport et les études. J'ai pu m'entraîner avec les meilleures équipes anglaises : c'était vraiment incroyable comme expérience.

## Interview de Madeline Coquoz

### Peux-tu te présenter?

Je m'appelle Madeline Coquoz, je suis née le 13 janvier 1999, et je viens de Pont-la-ville, en Gruyère. J'ai fait toute ma scolarité à Fribourg, avant d'aller en internat à Plymouth, en Angleterre, où j'ai obtenu mon baccalauréat international. J'ai commencé HEC Lausanne en 2019, où j'ai la chance de pouvoir combiner mes études avec la compétition de plongeon.



HEEconomist est le journal en ligne des étudiant-e-s de la faculté des HEC ([www.heeconomist.ch](http://www.heeconomist.ch)). Tenu par des étudiant-e-s bénévoles, il s'adresse à l'ensemble de la communauté estudiantine par un choix d'articles, de rubriques et d'interviews, à travers lesquels l'association se veut être le reflet de l'étudiant-e : il image ses idées, son questionnement et ses centres d'intérêts. Autour de l'économie, de la société, de la politique, de la culture, de la vie à Lausanne ou encore de la vie estudiantine, l'objectif du journal est simple : faire le lien entre ce que nous apprenons à HEC Lausanne et à l'UNIL, et ce qui se passe autour de nous. Nous travaillons à l'encre de nos idées et à la plume de nos mots dans cette passion qui nous est commune : l'écriture.



### **Tu as participé pour la première fois aux Championnats du Monde en catégorie élite cet été?**

C'est ça! J'ai eu un été très chargé. Après les examens de juin, je suis partie en camp d'entraînement au Japon, à Fuji, pendant huit jours. Je suis tombée amoureuse de ce pays, de sa culture, et surtout de la gentillesse des gens. Puis, je suis partie à Gwang-Ju en Corée du Sud, pour mes premiers Championnats du Monde Elite. J'ai concouru dans deux disciplines: le 1 mètre individuel et le 3 mètres synchronisé avec ma partenaire Jessica Favre.

Au 3 mètres synchronisé nous avons réussi à intégrer la finale grâce à notre 9<sup>e</sup> place. Ce fut un pur bonheur: nous avons plongé aux côtés des meilleures plongeuses du monde et avons établi un nouveau record de points. Nous sommes arrivées en 11<sup>e</sup> place de la compétition.

Pour finir nous sommes parties en Ukraine, à Kiev, pour les Championnats d'Europe où nous avons terminé 6<sup>es</sup>.

### **Comment te finances-tu?**

En Suisse, il est très difficile de vivre du sport. La Fédération a très peu de moyens. Lorsque que l'on se rend à une compétition à l'étranger, on part typiquement durant une semaine: en général, c'est moi qui doit couvrir tous mes frais.

Nous avons des aides, comme l'Aide Sportive Suisse. J'ai également des sponsors privés, comme la Loterie Romande, l'Eurosport Fribourg, la Banque Bonhôte et l'association Vivre Son rêve. J'arrive à m'autofinancer maintenant, mais c'est toujours une lutte.

### **Pourquoi revenir en Suisse pour effectuer tes études, compte tenu des difficultés financières liées au sport?**

J'avais la possibilité d'avoir des bourses américaines, mais pourquoi me rendre si loin alors que les universités suisses sont excellentes? Quitter ma famille à 16 ans avait été très dur: être proche de ma famille était donc un point très important. Et mon rêve a toujours été les Jeux Olympiques: j'ai donc meilleur temps de m'entraîner en Suisse!

### **Comment parviens-tu à combiner le sport et les études?**

Je bénéficie d'un programme allégé: je peux effectuer ma première année universitaire en deux ans. J'ai le droit d'avoir trois sessions d'examens au lieu de deux. Il faut savoir, bien entendu, que toutes les compétitions tombent en même temps que les sessions d'examens. C'est très difficile à gérer car il faut être à son pic de performance dans le sport et, en parallèle, dans les études. A titre d'exemple, en juin dernier, mes examens ont débuté le 13, terminé le 26 et je suis partie en Asie, direction les Championnats du Monde, le 30.

