

Dossier spécial

# Entreprises 4.0 – Les nouvelles organisations du travail

22

28 Dossier spécial

Le travail – Hier,  
aujourd’hui et demain

58 Internef et Extranef

Du côté de la Faculté



# MAURICE LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse





**AIKON COLLECTION**  
#BEYOURAIKON

YOUR TIME IS NOW.

## Sommaire

# Nº 92

(19)



(18)



(12)



(32)



(15)

## — Vie de l'Association

(R)évolution(s) et Association <i>Editorial de Frédéric Gross</i>	5
Le Réseau des Alumni HEC en 2018 <i>Graziella Schaller</i>	6
Golf des Alumni HEC <i>De l'inattendu chaque année</i>	10
Le kick-off du Mentorat 2018-19	12
Volée 1983 : 35 ans de licence fêtés à Chypre <i>Retrouvailles</i>	14
Soirée des Alumni 2018	15
Golf Christophe-Pralong 2018 <i>Soleil, adresse et délices</i>	18
Les clubs HEC à travers le monde	19

5

## — Dossier spécial

Les nouvelles organisations du travail <i>Marco Lalos</i>	22
Post-modernism, modernism and pseudo innovation: The case of organizational concepts (buzzwords) <i>Xavier Castaner</i>	24
Le travail – Hier, aujourd'hui et demain <i>Alexander Bergmann</i>	28
Un groupe sans leader est-il réellement sans leader? <i>Tyler Kleinbauer et John Antonakis</i>	30
Le mouvement des makers: un mouvement de fond <i>Stéphanie Missonier</i>	32
« Management agile »: l'agilité ne doit pas devenir agitation <i>Max Haas</i>	35
Faut-il pratiquer un management générationnel? <i>Silna Borter</i>	37

22

Ont participé à cette édition:

Pierre Rudaz (réd. resp.)

Marco Lalos (resp. Dossier spécial)

Graziella Schaller (Secrétaire générale)

Lucie Ammann, Coline Drévo, Constance Havret  
et Richard Kanda Bile (assistants)

Elodie Gysler, Max Haas, Serge Roth,  
Christian Filippini, Myriam Bango

Conception graphique:

WGR Communication

Production:

PCL Presses Centrales SA



Internet | 1015 Lausanne | Tél. 021 692 33 86  
info@alumnihec.ch | www.alumnihec.ch

Les opinions exprimées par les auteurs des articles n'engagent en aucune façon la responsabilité de la rédaction et de l'éiteur. 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 Secrétariat général de l'Association et doit comporter la mention de la source.



# Entreprises 4.0 – Les nouvelles organisations du travail

VillageOffice – Ou comment retrouver la place du village <b>Jenny Schäpper-Uster</b>	38
Un espace, une communauté : l'exemple du WorkHub, à Vevey <b>Mélanie Burnier</b>	41
Qu'est-ce que le jobsharing? <b>Lynn Mackenzie</b>	42
Pourquoi le coworking? <b>Andreas Schollin-Borg</b>	46
De la décomposition des métiers à la GIG Economy <b>Isabelle Chappuis</b>	48
B Corp : pouvoir transformateur? <b>Christophe Fischer</b>	52

55

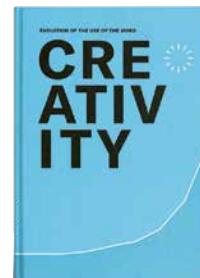
55

58

61

62

64



9



50



58



61



Meilleure banque  
en Suisse

CREDIT SUISSE



**«Nous voulons devenir les meilleurs  
dans l'usinage de la tôle.  
Par la qualité et l'aspect humain.»**

Stefanie Schwarz-Keller, directrice stratégique de Keller Laser AG

Les entrepreneurs ont besoin d'une vision, d'esprit d'innovation et de persévérance.  
Ainsi que d'un partenaire financier fiable.  
[credit-suisse.com/entrepreneur](http://credit-suisse.com/entrepreneur)

## Editorial du président



**Frédéric Gross**  
Président de l'Association des Alumni HEC Lausanne

# (R)évolution(s) et Association

En janvier dernier, le WEF annonçait la destruction de plus de 5 millions d'emplois dans une quinzaine de pays développés et émergents sur les cinq prochaines années. En cause: la 4<sup>e</sup> révolution industrielle.

Après la première révolution (avènement de la machine à vapeur), la deuxième (électricité, chaîne de montage), la troisième (électronique, robotique), la quatrième combine plusieurs facteurs comme l'Internet des objets, le big data ou l'essor de l'économie collaborative.

Les organisations du travail mises en place dans les entreprises s'inspirent le plus souvent de modèles qui ont fait leur preuve. Le taylorisme a ainsi accompagné la révolution industrielle et la massification de la production. En Suisse comme dans tous les pays, de nouvelles formes d'emplois apparaissent, qui diffèrent considérablement de l'emploi traditionnel. En Suisse plus particulièrement, des entreprises publiques et privées mettent en place des initiatives comme le «WORKSMART» pour promouvoir ces nouvelles formes de travail. Certaines de ces formes d'emploi transforment la relation entre employeur et employé, tandis que d'autres modifient l'organisation et les schémas de travail. Il s'agit souvent de lieux autres que les locaux habituels de l'employeur et d'une utilisation intensive des technologies de l'information et des communications. Il s'agit aussi de la place du travail dans la vie des personnes, qui a souvent passé de centrale à accessoire. Holocratie, sociocratie, entreprise libérée, organisation Opale, etc., sont des formes qui, pour la plupart, donnent à chaque individu plus de possibilité d'initiative dans son travail, dans l'objectif à la fois de bénéficier le plus possible de sa puissance créatrice et de libérer sa capacité à contribuer au mieux aux objectifs de l'entreprise, dès lors que ceux-ci sont clarifiés et partagés. Si certaines peuvent bénéficier autant aux employeurs qu'aux employés, même si d'énormes attentes positives sont mises en avant, l'impact sur les conditions de travail et le marché du travail suscite aussi des préoccupations.

Notre magazine propose un tour d'horizon d'une réalité qui touche à des degrés divers tous nos membres.

Notre Association elle-même, dans ses réflexions sur son organisation, fait évoluer la situation en renforçant le secrétariat. En effet, outre la nouvelle Secrétaire générale qui vient de commencer et qui prendra la succession de Mme Graziella Schaller l'an prochain, une secrétaire adjointe a été embauchée pour, avec l'équipe d'assistants, assurer les défis de notre Association. Ces derniers sont nombreux et demandent de plus en plus de compétences. Citons par exemple l'entrée en vigueur de la RGPD; la nécessité d'une plate-forme de communication efficiente; le besoin d'intéresser des nouveaux gradués qui passent moins de temps au sein du Campus; les défis de l'orientation vers le monde professionnel ou encore la capacité de mettre en place des moments pour se retrouver entre Alumni.

**«Il s'agit aussi de la place du travail dans la vie des personnes, qui a souvent passé de centrale à accessoire.»**

Cette phase de recrutement nous a permis de nous confronter à plusieurs réalités. Par exemple, s'agissant du temps partiel proposé, les candidats le fixaient souvent comme la résultante entre le temps disponible et les activités pratiquées, non plus comme l'élément de base. Le travail à domicile, le type de hiérarchie, les relations avec le Comité et la Faculté furent également des points de discussion. Les entretiens ont abordé les formes de travail comme un élément qui n'est ni standard, ni figé. En cela, notre Association a dû trouver les réponses adéquates pour attirer d'excellents profils.

Chers Alumni, la nature de notre formation nous donne souvent un rôle d'acteur dans les questions d'organisation du travail. Au nom du Comité, je remercie l'équipe du magazine ainsi que tous les contributeurs pour leur exceptionnel travail et sur l'éclairage qu'ils nous proposent sur l'évolution des formes de travail. Lisez ce magazine, partagez vos avis, interagissez sur nos réseaux sociaux et dans votre environnement. Ce magazine vous propose des clés de déchiffrement à utiliser, l'actualité et le monde professionnel regorgeant de serrures.

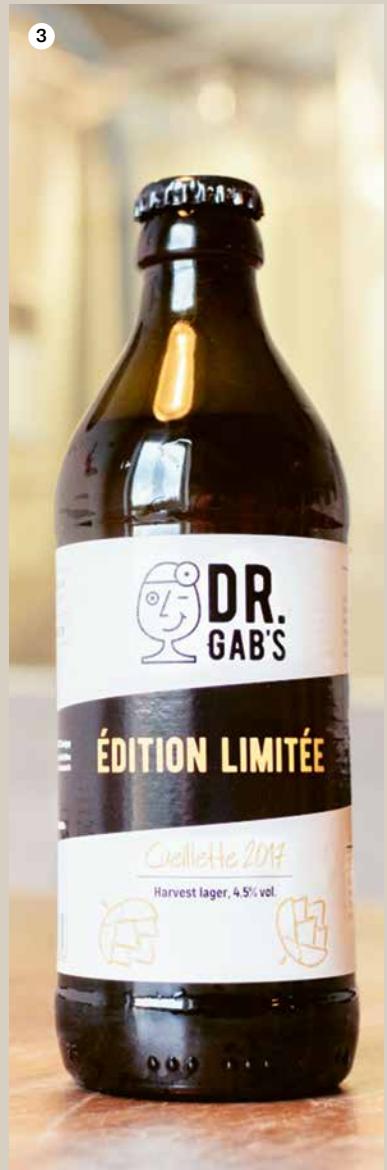


# Le Réseau des Alumni HEC en 2018

Graziella Schaller

Secrétaire générale de l'Association des Alumni HEC Lausanne

Quand notre Association s'est créée en 1975, à l'initiative du professeur Jean Golay, de HEC, les Gradués qui se sont attelés à cette tâche avaient senti l'importance du Réseau.