### **Qu'est-ce que la compétition sportive t'apporte?**

J'ai appris à me connaître et à comprendre comment je réagissais dans différentes situations. J'ai pu réaliser que le travail paie, même s'il faut être patient. Grâce au sport, j'ai fait énormément de rencontres. J'ai aussi eu la chance de pouvoir voyager dans beaucoup de pays! Les voyages m'ont permis de relativiser, de prendre du recul. J'ai dû faire beaucoup de sacrifices pour réaliser ma passion, mais je me rends compte de la chance que j'ai: je suis privilégiée. J'essaie de toujours rester positive, c'est très important.

### **Peux-tu nous décrire un de tes plus beaux souvenirs lié au sport?**

Il y a des moments chargés d'émotions que je n'oublierai jamais: aux Championnats d'Europe Junior, lorsque je me suis retrouvée sur le podium et que j'ai entendu l'hymne «juste pour moi», j'ai versé quelques larmes. C'était un moment tellement fort! C'est un travail immense qui est récompensé et reconnu à ce moment-là.

### **Pourquoi faire du sport, selon toi?**

Le sport, c'est la vie! Il faut toujours être réveillé dans sa tête et dans son corps: un esprit sain dans un corps sain. Avant un examen, je fais un petit exercice de gymnastique, et avant un concours sportif je fais des exercices de maths. Le sport permet d'aller dehors, de rencontrer d'autres gens. On peut exprimer tant de choses seulement à travers son corps, et développer des capacités que l'on ne soupçonnait même pas avoir!

### **Et la compétition?**

On apprend à gérer le stress différemment. Moi, ça m'a beaucoup appris à relativiser. On a beau faire un plongeon 1'000 fois à l'entraînement, on n'a qu'un essai pendant la compétition: et si on le rate, ça peut être très frustrant. Ça m'est arrivé une fois également. C'était une bonne claque, mais ça m'a permis d'avancer.

### **Qu'est-ce qu'on peut te souhaiter pour la suite?**

Le plaisir, la motivation et le succès quand même!

## Les équipes sportives de la Faculté des HEC

Offrons-nous à présent un tour d'horizon des équipes sportives de la Faculté des HEC. Celles-ci évoluent sous la tutelle du Comité HEC. Entre les nouveau-nés comme la HEC Lausanne Team Sport, et les anciens comme la HEC Sailing Team, les équipes sportives se veulent être le fier reflet de la Faculté. Elles offrent l'opportunité à une centaine d'étudiants de rejoindre une association, d'évoluer, de se créer une nouvelle famille mais surtout de participer à des compétitions internationales et de se mesurer à des équipes de différents horizons.

La plus ancienne, la HEC Sailing Team constituée de sept étudiants, se rend chaque année au plus grand événement étudiant d'Europe: la Course Croisière EDHEC. Elle remporte cette année le titre de troisième équipage international lors du renommé Trophée Mer. Elle fut également accompagnée, pour la première fois, de la nouvelle HEC Lausanne Team Sport, qui a elle défendu les couleurs de l'université lors de deux concours différents. La HEC Football Team, quant à elle, ravit à nouveau l'université en s'offrant la première place lors de deux tournois: La Ligue Romande de Foot ainsi que l'ESSEC Champion's Club. Au cœur des mon-

tagnes, et plus précisément au Val d'Isère, le jeune HEC Lausanne Ski Club participe à la coupe du monde étudiante de ski: depuis sa première participation au GEM Altigloss en 2015, l'équipe est restée solidement ancrée sur les marches du podium.

HEC Runners, l'équipe de course, a vu plus de 45 étudiants revêtir les couleurs de la Faculté lors des 20KM de Lausanne. Finalement, cette année commence avec une grande nouveauté: la création du tant attendu HEC Golf Club. C'est avec beaucoup de plaisir que la Faculté accueille donc cette nouvelle équipe.