Garder des liens, s'entraider, se retrouver grâce à l'Annuaire des Gradués HEC, organiser des rencontres, séminaires, congrès, clubs ici et ailleurs, publier régulièrement un magazine HEC. Cette belle dynamique a porté ses fruits pendant des décennies, grâce à l'entregent de la toute première Secrétaire générale Maguy Gillot, puis de celui d'Ariane Baehni ainsi que celui de la soussignée.

Depuis l'arrivée d'Internet dans notre quotidien, il est tellement facile de retrouver quelqu'un de par le monde, de le contacter, de tout savoir de lui, qu'on peut se demander à quoi sert encore une association d'Alumni.

Un annuaire d'Alumni, avec *tous* les membres, même les non-cotisants? La nouvelle réglementation sur la protection des données nous le permettra-t-elle encore? Des conférences? On trouve tout sur tous sur la toile, en format 180 secondes! Tous les agendas sont surchargés. Quelles sont vos attentes, chers membres cotisants, vous qui payez fidèlement votre cotisation annuelle? Sans vous, notre Association n'existerait tout simplement plus!

Mais si vous êtes peu disponibles pour des activités tout au long de l'année, *vous êtes en revanche toujours là lorsqu'on a besoin de vous!* Vous répondez présent pour venir intervenir dans un cours auprès d'un professeur, pour venir témoigner dans le cadre des processus EQUIS ou BSIS, pour soutenir notre tombola lors de la Soirée des Alumni ou pour les prix du tournoi de golf. Mais, surtout, vous êtes là lorsque nous cherchons des mentors pour assister des étudiants pendant l'année! **Alors, merci de donner aux gens de HEC un peu de ce que vous avez reçu!**

## Une année intense en événements et en rencontres

L'année 2018 a été rythmée par les traditionnels événements: les **Clubs HEC Lausanne** du jeudi et à Genève le mercredi, l'**Assemblée générale**, le **tournoi de golf**, le **Mentorat** et la **Soirée des Alumni**. Les rencontres organisées à l'étranger par Swissnex et par des Alumni, comme à Singapour, Londres, Paris ou Montréal. En sus de ces rencontres, des mentors Alumni HEC sont toute l'année en relations étroites avec les étudiants HEC, à qui nous pouvons montrer l'importance d'avoir un réseau vivant.

Deux beaux événements sous forme de *speed-networking* à relever, organisés par des étudiants et deux professeurs de master, ont été très appréciés: un avec les étudiants en Master in Economics et un autre avec les étudiants en Master en Droit et Economie (MDE). Pouvoir compter sur vous, Alumni HEC, pour entrer dans le monde du travail est un atout très précieux pour les étudiants.

Vous n'avez pas le temps de participer aux événements que nous organisons: ce n'est pas grave! Vous savez que le Réseau est là, que vous pouvez à tout moment revenir, participer, demander de l'aide pour vous... ou pour vos enfants qui commencent HEC! Retrouvons donc les événements de cette année!

## Les Clubs HEC

Les lunchs entre midi et 14 heures à l'Hôtel de la Paix se sont succédé sans relâche:

- **Patrice Iseli**, chef du Service des sports de la Ville de Lausanne;
- **François Pugliese**, le propriétaire de Elitebeds;

- **Michel de Marsano** et **Benoit Garbinato** ont présenté leur logiciel Matchmore;
- **Guy-Philippe Bolay**, de la CVCI, a donné des informations sur le nouveau règlement de protection des données, ce fameux RGPD, entré en vigueur en mai 2018 et qui va fortement impacter notre activité;
- en septembre, **Gabriel Hasler**, fondateur de la brasserie Dr Gabs', est venu parler de ses fameuses bières... <sup>3</sup> ;
- en octobre, **Emmanuelle Sierro-Schenk**, fondatrice de Compétences Bénévoles, qui permet depuis 10 ans de mettre en relation des compétences pointues avec des bénévoles;
- en novembre, **Patrick Zurn** nous a parlé de la traditionnelle enquête conjoncturelle de la CVCI;
- en décembre, **Laurence Halifi**, cofondatrice de Graines d'Entrepreneurs, a partagé son enthousiasme à faire découvrir l'entrepreneuriat aux enfants.

Lors de l'**Assemblée générale** du 21 avril, Christophe Barman nous a fait découvrir le concept de «Holocratie» <sup>1</sup>, où l'entreprise sans chef et sans hiérarchie, qu'il a depuis appliquée à Loyco, et qu'il ne dirige par conséquent plus! Nous sommes curieux de suivre cette aventure et en avons fait pour une part le sujet du Dossier spécial de la présente édition. De nouveaux jeunes membres ont rejoint le Comité: **Laetitia Fatio-Gaillard**, **Julien Cornamusaz**, **Max Haas** et **Martin d'Herbécourt**, tandis que Christian Filippini a quitté le Comité, nous laissant le soin de continuer à porter le flambeau du golf et celui du prix Christophe-Pralong.

L'arrivée de nouveaux membres va de pair avec une dynamique pleine d'énergie, qui s'est déjà traduite par un questionnaire auquel vous avez été nombreux à répondre avant l'été. De nombreuses idées ont été recueillies que nous pourrons développer en offrant de nouveaux services pour répondre à vos attentes.

## Conférence Ecorobotics

Une conférence d'Aurélien Demaurex, Gradué HEC, organisée par Oikos, a eu lieu le 8 novembre <sup>2</sup>. Les participants et les Alumni présents ont trouvé les propos excellents; ils les ont surtout décrits comme inspirants et encourageants. Ce sont évidemment des profils atypiques en HEC. De plus, les participants ont trouvé qu'Aurélien Demaurex est un exemple parfait du fait de pouvoir trouver le «pourquoi» dans les choses qu'on effectue, de ne pas devoir renoncer à nos valeurs personnelles, mais plutôt de trouver une place pour elles dans ce qu'on entreprend.



## Deux visites d'entreprise

– **Gotham** 8, le 25 juin, et  
– **le Parlement vaudois**, le 26 septembre, ont réuni une vingtaine d'Alumni HEC leur permettant à chaque fois de découvrir un espace de coworking original, près de la gare de Lausanne, ainsi que le bâtiment où siège le Grand Conseil vaudois depuis 2017. Ces deux visites se sont passées sous la houlette d'un Alumni HEC 4 7.

## Les soutiens aux associations d'étudiants

L'Association a soutenu les activités de différentes associations d'étudiants, par un versement ou des contacts et des conseils:

- les conférences organisées par le Comité des étudiants,
- le Yearbook,
- les articles de HEConomist,
- les apéritifs des networkings entre étudiants et Alumni,
- la Semaine de l'entrepreneuriat,
- le concours Start 5,
- Le Finance Club avec le soutien au jeu boursier.

## Au bureau du Secrétariat

Nous sommes à pied d'œuvre toute l'année, travaillant comme des petites fourmis pour l'administratif et pour réseauter avec les étudiants et la Faculté! Découvrez les visages de nos fidèles assistants, qui s'occupent de vous en back office! Grâce à **Richard Kanda Bile**, **Constance Havret** et **Lucie Ammann** 6, les Alumni sont en lien direct avec les étudiants. Un grand merci à la Faculté qui soutient l'Association en prenant en charge des postes d'assistants.

Et, dès cet hiver, vous serez en de bonnes mains, car le Comité 9 a recruté deux personnes qui s'occuperont de vous après mon départ et après que nous aurons collaboré quelques mois ensemble: **Laetitia Fatio** et **Flavia Ciaranfi**.

*Une année 2018 bien remplie s'achève, avec cette dernière rétrospective, pour moi qui vous dis au revoir et à bientôt, car je suis sûre que nos chemins se croiseront – ailleurs!*

Les nouvelles têtes du Secrétariat général de l'Association des Alumni HEC Lausanne



### Flavia Ciaranfi

*Directrice adjointe, responsable Communication et Projets*

Graduée BsS en Management '07, Flavia a tout d'abord fait ses armes dans le domaine de l'événementiel sportif et culturel aussi bien en agence que du côté entreprise. Elle a ensuite bifurqué dans l'industrie avec plusieurs années d'expérience dans la communication corporate dans des domaines aussi variés que la connectique ou la métallurgie.

Membre de HEC Espace Entreprise pendant ses études, elle a toujours gardé un pied dans le milieu associatif. A ce jour, Flavia est très active dans une association de danse Swing pour laquelle elle enseigne et tient le rôle d'administratrice.

Le vecteur commun de ses activités est le facteur humain. Offrir des moments de partage, créer des liens, voici ce qui plaît à Flavia. Elle se réjouit de le faire au sein de l'Association des Alumni HEC.

### Laetitia Fatio

*Directrice*

Licenciée en Gestion d'Entreprise '00, Laetitia est spécialisée dans la gestion et l'amélioration de Services Clients ainsi que dans la conduite opérationnelle, la conception et la mise en œuvre de stratégies de département.

Présidente du Comité des Etudiants HEC durant ses études, Laetitia a ensuite travaillé pour le Groupe Kudelski en Suisse et aux Etats-Unis ainsi que chez TESA SA où elle était responsable du département Services Clients et Après-Vente au niveau mondial.

Membre engagée de plusieurs conseils consultatifs et co-fondatrice d'une start-up, mère de trois enfants, elle est également Mentor en leadership pour des femmes à travers le monde. Laetitia apporte à l'Association des Alumni HEC son dynamisme, son ouverture d'esprit et son approche humaine orientée excellence et résultats.



6



7



8

## Au revoir!

A l'heure de quitter le Secrétariat des Alumni HEC, je jette un bref coup d'œil en arrière! Au départ de la première Secrétaire générale de l'Association, Maguy Gillot, en 2006, j'ai eu la chance de reprendre la moitié de son poste, en jobsharing avec Ariane Baehni. Super-motivées par ce challenge, nous avons collaboré pendant six ans, puis Ariane s'en est allée de l'Association pour se consacrer à ses ouailles, les paroissiens de Vallorbe.

Quant à moi, je suis devenue députée vert libérale au Grand Conseil vaudois, en 2012, puis conseillère communale à Lausanne en 2016, cumulant ces deux charges politiques avec mon travail à 60% comme Secrétaire générale des Alumni HEC.

Quatorze années de bons moments: avec mes assistantes et assistants, les étudiants des associations HEC, enthousiasmés par les activités que nous mettions en place ensemble, avec mes collègues de l'administration de la Faculté, les professeurs et les doyens de HEC, les membres du comité, mais **surtout avec VOUS, les Gradués HEC!**

De toutes les activités que j'ai pilotées ou mises en place et que vous pouvez retrouver dans le Magazine de chaque année, le Mentorat est celui qui m'a apporté le plus de satisfactions, car j'ai vu de belles relations se nouer, tout ce que cela apporte aux étudiants et aux Alumni HEC et le plaisir qu'ils y trouvent! Et c'est ce que j'aime: **mettre en relation les bonnes personnes pour qu'elles puissent, ensemble, atteindre un but.**

A vous tous que j'ai côtoyés, à qui j'ai écrit depuis des années, avec qui j'ai aimé discuter à diverses occasions, je vous adresse un affectueux message! Et nul doute que nos chemins vont se croiser dans ce petit monde vaudois ou suisse: je me réjouis déjà de ces rencontres avec vous!

**Graziella Schaller**



## Transitions au Comité de l'Association

*De gauche à droite, au premier plan:*

Madeleine Linard, Adjointe de faculté (remplace le Doyen qui est vice-président), Graziella Schaller, Secrétaire générale sortante, Marco Lalos, responsable du Dossier spécial du Magazine, Frédéric Gross, Président, Laetitia Fatio, Secrétaire générale dès mars 2019.

*A l'arrière-plan:*

Julien Cornamusaz, trésorier, Elodie Gysler, Haja Rajaonarivo, Vice-Président, Serge Roth, Marc Leu, Martin d'Herbécourt.

*Absents sur cette photo:* Nadine Reichenthal et Max André Haas.

## Ces dames de HEC

Mon premier pas vers ce qui était le *Bulletin HEC* fut la réalisation du numéro spécial du septante-cinquième anniversaire de HEC Lausanne, de mai-juin 1986. Avec les moyens de l'époque et la bienveillance et la grande aide de la première Secrétaire générale, Maguy Gillot, et de son assistante Marie-Noëlle. Aujourd'hui encore, j'aime bien la feuilleter, cette brochure. Deux ans plus tard, circonstances commerciales et professionnelles obligent, qu'est-ce qui tombe sur mon bureau, à Montreux? Le *Bulletin HEC* No. 27, qui paraissait trois fois par année, avec toujours Maguy Gillot à la barre et toujours Marie-Noëlle à l'organisation. Cela dura jusqu'au 43, avec un passage progressif vers la quadrichromie et des couvertures saisonnières. Avec aussi quelques péripéties finales vues de loin comme cocasses, mais pas de près. Oublions!

Le *Bulletin HEC*, dès le 67, passa à deux parutions annuelles, modernisa sa mise et prit toujours plus de couleurs, sous l'impulsion de sponsors généreux et l'engagement sans faille de l'alors seule Maguy Gillot. Cela dura jusqu'au 81 et vit le départ de Maguy vers l'anticipation et l'arrivée de Graziella Schaller et d'Ariane Baehni qui se consacra au *Bulletin* avec une vista très professionnelle. Dès le 82, encore une nouvelle mise en page. L'intendance suivra... Avec des couvertures thématiques et, dès 2014 et le 87, plus qu'une seule parution annuelle. Entre-temps, Ariane avait pris une option sacerdotale qui l'honneure. Restait Graziella qui se reposa davantage sur moi pour les contenus du *Bulletin HEC*.

devenu *HEC Magazine*. La nave va, jusqu'à ce numéro 92 où sonne la cloche du dernier tour pour Graziella, Marco et moi.

Ah, Marco! Arrivé discrètement avec sa rubrique *PhDnet*, il trouva sa place à la tête du Dossier spécial où il y fit étalage de son entretien et de son aisance dans les thématiques choisies. Le phare du *Magazine*, n'avons pas peur des mots! C'est le seul homme que j'ai eu à côtoyer et je lui suis reconnaissant de son affabilité sans faille.

Maintenant, il me faut dire au revoir à toutes ces grandes dames de HEC avec leurs aptitudes si diverses qui m'ont tant facilité la production de pas moins de 67 numéros, tant à l'interne que plus tard comme indépendant. Près de 33 ans de collaboration permanente, cela me paraît quelque peu irréel. En tous les cas, la qualité de la relation avec les Secrétaire générales de l'Association des Alumni HEC Lausanne sera en fait l'une des trois ou quatre grandes choses de mon existence. Je les en remercie ici du tréfonds de mon cœur.

Enfin, toute ma reconnaissance va au Comité de l'Association qui, année après année, a accordé sa confiance aux propositions que j'ai pu lui faire et consacré et consacrera encore les moyens pour que le média papier des Alumni HEC Lausanne subsiste encore longtemps. Ce souhait, en forme de conclusion, résonne fort en moi.

**Pierre Rudaz**

## Golf des Alumni HEC

# De l'inattendu chaque année

Quarante participants se sont gaiement lancés sur le parcours du Golf de Vuissens, le 8 juin, en une magnifique journée estivale.

Au turn\*, un magnifique en-cas les attendait, généreusement offert par Takino et notre Gradué Marc Lebel. Contents cette année d'échapper à la pluie, au froid, au vent glacial, à la tempête, les golfeurs ont profité du beau parcours...

C'était sans imaginer qu'une fois de plus nous aurions droit à quelque chose d'exceptionnel au Golf de Vuissens! Soudain, de gros nuages noirs se massèrent dans le ciel, qui s'assombrit brusquement... Et, tout à coup, un étrange son retentit: celui d'une corne de brume!

Ne jouant pas encore au golf, je ne pus comprendre ce qui se passait qu'en voyant accourir au club-house tous les participant.e.s, un peu dépité.e.s mais philosophes, qui venaient se mettre à l'abri. En effet, il est très dangereux de rester sur le parcours en cas d'orage et les organisateurs ne plaisantent pas avec cela! La foudre est la cause d'accidents mortels et les consignes sont strictes: il faut tout abandonner sur place et aller se mettre à l'abri au club house. C'est ainsi qu'une pause imprévue, que tous craignaient de voir s'allonger, immobilisa les quarante joueuses et joueurs pendant plus d'une heure. Eric Fleury, le responsable du golf, malgré notre scepticisme, nous rassura cependant que les parcours reprendraient, ce qui fut le cas!

C'est donc avec plaisir que chacun.e retrouva sa place et son équipement et que le tournoi put se terminer presque dans les temps, sous un beau soleil!

Au moment de l'apéritif et lors de la proclamation des résultats, c'est grâce à la générosité de nombreux sponsors, la plupart des Alumni HEC que nous remercions tous, que nous pûmes offrir un cadeau à chaque équipe!

Pendant le repas qui a clos la soirée dans la bonne humeur, nous nous ne manquâmes pas de souhaiter un joyeux anniversaire à Jean-Philippe Bersier!

Une magnifique édition de ce tournoi amical et sportif, désormais une tradition! Devenez golfeurs d'ici 2019 et venez nous rejoindre. Nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous l'année prochaine!

\* Au 9<sup>e</sup> trou, à mi-parcours, pour les non-golfeur.se.s.