### Les équipes

- HEC Sailing Team
- HEC Lausanne Team Sport
- HEC Football Team
- HEC Lausanne Ski Club
- HEC Runners
- HEC Golf Club



# Propositions de lecture



Voici un ouvrage qui s'adresse aux professeurs, étudiants et professionnels soucieux de rester au courant des meilleurs et plus récents outils marketing du sport. La nouvelle édition de cet essai, plutôt pointu sur le sujet, présente les dernières techniques adaptées au spectacle sportif. Écrit par deux

Michel Desbordes,  
André Richelieu  
**Marketing du sport:  
Une vision internationale**  
De Boeck, 2018  
208 pages – CHF 38.40

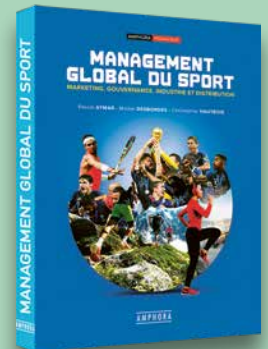
spécialistes reconnus, le Français Michel Desbordes et le Canadien André Richelieu, il se penche sur tous les acteurs de l'industrie sportive: joueurs, équipes, fédérations, événements, etc., en établissant des parallèles entre l'Amérique du Nord et l'Europe. À l'époque de la marchandisation du sport et du triomphe du «sportainment», il faut garder un équilibre entre la prestation sportive et le divertissement – sans dénaturer le sport. Tout un programme, ici très documenté.

**Maryjane Rouge**  
Payot Lausanne

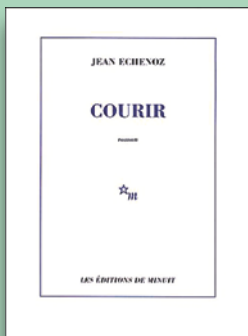
Le sport, un loisir? Plutôt une industrie mondiale, qui pèse 480 milliards de dollars, des marchés qui croissent plus vite que la moyenne des PIB, un monde hyperconnecté, des innovations technologiques, des perspectives d'emploi, dans un contexte de nouvelles normes sociales et environnementales. Pour ceux qui s'intéressent au *sport business*, voici LA bible de cet écosystème complexe! Ultra pédagogique, elle est construite en trois parties. Le marketing, secteur qui a évolué en flèche, est détaillé au prisme des nouveaux outils numériques et des nouvelles attentes des fans. La deuxième partie, après un détour par l'histoire de l'industrie du sport, est consacrée aux équipementiers et distributeurs, évoquant

les nouveaux comportements des acheteurs, dans et hors des stades, et le boom des secteurs R&D. La troisième traite de la gouvernance du sport. Car c'est bien au-delà des fédérations que le sport se pratique; le sport devient un enjeu de santé publique autant qu'un levier politique important. Une référence, par son approche globale d'un secteur qui n'a pas fini de se réinventer!

**Charlotte Jacobsen**  
Payot Lausanne



Paul Aymar, Michel Desbordes,  
Christopher Hautbois  
**Management global du sport:  
Marketing, gouvernance,  
industrie et distribution**  
Amphora, 2019  
432 pages – CHF 62.–



*Courir* réussit à capturer Emil Zátopek (1922-2000), la «locomotive tchèque» aux innombrables records (certains inégalés), à croquer d'un trait vif sa silhouette toujours en mouvement, et à la superposer aux conditions socio-historiques de sa carrière. Brillante, car peu de sportifs peuvent se vanter d'un palmarès approchant le sien, malgré

Jean Échenoz  
**Courir**  
Minit, 2008  
141 pages – CHF 22.50

les progrès des conditions de vie, de l'équipement, de l'entraînement et du dopage: Zátopek est une célébrité internationale, un mythe! Mais pénible, parce que la Tchécoslovaquie stalinienne utilisait ses sportifs d'élite comme des objets de marketing, les jetant lorsqu'ils avaient fini de servir; Emil devra faire carrière dans l'armée pour survivre. Du choc de ces deux réalités, Échenoz tire un effet de mouvement décomposé (typique du style Zátopek!) et, de sa plume diaboliquement précise, cerne par touches l'énigmatique personnage...