Les gagnants du tournoi

**Brut**

1. Pierre Rindlisbacher
2. Thomas von Ungern
3. Eric Merk
4. Beat Fasnacht

**Net**

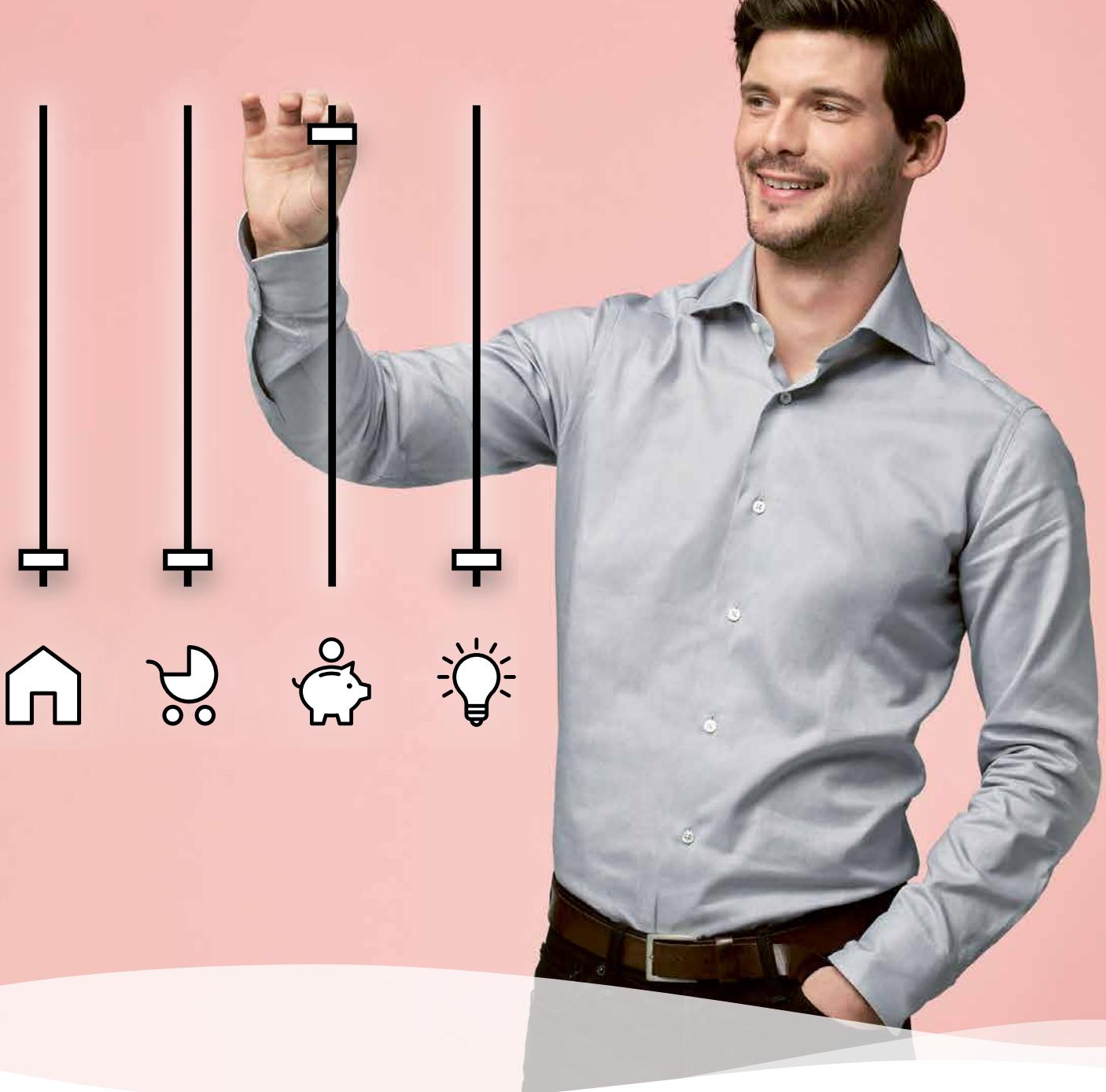
1. Pascal Demaurex
2. Francis Pont
3. Hildebert Heinzmann
4. Alexandre Jost

Nous les félicitons chaleureusement!

1. Au turn, avec Ada et Jean-Philippe Bersier, Olivier Bédat, Fabrice Bernhard et Graziella Schaller.
2. Des cadeaux pour tous.
3. Au turn, avec Samuel Lippmann, Freddy Bonvin, Laurent Pralong et Thibault Rhenter.
4. Les gagnants du Net: Alexandre Jost, Pascal Demaurex, Hildebert Heinzmann et Francis Pont.
5. Papillon sur balle de Golf HEC.
6. Le Doyen Jean-Philippe Bonardi prêt au départ!
7. Les gagnants du Brut: Pierre Rindlisbacher, Thomas von Ungern, Beat Fasnacht et Eric Merk (un absent sur la photo).

# Modulo

## Ma solution 3<sup>e</sup> pilier simple et flexible



[retraitespopulaires.ch](http://retraitespopulaires.ch)

Retraites  
Populaires



## Le kick-off du Mentorat 2018-19

C'est le jeudi 8 novembre 2018 que nous avons lancé pour la neuvième fois notre programme de Mentorat entre Alumni et étudiants HEC.

Sur les près de cent «couples» formés, environ la moitié était présente pour cette rencontre, les autres s'étant organisés en bilatéral pour faire connaissance. Après quelques mots de bienvenue par le Vice-Doyen Guido Palazzo, j'ai pu donner quelques conseils pour mener à bien cette relation très spéciale qu'est le Mentorat. A l'heure des réseaux sociaux et de la numérisation, le mentorat permet aux Alumni et aux étudiants de s'enrichir mutuellement par des rencontres autres que virtuelles, et c'est rassurant!

Le Mentorat, c'est :

- l'opportunité de créer des liens de solidarité et d'entraide;
- permettre à des étudiants de bénéficier de l'expérience et des conseils d'Alumni;
- **une relation unique, un cadeau...** Le mentor n'est ni un parent, ni un professeur, ni un chef: c'est une personne d'expérience à laquelle on a un accès privilégié durant une période donnée et qui peut aider – par ses questions et ses remarques – à atteindre des objectifs. Le mentor partage ses connaissances et son expérience, met à disposition son réseau et aide son mentee à trouver ses propres solutions. Bien qu'ayant souvent un emploi du temps très chargé, il est bénévole et il prend du temps pour rendre service. Il fait de son mieux pour aider «son» étudiant. Il est bienveillant et désintéressé.

C'est toujours avec émotion et plaisir que je vois les relations se tisser déjà lors de cette première rencontre. Au mois de mai prochain, cette relation prendra fin, mais je suis persuadée qu'elle laissera dans le cœur des mentors comme dans celui des mentees des souvenirs précieux. Et qu'elle sera une preuve vivante que le Réseau des Alumni HEC est bien vivant et a donc tout son rôle à jouer!

**Graziella Schaller**





1. Tout le Mentorat, c'est deux fois plus de participants que l'ensemble des présents au kick-off au moment du flash.
2. Mentor et mentee en plein dialogue (Francine Dambach Corsten et Alice Reynaud).
3. Les « couples » se forment. Ici: Alexandre Luyet et Pichteerath Pangphairee.
4. Les plans s'échafaudent déjà.

**Mentors**

**A** Abegg Clara  
Aeschlimann Loraine  
Akchoti Alexandre  
Auricchio Jose Luis  
Azan-Soulié Alexandre  
**B** Bares Eleanor  
Bertholet Patrick  
Bichelmeier Hans-Peter  
Blatter Sébastien  
Born Adrien  
Bruant Albin  
Buchs Damien  
Burgener Marc-Antoine  
**C** Cerulli-Harms Annette  
Chabarekh Désirée  
Chapuis Basile  
Chevalley Perrine  
Chevalley Romain  
Claret Nicolas  
Corbaz Anthony  
Cottier Florian  
Crettol Alexandre  
Cuendet Yves  
**D** D'Herbécourt Martin  
Dambach Corsten Francine  
De Benedictis Jerome  
De Mello (Stadler) Alexandra  
Decaillet Florent  
Delalay Sylvain  
Di Cesta Carolina

**Mentees**

Chacaltana Mariela  
Lombardi Maïli  
Kostevitch Margarita  
Hasan M Redwan  
Tixier Augustin  
Ciers Marie  
Netter David  
Itim Simon  
Daroussos Alexis  
Eggimann Chloé  
Djedji Loïc  
Dequenne Anne-Lise  
Verjus Manon  
Gallopin Clémence  
Escudero Florencia  
Lauber Aurélie  
Pires Quintas Sandra  
Delessert Oriana  
De Kaelen Sylvain  
Fabre Virginie  
Rullo Antony  
Sieber Christophe  
Bezzola Natacha  
Barroso Cristina  
Reynaud Alice  
Rapazzini Rahel  
Radi Juliette  
Mittelheisser Loïc  
Garcia Grac Miguel  
Pfefferlé Elena

**Doffey Philippe**Dubey Pascal  
Dumoulin Philippe

Dysli Jacques

**E** Eckardt Quiroz Marco

Escarfaïl Guy

**F** Fleury Perry

Follonier Gérald

Fuentes Jonathan

**G** Ghiasi Eisa

Gigandet Yannick

Goncalves Mickael

Grecuccio Federico

**H** Guénette Alain Max

Harbach Daniel

Hassan Jonathan

Hausammann Jean-Pierre

He Shuoyang

Heyraud Julien

**K** Kerdid Zakaria

Kirsch Guillaume

Kohler Cédric

Kottelat Alexandre

Kouderis Grigoris

Kuzmanic Mark

**L** Lahzami Choujaâ

Lecouffe Laurent

Lipman Sander

Lobbia Marco

Lonati Jean-Claude

Luyet Alexandre

**M** Mandonse Benoît

Martins da Silva Victor

**N** Naegeli Hans

Noussitou de Rham Simone

**O** Oana Mirela

Oberhaensli Marc

**P** Paez Philippe

Palla Kyрана

Peignon Aymeric

Pepper Gregory

Pillonel Didier

Posso Marc

Protti Victoria

**R** Rattaz Pauline

Schwab Christian

Seya Fabien

Simonet Loïc

Soldati Alessandro

Soumah Jevon

Steiner Jonathan

Stoudmann Lionel

Sugnaux Joëlle

**T** Tanner Lionel

Testuz Cianna

Theumann Cécile

Torrigiani Lucie

Trousseau Xavier

Truszkowsma Karolina

Tur Benjamin

**V** Viaud Mauricio

von Känel Robin

**W** Waser Stéphane

Wettstein Andreas

Widmer Marc

**Z** Zbinden Sara

Zehil Patrick

Ozeree van  
Schouwenburg Fleur

Orsino Mirco

Ezzat Myriam

Abi Girges Emile

Pippa Loris

Walker Nina

di Cesta Francesca

Golubovic Nevena

Ramic Haris

Glauer Jeannine

Mégevand Edouard

Joro Raminomanana

Amboara

Klacar Bernard

Umuhoza Gisèle

Ouhmidou Ali

Gouigoux Armane

Wiedmer Victoria

Syrianos Ioannis

Gueissaz Sophie

Rocha da Silva Luca

Iamartino Fabio

Gigandet Yoob

Herbiet Jean-Baptiste

Surer Hippolyte

Yarden Jonathan

Roman Lucio

Ali Karray Mohamed

Lardo Erika

Maquelin David

Gagliardino Rizo

Pangphairee Picheerath

Hejira Fadi

Vonlanthen Priscilia

Omid Ajmir

Theytaz Vigna Silvia

Novakovic Djordje

Delval Lucie

Nicod Vincent

Leung Ka-Fat

Maradan Théodore

Chammas Karine

Chen Jack

Benedikt Haubs

De Marco Federico

Rapazzini Rahel

Hugard Florence

Clavaz Matthieu

Aragona Maria

Sodwatana Jidapa

Rodella Massimo

Nguyen Duy

Zarkou Athanasia

Manthey Bastien

Bonvin Nicolas

Bousmasmoud Omaima

Fermino Patrick

Fischer Darrah

Mancini Mirco

Carron Danaé

Piednoël Antoine

Malatialy Jonathan

Odobezy Pierre

Berney Anais

Rankic Slaven

Salamin Morgane

Bouchaud Jules

Pythoud Lionel

## Retrouvailles

### Volée 1983 : 35 ans de licence fêtés à Chypre



Après la licence en 1983, cette volée HEC s'est revue régulièrement pour les 10, 20 et 30 ans à Lutry, avec l'organisation de Marc-André Schenk et du soussigné, deux habitants de Lutry.