**Joëlle Brack**  
payot.ch

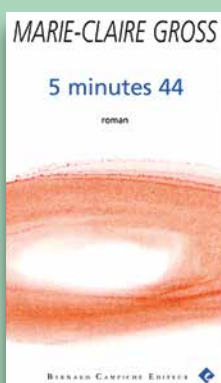


Le reporter de guerre puis chroniqueur sportif Wilfried C. Heinz (1915-2008) s'était lancé en littérature en 1958 avec *The Professional*, enfin traduit en français. *Ce que cela coûte* est l'enquête documentaire du fictif journaliste Frank Hughes, qui suit les derniers préparatifs d'un boxeur d'origine modeste

Wilfried C. Heinz  
**Ce que cela coûte**  
Monsieur Toussaint  
Louverture, 2019  
360 pages – CHF 37.20

sur le point de décrocher un vrai titre. Il s'immisce dans le «couple» que forment Edward Brown et Doc, son entraîneur-soigneur, personnage incontournable des romans de boxe. L'écrivain saisit avec une subtile lucidité ces deux hommes sans marketing ni sponsors, leur parcours de sacrifices, leur solitude, au seuil d'un combat décisif qui pourrait déboucher sur la gloire – ou pas... Hemingway, qui n'avait pas l'admiration facile, le considérait comme le meilleur roman sur la boxe, et même tout court. Voilà.

**Joëlle Brack**  
payot.ch



5'44" fut le chrono du terrible dernier tour de piste (sur)vécu par l'unique participante suisse au premier marathon olympique féminin, à Los Angeles en 1984. À 39 ans, sans entraînement méthodique, Gabriela se lance... Des trois hommes qui la suivront, seul son entraîneur épisodique – et catastrophé – est à LA pour elle. Les deux autres, un journaliste sportif (une

légende dans le métier) et le gentil délégué d'un sponsor officiel, ont d'autres préoccupations: ils seront pourtant aimantés malgré eux par l'étrange performance. Et atteints par la polémique: peut-on laisser un sportif se détruire pour assurer le spectacle dû aux sponsors et aux chaînes TV? D'un sujet plutôt aride, Marie-Claire Gross tire un formidable kaléidoscope de faits, de

stress et d'émotions, un texte bref mais intense filant comme le vent vers le mirage d'une ligne d'arrivée.

**Joëlle Brack**  
payot.ch

Marie-Claire Gross  
**5 minutes 44**  
Campiche, 2018  
214 pages – CHF 30.–

# La Boutique



Montre AIKON Automatic 42 mm Maurice Lacroix\*  
Prix catalogue CHF 1'750.-  
Prix spécial « membre cotisant » CHF 1'225.-



Montre AIKON Automatic 35 mm Maurice Lacroix\*  
Prix catalogue CHF 1'850.-  
Prix spécial « membre cotisant » CHF 1'295.-

\* Personnalisation possible sur le dos

## Les indispensables



Pour commander  
**alumnihec.ch/boutique**



Pour devenir  
membre cotisant  
**alumnihec.ch/cotisation**



### L'écharpe

Prix normal CHF 60.-  
Prix « membre cotisant » CHF 50.-



### La cravate

Prix normal CHF 60.-  
Prix « membre cotisant » CHF 50.-



### Le mug

Prix normal CHF 15.-  
Prix « membre cotisant » CHF 10.-



### Le porte-cartes

Prix normal CHF 50.-  
Prix « membre cotisant » CHF 40.-

## Editorial du Doyen



Jean-Philippe Bonardi  
Doyen HEC

# Sport, interdisciplinarité et futur d'HEC Lausanne

Chers Alumni d'HEC,

Le thème du numéro de votre journal, cette année, est consacré au sport. Il s'agit d'un secteur cher à mon cœur, et extrêmement intéressant pour les disciplines étudiées et enseignées à HEC. L'Université de Lausanne, dans son ensemble, s'est fortement positionnée sur ce secteur, avec notamment le regroupement d'une grande partie des professeurs intéressés dans un nouveau bâtiment, le Synathlon, qui se trouve très proche de l'Internef, ou avec la réception des athlètes des Jeux Olympiques de la Jeunesse au Vortex, un nouveau bâtiment tout juste terminé. Le programme pour les sportifs de haut niveau permet aussi d'accueillir aujourd'hui dans le Bachelor HEC entre 10 et 15 élèves chaque année qui disposent d'un peu plus de temps pour effectuer leurs études. Ce chiffre est en croissance tous les ans, et c'est une très bonne chose.

Au-delà de ces aspects, le secteur du sport sur le campus de Dorigny est aussi un formidable vecteur d'interdisciplinarité. Au sein du nouveau bâtiment Synathlon, sont regroupés des chercheurs venant de toute l'UNIL et au-delà. Sociologues, économistes, médecins, biologistes, etc.: l'étude d'un secteur comme le sport ne se cantonne pas à une discipline ou un type de science. De la même manière, tout ce qui concerne aujourd'hui les secteurs de l'économie et du management se doit d'être regardé avec une approche interdisciplinaire. Les lames de fond engendré par les changements technologiques et écologiques actuels l'imposent. C'est dans cette optique qu'HEC Lausanne a clôturé

l'année 2019 en lançant un partenariat ambitieux avec l'Ecole Polytechnique de Lausanne (EPFL) et l'Institut of Management Development (IMD), nommé «Enterprise for Society» (E4S).

Fruit d'une réflexion qui a débuté il y a près de trois ans, l'ambition d'E4S est de se positionner à la pointe de la réflexion sur les questions clés qui feront le monde de l'économie de demain (digitalisation, robotisation, changement climatique, croissance soutenable, etc.). Nous en sommes fiers, et nous pensons que le potentiel d'E4S est immense. Il s'agit en effet d'une initiative unique au monde du fait de la proximité géographique des institutions, de leur complémentarité et de leur excellence au niveau international. Le centre proposera des projets de recherche interdisciplinaires, un master commun en management durable et technologie, et une plateforme innovante de soutien aux startups.

Notre pari est en effet que les écoles d'économie et de management qui tiendront le haut du pavé dans le futur seront celles qui sauront ouvrir leur modèle et travailler en amont avec des chercheurs qui sont au cœur même des développements technologiques. De ce point de vue, le positionnement d'HEC Lausanne sur le campus de Dorigny, aux carrefours de l'économie et des sciences, est un atout fantastique sur lequel nous devons absolument bâtir.

Nous sommes donc dans une période très excitante pour notre école, et je me réjouis de continuer à partager cet élan avec vous. Je vous souhaite à tous beaucoup de bonheur et une belle année 2020!

***Le secteur du sport sur le campus de Dorigny est un formidable vecteur d'interdisciplinarité.***



#formationcontinue

**NOUVEAUX HORIZONS**  
SUR EXECED.UNIL.CH

EXECUTIVE EDUCATION HEC LAUSANNE





## Quelques chiffres

**5'180 étudiants dont**

**1'530 Bachelors**

**1'070 Masters**

**440 EMBA & formation continue**

**140 doctorats**

**350 chercheur·euse·s**

**Plus de 150 partenariats  
académiques à  
l'international et 450  
étudiant·e·s en échange  
chaque année**

**Plus de 20 associations  
estudiantines**

**et plus de...  
14'000  
alumni!**

### HEC Lausanne sur les réseaux sociaux

Facebook [facebook.com/HECLAusanneofficial](https://facebook.com/HECLAusanneofficial)

Twitter [twitter.com/heclausanne](https://twitter.com/heclausanne)

Instagram [instagram.com/heclausanne](https://instagram.com/heclausanne)

Youtube [youtube.com/HECLAusanneofficial](https://youtube.com/HECLAusanneofficial)

Linkedin [linkedin.com/school/heclausanne](https://linkedin.com/school/heclausanne)



# HECimpact.ch, le blog dédié à la recherche

Comment notre monde économique va-t-il évoluer? Quelles décisions privilégier? Avec quel impact pour les individus, les entreprises et la société? Ce sont les questions auxquelles souhaite répondre HECimpact.ch, le blog dédié à la recherche conduite par HEC Lausanne. Vous y trouverez des articles courts et faciles d'accès, destinés à toutes celles et ceux qui s'intéressent aux défis et aux nouvelles manières de penser l'économie et le management.