Lors des 30 ans, on s'est promis de se revoir avant les 40 ans. Et Erik Shukuroglou, qui habite à Nicosie, Chypre, a proposé de nous recevoir. Ainsi, nous nous sommes retrouvés douze licenciés Ecopo 1983 (sur les vingt de la volée) chez lui à Nicosie. Nous avons aussi associé les conjoint.e.s à ce voyage qui s'est déroulé du jeudi 19 au lundi 23 avril pour la majorité d'entre nous, avec quelques autres escapades touristiques. Serge Moresi s'est déplacé des Etats-Unis et les autres de Suisse. La photo immortalisant cette joyeuse rencontre a été prise le samedi 21 avril 2018 à Nicosie et les personnes sont les suivantes, de gauche à droite, à l'arrière-plan: Serge Moresi, Philippe Pol, Elisabeth Majoros, Christine Bossuat, Guy-Philippe Bolay, Erik Shukuroglou; au premier plan: Jean-Rémy Roulet, Bluette Mouron, Dominique Jordan-Müller, Jean-Marie Jordan, Philippe Rudaz, Claude Chaubert.

**Guy-Philippe Bolay**

WIRZ

## Pourquoi la mer est-elle salée alors que seule de l'eau douce s'y déverse?

Pensez à tout. Sauf aux questions d'argent.  
Planifiez dès maintenant votre prévoyance.

Nouveau:  
assurance  
épargne pour  
enfants.

Plus d'informations sur notre  
nouvelle assurance épargne sur  
[mobiliere.ch/assuranceenfants](http://mobiliere.ch/assuranceenfants)

**la Mobilière**



# L'incontournable Soirée des Alumni HEC

Le 15 décembre, le Lausanne-Palace s'est paré de ses plus belles couleurs pour accueillir les Alumni HEC. Plus de 170 personnes, dont une majorité de jeunes diplômés, se sont retrouvées avec plaisir autour de l'apéritif, offert par la Maison Hammel. Un Gradué de 1966 est venu tout exprès de Turquie avec son épouse! Et deux Gradués de 1988 sont venus fêter leurs 30 ans de licence.

Le spectacle de diabolo de Jan von Ungern a ravi l'assemblée tant à l'apéritif que lors du show décoiffant qu'il a fait ! Ses tours de magie ainsi que ceux de son ami Julien Borel nous ont laissés bouche bée.

Les deux magnifiques montres offertes par Maurice Lacroix pour la tombola ont été tirées au sort et remises par Elsa Dufresne, Marketing Manager, aux deux gagnants, Debora Buccieri et Maxime Rochat. Les 50 autres lots généreusement offerts par des Alumni HEC ont tous fait des heureux ! Nous les remercions tous de leur générosité.

Une after dansante dans la salle Richemont a réuni les plus vaillants jusqu'au petit matin. Une belle soirée sous le signe des retrouvailles, une fois encore !

1. Debora Bussieri et Maxime Rochat, les gagnants des deux montres offertes par Maurice Lacroix entourant Elsa Dufresne, Marketing Manager Switzerland de Maurice Lacroix.
2. Billets gagnants ?
3. Des lots offerts par des Alumnis HEC.
4. Emmanuelle et Clara ne vendaient que des billets gagnants.
5. Lot no 37, la bière du Dr GABS'S.
6. Suspense décontracté à la table...

Credit:  
Photographies par Eugénie Hurni



1. Christophe et Laetitia Fatio, Carole Bonardi, Jan Postel, Marleen Gross, Elsa Dufresne de Maurice Lacroix, Jean-Philippe Bonardi, Doyen de HEC, Frédéric Gross, Président de l'Association des Alumni HEC Lausanne.
2. De jeunes Graduées savourant l'apéritif offert par la maison Hammel.
3. Décoiffant, Jan von Ungern.
4. La HEE est bien représentée.
5. Frédéric Gross remerciant Graziella Schaller dont c'est la dernière Soirée des Alumni à l'organisation.
6. L'équipe de HEC Espace Entreprise.
7. Le Comité des Alumni HEC in corpore.
8. Nos fidèles sponsors Hammel et Maurice Lacroix.

9. La passation de fonction et donc de pouvoir entre Graziella Schaller et Laetitia Fatio.
10. Tu-Nhi Dang, Boris Trapp, Maxime Rochat, Géraldine Muller, Romani Thévoz, Fiorella Cervellieri et François Regamey.
11. Richard et son équipe.
12. Une première pour une dernière pour Graziella Schaller.
13. Yavuz Demirtas, HEC'76, venu d'Ankara avec son épouse.
14. Quels beaux sourires !







## Golf Christophe-Pralong 2018

# Soleil, adresse et délices

Le Prix Christophe-Pralong a vocation d'encourager nos jeunes étudiants universitaires à s'impliquer dans des projets novateurs pour rendre ce monde un peu meilleur...

En attendant la 10<sup>e</sup> édition du Trophée de golf Pralong au Golf Club de Bonmont qui aura lieu le 27 septembre 2019, le Trophée 2018 a tenu toutes ses promesses. Soleil, douceur, raclette du tonnerre, super-vins valaisans de la Cave Renaissance, glaces exquises de l'Artisan Glacier, une organisation parfaite du Golf de Bonmont et, bien sûr, des golfeuses et des golfeurs motivés à s'amuser dans ce cadre idyllique.

On a eu le plaisir aussi de présenter les Lauréats 2018 du Prix Christophe-Pralong. Ainsi, Amin Kasimov a pu présenter son projet de lampes solaires pour le Sénégal et Roxane Dumont son projet de lunettes de soleil pour les Afars d'Ethiopie. Car l'essentiel est bien là. Le Prix Christophe-Pralong a vocation d'encourager nos jeunes étudiants universitaires à s'impliquer dans des projets novateurs pour rendre ce monde un peu meilleur, tout en découvrant de nouveaux horizons bien différents des nôtres.

Alors un grand merci à nos sponsors Platine (Banque VON TOBEL et PWC), nos sponsors (trous, vins, glaces, tombola) et les bénévoles sans lesquels cela n'aurait pas été possible.

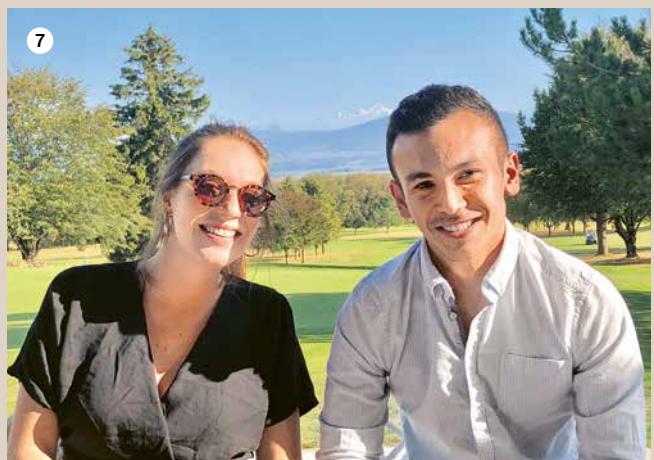
Un grand merci aussi à l'Association des Alumni HEC pour son soutien financier depuis de nombreuses années, sans oublier enfin le Golf Club de Bonmont à qui va notre reconnaissance pour toute la logistique mise à disposition.

Le mot de la fin: à vous golfeurs ou non, nous vous donnons rendez-vous le 27 septembre prochain pour une édition spéciale «10 ans à Bonmont».

**Christian Filippini**

1. Philippe Tzaud, PWC, et Mister Raclette, Antoine Reichenbach.
2. Difficile de résister à P.-A. Dubosson et aux vins de la Cave Renaissance.
3. Les gagnants: P. Gervasi, G. Sandalo, C. Gerber, L. Henry.
4. Les Alumni HEC: M. Leu et C. Filippini, Secrétaire général du Prix Christophe-Pralong.
5. Nicolas Salina, Mister Tombola, et Anne Schumacher, M<sup>me</sup> Trophée Golf Pralong.
6. Une belle ambiance tout au long de la journée dans un cadre magnifique.
7. Les lauréats Pralong 2018: Roxane Dumont et Amin Kasimov.

**LE PRIX CHRISTOPHE  
PRALONG**



## Les clubs HEC à travers le monde



### Club HEC Singapour

Comme chaque année, Laura Zaccaria a organisé une réunion d'Alumni HEC Lausanne. Cette fois, c'était à l'occasion d'une conférence du Professeur Yves Pigneur à Singapour. Si vous êtes de passage ou pour plus longtemps dans cette mégalopole du Sud-Est asiatique et que vous souhaitez rencontrer du monde ou trouver des sources d'informations, n'hésitez pas à contacter Laura Zaccaria: laura.zacc@gmail.com.



### Genève

Le 31 octobre, plus de 35 Gradués se sont retrouvés au Restaurant de l'Hôtel de Ville à Genève et accueillaient le Président et la Secrétaire générale de l'Association pour marquer le 45<sup>e</sup> anniversaire du Club et déguster les délicieux filets de perche, pêchés par Jean-François Girard qui anime fidèlement le Club depuis 1973. Un grand bravo à cette personne tant dévouée !