## À LA UNE

### Le cycle économique de la peur: la panique contribuerait-elle à déclencher une prochaine crise économique?

Recherche de Philippe Bacchetta (Faculté des HEC de l'UNIL) et Eric van Wincoop (Université de Virginie)

La crise économique qui a débuté aux États-Unis en 2008 a eu un retentissement sans précédent: forte baisse de la production, de la consommation, de l'investissement et des bénéfices des entreprises dans le monde entier. Tandis que de nombreux spécialistes ont attribué la nature mondiale de la crise à des niveaux élevés d'intégration commerciale et financière, les deux chercheurs suggèrent que c'est la peur elle-même qui en a été l'origine. Alors qu'entreprises, investisseurs et consommateurs ont revu leurs estimations de revenus futurs et d'activités économiques à la baisse, leurs peurs sont devenues auto-réalisatrices: la demande s'est tarie et le marasme économique annoncé est devenu réalité.

Les auteurs ont ainsi élaboré un modèle à deux pays pour étudier les mécanismes de contagion et les facteurs qui jouent un rôle dans la propagation d'un climat général négatif. Ils ont ainsi mis à jour une chaîne d'événements dévastateurs. Grâce à leur modèle, les auteurs montrent comment, en 2008 et 2009, les conditions étaient extrêmement propices à la création d'un cycle de panique auto-réalisateur qui avait toutes les chances de mener à un déclin de la production et de la performance économiques.

Alors que des signes inquiétants de stress se manifestent dans l'économie mondiale, sur fond d'un marché haussier de dix ans, les explications données par les deux chercheurs peuvent s'avérer très utiles afin de comprendre les dynamiques actuelles.

Les thématiques abordées sur le blog

**Stratégie d'entreprise & Business development**

**Gestion opérationnelle des entreprises**

**Economie & Société, Finance & Assurances**

**Leadership & Comportement**

**Technologie**

### Comment le simple fait de naviguer sur Facebook peut influencer le processus décisionnel du consommateur-trice?

Recherche de Tobias Schlager (Faculté des HEC de l'UNIL) et Christian Hildebrand (Université de St-Gall)

Le travail de recherche conduit par Tobias Schlager et Christian Hildebrand met en lumière l'effet conventionnel de Facebook dans les choix du consommateur. Ils relèvent que les décisions prises par les utilisateurs tendent à se rallier à la majorité plutôt que d'affirmer leur individualisme (éviter des critiques, crainte d'un jugement négatif, etc.). Leur théorie prédit ainsi que les consommateurs qui consultent Facebook avant de faire leur décision d'achat feraient des choix plus conventionnels.

Testant leur théorie grâce à un important set de données anonymisées portant sur près de 200'000 configurations individuelles de véhicules sur 9 marchés européens sur 12 mois ainsi que sur des données de web tracking, les chercheurs ont pu reconstituer l'historique de navigation des consommateurs et retracer leurs décisions d'achat. Le résultat de la recherche montre qu'en incitant les gens à se concentrer sur ce que les autres pourraient penser d'eux, la navigation sur Facebook façonne indirectement leurs choix en tant que consommateurs. Cet effet se révèle contraire aux résultats de recherches antérieures et selon lesquelles les consommateurs pourraient normalement avoir tendance à choisir des options non conventionnelles, exprimant ainsi leur singularité.

Cette recherche met en exergue des implications considérables pour les dirigeants d'entreprises et plus particulièrement pour les spécialistes du marketing travaillant dans des secteurs cherchant à influencer le choix des clients.

## À LIRE ÉGALEMENT

- Stimuler l'esprit d'entreprise et la création de startups: quel système de subvention optimal?
- Impact de la réalité virtuelle immersive dans le développement des ressources humaines.
- Votre entreprise est-elle plutôt bien ou mal gérée? Mesurer l'impact des problématiques de gouvernance.
- L'avenir du transport: aux croisements du covoiturage, de la multimodalité et de la collaboration.