### Londres

De Londres, Daniel Costantini relaie régulièrement les invitations de l'Amabassade de Suisse. Le 19 avril, un afterwork @The Embassy a eu lieu, avec le fondateur des chaussures de sport «On», David Allemann.

### Club HEC Shanghai

Many thanks to @xcastaner from @heclausanne for a great talk about the complex interplay between #goals, development modes and #shareholder beliefs. And thanks to everyone who attended the event! #ScienceSwitzerland

09:56 - 4 juin 2018

1 Retweet 4 J'aime

Université Lausanne, Alumni HEC Lausanne et swissnexnetwork

xcastaner Récemment · 4 juin · En réponse à @swissnexChina @heclausanne et 3 autres · Welcome! Thank you so much for your kind words! It was fun: a very well organized event & engaged audience. A pleasure!



Six Alumni HEC au Marché de Noël de Jing'an pour un salut hivernal (image transmise par Victor Dietrich).



### Club HEC Montréal

À Montréal, c'est Renaud Margairaz, un Alumni HEC très engagé, qui assure l'accueil des étudiants suisses en échange au Québec. Lui et les autres membres de son comité, Jonas Isenegger et Alexandre Haarman, ont organisé leur cocktail de bienvenue annuel le 18 septembre dernier au Consulat général de Suisse. Réalisée en collaboration avec l'UNIL, l'EPFL, l'UNIGE et l'IMD, cette soirée a regroupé plus de 80 personnes, dont 20 étudiants et Alumni HEC Lausanne. Un moment privilégié pour ceux qui cherchaient à développer leur réseau de contacts ou à trouver un stage dans la Belle Province.

A la suite du succès de cet événement, le comité a remis le couvert en proposant une soirée «Fondue télescopique». Un souper convivial entre Alumni et étudiants où la dégustation de fromage a rapidement laissé place à des parties de jass enflammées. De quoi permettre aux étudiants en échange de ne pas souffrir du mal du pays !

### Club HEC Paris

Au Club HEC Paris, Sylvie Silber a relayé deux invitations de l'Alumni Alliance Members qui organise des conférences pour les Alumni de Genève, University of Saint-Gall, etc.). Le 17 janvier, Georges Haour, Professeur à l'IMD Lausanne, a donné un exposé sur «Innovante Chine et la «Nouvelle Route de la Soie». Le 10 octobre, Rasmus Hougaard, auteur de The Mind of the Leader, a donné une conférence: «The Mind of the Leader: Leading with Mindfulness, Selflessness and Compassion».



28

## Le travail – Hier, aujourd'hui et demain

Alexander Bergmann

30

## Un groupe sans leader est- il réellement sans leader ?

Tyler Kleinbauer et John Antonakis

Dossier spécial

# Entreprises 4.0 – Les nouvelles organisations du travail



Depuis que l'être humain s'est groupé en société, la question de l'organisation du travail existe. Des peuples nomades au monde féodal, en passant par les sociétés créées durant la Renaissance ou la révolution industrielle, toutes les institutions ont connu des formes organisationnelles plus ou moins divergentes. Et, là, on va vers la 4.0...

38

**VillageOffice – Ou  
comment retrouver la  
place du village**

Jenny Schäpper-Uster

48

**De la décomposition des  
métiers à la GIG Economy**

Isabelle Chappuis



**Marco Lalos**  
Responsable éditorial

De la division du travail et la hiérarchie organisationnelle aux sociétés horizontales et à l'autogestion des compétences individuelles, aujourd'hui, une fois encore, nous sommes à l'aube d'une nouvelle transformation organisationnelle dont on ne voit que quelques indices.

## La nouvelle organisation du travail

**06:30** – Le réveil sonne pour certains, c'est le temps de se lever et se préparer pour aller travailler...

**07:00** – Le temps de servir le petit déjeuner, de préparer les enfants...

**07:30** – ... de passer par l'école pour les déposer, de patienter dans les bouchons ou les transports bondés...

**08:00** – On y est, enfin au bureau, dans l'énorme *open space* d'une organisation matricielle. Notre savoir-faire, unique dans son genre, s'ajoute à celui d'autres qui, comme nous, n'ont qu'une vue partielle...

**17:00** – Le temps est venu de ranger son bureau, d'éteindre son ordinateur, de rentrer à la maison...

**06:30** – Le réveil sonne pour certains, c'est le temps du même train-train...

C'est en 1980, 90, 2000 ou 2010. Voici le monde que les *baby-boomers* ont inventé, vécu et dont nous avons hérité. Un monde qui tourne autour du travail et qui fonctionne selon l'organisation des institutions de l'après-guerre.

Or, celle-ci n'est qu'une forme organisationnelle que nous – les Terriens contemporains – avons connue. Mais, depuis que l'être humain s'est groupé en société, la question de l'organisation du travail existe. Des tribus de chasseurs-cueilleurs, des peuples nomades au monde féodal, en passant par les sociétés créées durant la Renaissance ou la révolution industrielle, toutes les institutions ont connu des formes organisationnelles plus ou moins divergentes.

De la division du travail et la hiérarchie organisationnelle aux sociétés horizontales et à l'autogestion des compétences individuelles, aujourd'hui, encore une fois, nous sommes à l'aube d'une nouvelle transformation organisationnelle dont on ne voit que quelques indices. Un peu comme la pointe d'un immense iceberg qui laisse entrevoir une mutation vaste et inconnue. Car les changements organisationnels au sein des sociétés ne sont pas des précurseurs, mais les conséquences de changements sociétaux lents et profonds. Et c'est justement cette pointe de l'iceberg que nous souhaitons mieux comprendre dans ce numéro:

holocratie, télétravail, jobsharing, méthode agile, ainsi que les nouvelles conceptions d'espaces de travail: coworking, makerspaces. Ces formes d'organisations du travail sont-elles en fait vraiment nouvelles? Loin de là! Certains concepts existent depuis fort longtemps! Mais alors, pourquoi émergent-elles aujourd'hui seulement? Pourquoi de nouvelles sociétés basées sur ces formes de travail «flexibles» sont-elles à la mode? Ou encore, pourquoi des sociétés établies de longue date changent-elles leur modèle de travail? Est-ce pour continuer à attirer de la main-d'œuvre: Millennials ou GenZ qui trouveraient le modèle de travail taylorien d'un archaïsme abject? Ou est-ce que nos sociétés sont devenues plus démocratiques et participatives, et la manière dont le travail est organisé ne serait que le reflet? Où se situe l'individu dans tout cela, quel est le rôle du leader dans cette transformation? A-t-on encore besoin d'un leader au sein des organisations horizontales où les normes, processus et expertises individuelles sont clairement établies?

Nous explorons toutes ces questions en faisant appel aux experts du réseau Alumni HEC Lausanne.

Finalement, vous aurez remarqué, le Magazine HEC fait peau neuve! Mais ce n'est pas qu'un changement cosmétique, une toute nouvelle forme d'organisation du travail autour du Magazine a été mise en place. C'est comme ça, douze ans et de nombreux magazines après, que le moment est venu de dire adieu. Je quitte le comité des Alumni et mes responsabilités dans la production du Magazine HEC. J'espère que vous avez apprécié le travail rédactionnel des dernières années, et que vous continuerez à prendre du plaisir dans les numéros des années à venir.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et une excellente année 2019!

Très sincèrement,

**Marco Lalos**

# TOUTE LA MAGIE DU LÉMAN

## POUR VOTRE CROISIÈRE SUR MESURE

Un cadre unique et un service personnalisé promettent un événement exceptionnel. Osez l'exclusivité! Réservez un de nos bateaux et offrez à vos invités une expérience privilégiée sur le Léman.



CROISIÈRES  
PRIVÉES

[CGN.CH/EXCLUSIVE](http://CGN.CH/EXCLUSIVE)

+41 (0)21 614 62 18 · [exclusive@cgn.ch](mailto:exclusive@cgn.ch)

CGN<sup>®</sup> EXCLUSIVE

Xavier Castaner

# Post-modernism, modernism and pseudo-innovation : The case of organizational concepts (buzzwords)

---

Our contemporary society is often called *post-modern* (e.g. Lipovetsky, 1983), characterized by the return of some sort of tribalism or communiarism which we may want to call neo-medievalism or a new form of medievalism (Kobrin, 1998), where identities and "tribes" are structured around lifestyle – concerning eating, dressing and entertainment habits which Lipovetsky and Serroy (2014) consider some kind of aesthetism – or national identity, or both.

The term post-modern literally means *after* modernity or modernism. And modernism is a period which mainly refers to the Western "civilization" or society where human beings were fascinated by innovation, a need and admiration for new "things", whether scientific discoveries and achievements (like getting to the moon), technologies and their derived goods, such as the telephone or the television. It is unclear to me that we have superseded "modernity" or modernism at least in terms of this awe and desire for new things, including apparently new ideas. Indeed, the value or credibility of science is being questioned by some, such as the current incumbent of the USA presidency about climate change and his opinion of university education. However, it seems to me that we are still very much or even more hungry for new things, in an accelerated way; so we are still quite modern or even, as Lipovetsky and Charles (2004) say, hypermodern.

First, whereas in the late 19<sup>th</sup> century and great part of the 20<sup>th</sup> century, only few territories such as Western Europe, Canada and the USA had seen a substitution of agricultural by "industrial" or service work, now urbanization and tertiarization (the increasing relative importance of the service sector) have reached most parts of the globe, with few exceptions such as parts of Africa, Asia or South America. And this urbanization process (the migration of rural population devoted to agricultural

work to urban areas for industrial or service tasks) has made this new urban population, concentrated or, better said, dispersed in metropolitan areas, new consumers of the modern "Western" way of life (what some call consumerism), even more avid for newness, new objects, new ideas, new experiences. Maybe the most salient case is China and its new affluent population, which is fascinated with technology and in particular information/communication technology, exemplified with Shanghai where the vast majority of citizens don't use any cash (coins or bills) to pay anymore but use their cell or "smart" phone to do so. This obviously generates a reinforcing dynamic in which corporations have an incentive to constantly launch new generations of their goods in order to keep their demand happy. This incentive might lead to what some call the "programmed" obsolescence of goods by corporations which more precisely means an earlier than necessary decay of the good. This is one of the consequences of our fascination with novelty, which triggers inefficient and often environmental wasteful behavior given that the "obsolete" good is actually still useful. And sometimes it even entails fraudulent corporate behavior embedding the early, unnecessary decay of the good functions in the corporate goods.

But the perverse effects of our obsession with newness go beyond objects, products or goods in general. It also concerns ideas. And this is in my view probably the most dangerous implication. Our increased demand for new ideas is reflected in the exponential proliferation of books and scientific articles on creativity and innovation (see figure) in the last century in general and in particular in the last twenty years.

And the organizational domain is not an exception. Information and communication technologies have no doubt evolved and the internet and "smart" phones and related devices have made available vast information



Xavier Castañer (PhD, University of Minnesota) is Professor of Strategy at the University of Lausanne. Previously, he was in the Faculty of ESADE Business School and HEC Paris, and has also taught at the University of Geneva, the London Business School and the Technion. He has been a visiting scholar at Boston College, Scancor, and Tel Aviv University. His teaching and research revolves around corporate governance, strategy and development, as well as organizational design and innovation, and has been published in the *Academy of Management Review*, the *Administrative Science Quarterly*, the *Advances in Strategic Management*, the *Corporate Governance: International Review*, the *Journal of Management*, the *Journal of Management Studies*, and the *Strategic Management Journal*, among others. He serves in the Editorial Review Board of *Strategic Management Journal* among others. He is currently Vicepresident for External Relations of the European Academy of Management (EURAM). He is also the President of the association Académie vocale de Suisse romande.

and accelerated electronic communication and transactions, changing many human practices. With the advent of these new tools, tele or remote working (not in the office) has been made possible, potentially allowing for a better "life-work" balance as well as reducing the need for office space. In parallel or maybe as a consequence, several organizations have eliminated the allocation of a "permanent" desk to most of their employees, going beyond the "open space" practice already instituted since the 1990s which by eliminating privacy raised questions of social control and the quality of communication with external parties when it was still done via voice. The consequences of the new practice – of no desk assigned – on employee identification and socialization and ultimately satisfaction and quality of work need to still be determined.

As an example of the increasing proliferation of neologisms to refer to phenomena for which we already have names or concepts and which this represent pseudo-innovation, I want to focus here on a term which have emerged in the recent years regarding a supposedly new organizational form, the holocracy. Is holocracy really a new idea?

Holocracy, more known as holacracy, is a term derived from holarchy, invented in 1967 by Arthur Koestler in his book *The Ghost in the Machine*<sup>1</sup>. But the correct term is holocracy given that the expression refers to a system or organization where the power (-cracy) belongs to all (holo-). The New York Times attributes the creation of term holacracy to Mr. Robertson and describes it as a "radical self-management system ... where ... the goal ... is to create a dynamic workplace where everyone has a voice and bureaucracy doesn't stifle innovation" (Gelles, 2015)<sup>2</sup>.

First, it is not clear how or whether holocracy differs from democracy, but even if we take holocracy to refer to democracy within organizations (rather than states), it is unclear whether decision-making power and self-management are the same thing.

Second, as the NYT article suggests, it would almost entail the end of supervising managers, a concept which has already been long discussed in the literature since 1990s under the term of "self-managed" teams (e.g. Holpp, 1993).

But let's analyze the holocracy notion more closely. It refers to an organization where decision-making is decentralized and where everyone has a voice.

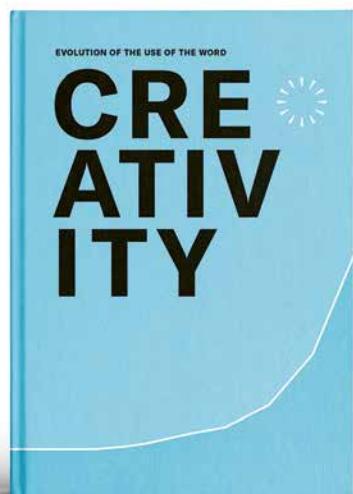
Both decentralization and giving voice (e.g. Hirschman, 1970), also known as allowing for participation (e.g. Tannenbaum & Massarik, 1950; Mitchell, 1973), two concepts which are distinct, have long been discussed in the management and organizational literature, almost since its inception. So the answer to the question is no, holocracy is not a new idea, just a new term which synthetically captures or includes two well-studied managerial practices. Strictly speaking decentralization entails the delegation or reallocation of decision-rights to lower level employees, which provides them with autonomy to decide regarding a certain number of issues (decision scope) without having to seek (prior) approval to their superior but, of course, being accountable for the result to his or her superior (e.g. Vancil, 1980). So, employees still have managers or superiors to whom they are accountable and have to report to for their decisions.

Decentralization is supposed to locate decision-making power where the best knowledge lies, i.e. to the employee or group which have the knowledge (e.g. Galbraith, 1973). As mentioned, the literature on decentralization,

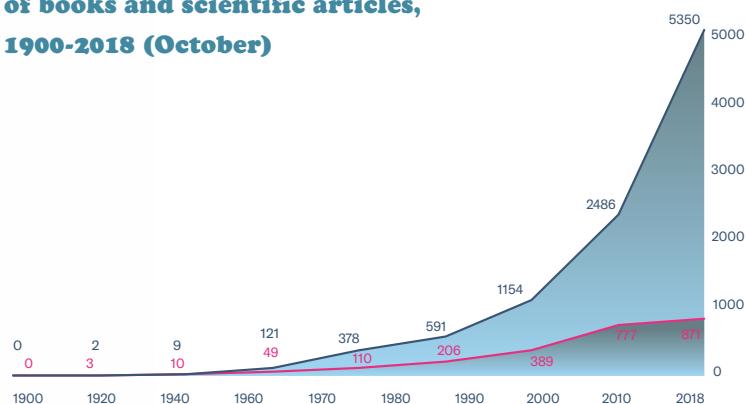
delegation and autonomy in organizations is vast and thus one wonders why we need a new word in the managerial/organizational literature. As a matter of fact, Hedlund already in 1986 discussed the term heterarchy in opposition of hierarchy, to signify the advent of more decentralized organizations, particularly for multinational corporations. Interestingly, Hedlund refers to holographies as a special case of heterarchy and defined them as systems where one part can be used to define the entire system because the part encapsulates the properties of the system (Simon, 1962). And he recognizes that both terms had then already been discussed in the literature and that he might exaggerate their newness. It is important to see that he published this article 32 years ago, before the massive inflow of the new information and communication technologies we now use daily. No one seems to recognize this predecessor to holocracy, though the term might be more appropriate that heterarchy: Anthropologist Bodnarenko (2005; 2017) follows Crumley in her definition of heterarchy as "the relation of elements to one another when they are unranked or when they possess the potential for being ranked in a number of different ways" and argues that it is therefore not strictly the opposite of hierarchy, but is rather the opposite of homoarchy, which is itself defined as "the relation of elements to one another when they possess the potential for being ranked in one way only" (references obtained from consulting Wikipedia).

As we can see a lot of confusion can emerge when terms are not defined properly or are not properly related to their etymological source or meaning.

Decentralization or delegation is supposed to empower employees, which has its own long-standing literature in the organization



**Evolution of the use of the word CREATIVITY in the title of books and scientific articles, 1900-2018 (October)**





and job design streams (e.g. Galbraith, 1977; Vancil, 1980; Hackman & Oldman, 1975) – more recently also called “high involvement” systems (e.g. Pil & MacDuffie, 1996), another example of the proliferation of synonymous terms in the managerial world.

Allowing participation or giving voice, also referred today as “inclusion” (Feldman & Khademian, 2000), is a different concept given that it doesn’t give the decision power to a single individual. It goes from “simply” giving voice whereby certain employees are invited to utter their opinion to the extreme of shared decision-making where all invited participants jointly decide, i.e. have to reach a consensus. For both participation and voice there is a literature since as early as the inception of the academic field of management and organization theory. So, participation is not a new term or practice.

From above, the question we may want to ask and answer is why these forms of organization are becoming so popular today? Maybe the emphasis of holacracy on participation signals the increasing need in a more knowledge-based society to give more voice to employees whose role is to contribute their intellectual capital. This cause might come along greater societal pressure, particularly but not only from the newer generations, for democratic decision-making in general (though populations in different quarters seem to be demanding more authoritarian leaders).

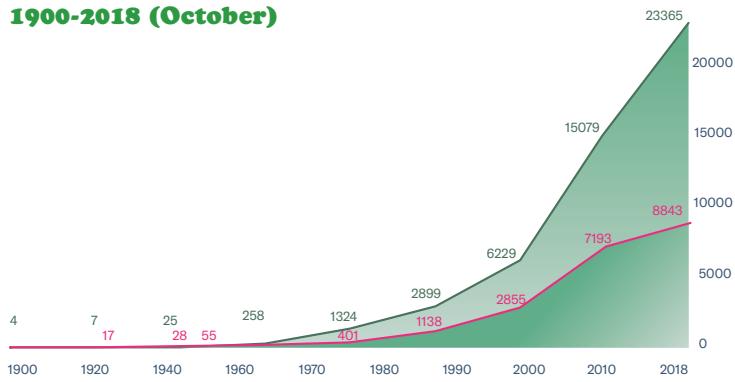
As we can see from Gelles’ article, the contemporary champions of “holacracy” see hierarchy and bureaucracy as problems. But are they?