Retrouvez l'intégralité des articles sur : [www.hecimpact.ch](http://www.hecimpact.ch)

## Nouvelles de la Faculté



### Le Prix Strategis revient à la startup Nomoko

La 26<sup>e</sup> cérémonie du Prix Strategis qui récompense la meilleure startup de Suisse s'est tenue le 1<sup>er</sup> mai au Musée Olympique de Lausanne. Créé par l'association d'étudiant-e-s HEC Espace Entreprise, ce concours entrepreneurial a attiré 70 startups qui ont tenté leur chance. Le 1<sup>er</sup> prix est revenu à Nomoko, startup fondée en 2015 à Zurich, qui a remporté la somme de CHF 50'000. Elle s'est distinguée avec son projet de création d'une réplique 3D extrêmement précise de notre planète, un «monde-miroir» hébergé sur une plateforme pouvant intégrer d'autres informations spatiales.

### HEC Lausanne dans les premières positions au niveau suisse selon le Ranking de Shanghai

Le Global Ranking of Academic Subjects (Gras) de Shanghai Ranking évalue plus de 4'000 institutions académiques à travers le monde à l'aide de plusieurs indicateurs de performance de la recherche.

L'économie, la gestion des affaires et le management constituent les domaines dans lesquels les activités de recherche de HEC Lausanne ont été évaluées dans le cadre de ce classement. Dans ces trois domaines, la faculté figure en très bonne place parmi les douze hautes écoles universitaires et polytechniques suisses pour la qualité et l'impact de sa recherche académique, ainsi que pour ses nombreuses collaborations internationales.



@ Absolutephoto

### Yves Pigneur nommé professeur honoraire

Auteur du fameux best-seller en management, le «Business Model Generation» et véritable sommité au niveau international, Yves Pigneur a été nommé professeur honoraire après une carrière de plus de 35 ans d'enseignant et de chercheur à HEC Lausanne. L'ensemble du personnel de la faculté tient à le féliciter pour son brillant parcours académique et lui témoigne toute sa reconnaissance pour ce qu'il a accompli.



### Un Female Career Award pour promouvoir l'égalité

La commission Égalité HEC a pour but la promotion de l'égalité au sein de la faculté. Le Female Career Award a été lancé par cette commission pour promouvoir la relève académique féminine et offre un prix à une femme à la carrière académique exception-

nelle. Cette année, deux lauréates ont reçu le Female Career Award: Mary Elisabeth Barth (Stanford University, Graduate School of Business), figure de référence dans le domaine de la comptabilité et de l'analyse financière et Renée Adams (University of Oxford, Saïd Business School), pour la richesse de son parcours dans les domaines de la gouvernance d'entreprise et bancaire ainsi que la diversité des genres.



### L'équipe de HEC Lausanne remporte le Swiss CFA Institute Research Challenge pour la 6<sup>e</sup> fois!

Le CFA Institute Research Challenge est une compétition mondiale d'analyse financière organisée par le CFA Institute afin de promouvoir l'émergence de nouveaux talents. Le 21 février 2019, une équipe d'étudiant-e-s du Master en Finance de la faculté a remporté la compétition à l'Université de Zurich. Composée de John Cody Zimmermann, Henri Enguerran Badoux, Karine Chammas, Alexandre Axilais, Nicolas Bregnard et encadrée par le Professeur Norman Schürhoff, l'équipe a été sélectionnée car elle a fourni à la fois la meilleure présentation et le meilleur rapport écrit. Le cas analysé par les équipes suisses portait sur l'évaluation de l'entreprise Landis+Gyr, en vue d'une entrée en bourse. Il s'agit de la sixième victoire en sept ans de participation pour HEC Lausanne.

## Lancement d'un programme CAS en Management et Leadership en collaboration avec l'EPFL

Véritable tremplin vers l'avenir, cette formation transdisciplinaire de 17 jours répartis sur 12 mois permet aux cadres supérieur-e-s et dirigeant-e-s d'entreprise d'intégrer concrètement les grandes mutations à venir dans leurs réflexions et actions stratégiques. L'objectif: faire évoluer le business modèle de son entreprise tout en se positionnant comme manager visionnaire, créatif-ve, éthique et ouvert-e à l'innovation. Initiée en mai, cette formation continue offre des clés, des modèles et des pistes concrètes aux participant-e-s pour mesurer l'impact de ces grandes mutations sur les entreprises et en repenser le fonctionnement.

## Des étudiant-e-s de HEC Lausanne conçoivent des solutions sociétales en Inde

Douze étudiant-e-s volontaires, dont certain-e-s de HEC Lausanne, sont partis 10 jours en Inde dans le cadre du programme pilote India Switzerland Social Innovation Camp (INSSINC) du 1<sup>er</sup> au 13 février 2019. Chaque groupe de volontaires a pu développer et tester sur le terrain quatre solutions



© Marius Aeberli

de prototypes durables destinées à résoudre les problèmes d'énergie et de logement de Bangalore, l'une des villes indiennes dont la croissance est la plus rapide.

## Cinq nouvelles nominations

HEC Lausanne a eu le plaisir d'accueillir cinq nouvelles et nouveaux professeur-e-s cette année:

- **Benjamin Mueller** en tant que professeur associé au Département des systèmes d'information. Ses recherches portent sur la façon dont les technologies de l'information et des communications de pointe transforment les organisations.

- **Johan Walden** en tant que professeur ordinaire au Département de finance. Ses recherches portent sur l'évaluation des actifs, les réseaux sur les marchés financiers, la diversification des risques extrêmes et les marchés de l'assurance.
- **Marc-Olivier Boldi**, spécialisé en statistiques et en machine-learning, a rejoint le Département des opérations en tant que maître d'enseignement et de recherche.
- **Gaia Melloni**, experte et chercheuse en comptabilité et durabilité des entreprises, a rejoint le Département de comptabilité et contrôle en tant que professeure assistante.
- **Michalis Vlachos**, spécialisé en analyse d'entreprise, exploration de données et systèmes de recommandation, a rejoint le Département des systèmes d'information en tant que professeur ordinaire.

## Business Analytics: un nouveau programme de doctorat voit le jour

Axé sur l'analyse de données des entreprises, ce nouveau doctorat est dirigé par le Département des opérations et répond au besoin croissant de personnes hautement qualifiées en méthodes quantitatives dans le domaine du management. La création de ce programme intervient par ailleurs à la suite de l'introduction de l'orientation en Business Analytics dans le Master en Management en 2017. Ce doctorat est destiné à former des personnes qui travailleront dans la recherche académique, le consulting ou pour les grandes entreprises.



Alain Herzog © Unil



## Cérémonie de Graduation – Bachelors et Masters à HEC Lausanne



Les cérémonies de remise de diplômes, événements symboliques de la faculté, ont clos l'année académique 2018-2019. Celles-ci ont eu lieu les 7 et 14 décembre passés à l'Amphimax et au SwissTech Convention Center. Après des animations d'ouverture orchestrées par des gradué-e-s complices, la parole a été laissée au doyen Jean-Philippe Bonardi et à plusieurs professeur-e-s de la faculté qui se sont succédé-e-s pour l'appel des diplômé-e-s à recevoir leur grade. Des discours et animations de gradué-e-s ont agrémenté ces cérémonies qui resteront gravées dans la mémoire de chaque participant-e. Belle suite de carrière à toutes et à tous!

Photos © Sébastien Monachon BSC Association





**CORNAMUSAZ**  
FINANCE SA

« Votre partenaire  
romand depuis 30 ans  
pour la gestion  
de votre patrimoine »

PROXIMITÉ  
QUALITÉ  
FLEXIBILITÉ  
RIGUEUR  
FIABILITÉ

T +41 21 312 81 44  
[www.cornamusaz.com](http://www.cornamusaz.com)



GESTION  
DE FORTUNE



CONSEIL  
GLOBAL



CONSEIL  
FISCAL

PL. ST-FRANÇOIS 12  
1003 LAUSANNE



# Faites le pas vers l'efficacité

Avec Retraites Populaires Entreprises, la prévoyance professionnelle devient un atout. Fidélisez et motivez vos collaborateurs en leur offrant des prestations qui répondent aux évolutions sociétales et environnementales de votre région. Ainsi, vous renforcez votre statut d'employeur responsable et assurez la prévoyance de vos employés.

Plus d'informations sur [retraitespopulaires.ch/entreprises](https://retraitespopulaires.ch/entreprises)

Retraites Populaires **Entreprises**



Retraites  
Populaires