Stricto sensu hierarchy in organizations is the existence of different levels of decision making where one has power over another. Hierarchy in enough itself is not problematic if authority comes with competence and not too many hierarchical levels are created, something which often slows down decision making and creates informational distortions. As I have said, according to the theory, decentralization or delegation is a practice which should allocate decision-making power where the competence (knowledge) to base the decision is.

Bureaucracy is not always a bad thing either. It depends on how we define it. Bureaucracy literally speaking refers to the fact the power lies in the bureau. But it is usually related to high formalization (standardization) of organizational processes, i.e. written-down (codified) procedures or rules which have to be followed, sometimes but not necessarily always generating substantial “paper”-work. However, standard operating procedures (SOP) exist supposedly because a certain way of performing a task was considered the best way allowing in this way to devote resources to other things (e.g. March & Simon, 1958). As de Gay and Visselko (2017) point out, it also refers to following due process, which hopefully entails (rational) analysis before decision-making and implementation, to avoid hasted, emotional and poor decisions. The problem is when a SOP is no longer the best way of performing a task and it is not replaced, sometimes even preventing the search for a better one (e.g. Levitt & March, 1988).

In conclusion, it is important for all of us to carefully look at terms which seem or are pre-

**Evolution of the use of the word INNOVATION in the title of books and scientific articles, 1900-2018 (October)**



sented as new. Sometimes, as Hedlund (1986) acknowledged, they might bring more attention to an aspect which was previously discussed or researched but little known which is good. But as we have seen sometimes the new term just replaces an older one such as holacracy for heterarchy, gives a loose meaning to the term such as in holacracy in terms of how power is really distributed and exercised among all organizational members, misuses a term such as in Hedlund's treatment of heterarchy or embeds ideas which have long been researched and known without mentioning them, such as in the case of holacracy where decentralization (delegation) and participation (voice and shared decision making) are central, something which is known as intellectual fraud.

The new information/communication technologies have also brought the so called "sharing" economy. And companies such as Uber have for some raised the question of what constitutes employment but actually Uber drivers are like franchisees. Though the "externalization" of the core operating task of an organization – driving in the case of Uber, Lyft, and other similar companies – might seem strange, the phenomenon of externalization in general – embedded in buzzwords such as the network(ed) organization (e.g. Powell, 1990) or the virtual corporation (e.g. Davidow & Malone, 1993) – and franchising in particular are very well known and studied for many years (e.g. Bradach & Eccles, 1989; Bradach, 1997).

The diffusion of machine learning and artificial intelligence along with robots in society in general and in organizations in particular

will for sure and oftentimes unnecessarily lead to many to propose new terms, whereas what is needed is to think (and legislate) about the meaning of organization and governance in a context where there may be few or no human beings working in it and the role of humans in these new organizations. Will we want to still refer to an organization if it is a legal entity owned by humans but with no humans managing and operating it? What about if artificial entities (computers, robots or a computer program) are allowed to be shareholders and create legal entities? Should they? And if there are still human owners or managers in an organization, how will and should they interact with artificial entities particularly for decision-making? Will artificial entities appropriately counteract only "bad" human emotions, override all of them or also develop human emotionality in which case "artificiality" and humanity will become blurred?

*"I have benefited from the conversation with and suggestions from Marco Lalois as well as from the research assistantship of Federica Nolé."*

## References

- Bondarenko, D.M.** 2005. "A homoarchic alternative to the homoarchic state: Benin Kingdom of the 13<sup>th</sup> – 19<sup>th</sup> centuries", *Social Evolution & History*, 4 (2): 18–88.
- Bondarenko, D.M.** 2007. "What is there in a word? Heterarchy, homoarchy and the difference in understanding complexity in the social sciences and complexity studies". In K.A. Richardson & P. Cilliers (eds.), *Explorations in Complexity Thinking: Pre-Proceedings of the 3rd International Workshop on Complexity and Philosophy*. Mansfield, MA: ISCE Publishing. pp. 35–48.
- Bondarenko, D.M., Grinin, L.E., & Korotayev, A.V.** 2002. "Alternative pathways of social evolution", *Social Evolution & History*, 1: 54–79.
- Bradach, J.L. & R. Eccles.** 1989. "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms". *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Bradach, J.L.** 1997. "Using the plural form in the management of retail chains", *Administrative Science Quarterly*, 42, 276.
- Crumley, C. L.** 1995. "Heterarchy and the analysis of complex societies", *Archeological Papers of the American Anthropological Association*, 6 (1): 1–5.
- Davidow, W. & S. Malone.** 1993. *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21<sup>st</sup> century*. Harper Paperbacks.
- du Gay, P., & Vakkalasa, S.** 2017. *For formal organization: The past in the present and future of organization theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Feldman, M.S., & Khademian, A.M.** 2000. "Managing for inclusion: Balancing control and participation", *International Public Management Journal*, 3, 149–168.
- Gelles, D.** 2015. "At Zappos, pushing shoes and a vision". *The New York Times*, July 19.
- Hedlund, G.** 1986. "The hypermodern MNC—A heterarchy?", *Human Resource Management*, 25 (1), 9–35.
- Hirschman, A.O.** 1970. *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holpp, L.** 1993. "Self-directed teams are great, but they're not easy", *Journal for Quality and Participation*, 64–70.
- Kobrin, S.J.** 1998. "Back to the future: Neomedievalism and the postmodern digital world economy". *Journal of International Affairs*, 51 (2).
- Koestler, A.** 1967. *The ghost in the machine*. Penguin.
- Levitt, B. & March, J.G.** 1988. Organizational learning. In Scott, R. (Ed.). *Annual review of sociology*, JAI Press: 319–340.
- Lipovetsky, G.** 1983. *L'ère du vide: Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris, Gallimard, 1983.
- Lipovetsky, G. & S. Charles.** 2004. *Les temps hypermodernes*. Paris, Grasset, 2004.
- Lipovetsky, G. & J. Serroy.** 2013. *L'esthétisation du monde: Vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris, Gallimard.
- March, J.G., & Simon, H.A.** 1958. *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Mitchell, T.R.** 1973. "Motivation and participation: An integration", *Academy of Management Journal*, 16: 670–679.
- Pil, F.K., & MacDuffie, J.P.** 1996. "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations*, 35: 423–455.
- Powell, W.W.** 1990. "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". In B.M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*. JAI, 295–336.
- Simon, H.A.** 1962. "The architecture of complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467–482.
- Tannenbaum, R. & Massarik, F.** 1950. «Participation by subordinates on the managerial decisionmaking process.» *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 16: 408–418.
- Vancil, R.** 1980. *Decentralization: Managerial ambiguity by design*. Homewood: Dow-Jones Irwin. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy>. Accessed October 2018.

1 In Janus: A Summing Up Koestler (1978) continues the theories developed in *The Ghost in the Machine* and further elaborates on the concept of holarchy.

2 "On the stage was Brian Robertson, who invented Holacracy at his start-up, Ternary Software. Mr. Robertson, a computer programmer with no training in human resources, let alone occupational psychology, seems an unlikely candidate to lead a workplace revolution. At Ternary, Mr. Robertson innovated his practices on the fly, testing his approach to self-management. The end result was what he refers to as an "operating system" for organizations" (Gelles, 2015).

Alexander Bergmann

# Le travail – Hier, aujourd’hui et demain

## Hier

### De la culture de la terre au taylorisme.

Passage du travail agricole au travail industriel. Taylorisme: division du travail, notamment entre chef et subordonnés, le premier concevant, organisant et contrôlant, les derniers exécutant le travail, un travail simplifié, standardisé et routinisé. Donc *command & control*; discipline. Le travailleur était un manœuvre, une main-d’œuvre, une «hired hand» (oui, sa main était ce qu’on cherchait); il était traité comme un robot (on y met un peu d’argent et il exécute certains mouvements), mais un robot traité avec bienveillance (paternalisme) et qui tirait ses satisfactions surtout de ses relations amicales avec ses collègues, les copains. Bien que les travailleurs étaient facilement remplaçables, les relations de travail étaient plutôt stables. Le travail prenait une place centrale dans la vie des travailleurs, qui décédaient d’ailleurs le plus souvent peu après leur mise à une retraite «bien méritée».



## Aujourd’hui

### Nous sommes dans une phase de transition.

Passage du travail industriel aux services. Numérisation (avec le remplacement de maints professionnels par des machines intelligentes), uberisation, flexibilisation (augmentation du travail irrégulier et par appel et rappel ainsi que du travail de nuit, de fin de semaine et pendant les jours fériés), augmentation des cadences, délocalisation, précarisation (80 % des emplois créés en Europe depuis 2000 sont des emplois précaires). On ne cherche plus la main, mais la tête; les collaborateurs les plus forts, les plus intelligents, les mieux formés, les plus infatigables – en forme et conformes), ce qui rend plus difficile de les trouver et de les remplacer. Bon nombre d’entreprises transmettent à l’intérieur les pressions dont elles sont sujettes à l’extérieur par la concurrence mondiale et par la bourse. «Qualité totale», «juste à temps», «zéro faute», «zéro déchet» et «zéro délai», réductions parfois massives d’effectifs. Les coûts psychosociaux qu’elles causent ainsi sont largement externalisés. Toutefois, celles qu’on appelle «cool» ont consenti ici et là des solutions palliatives telles que la possibilité de travailler à la maison (télétravail), des centres de récréation, des siestes et autres astuces imaginées par un Chief Happiness Officer.



Alexander Bergmann, aujourd’hui à la retraite, a été pendant plus de 25 ans professeur de gestion à l’Ecole des HEC de l’Université de Lausanne, dont il a également été le Doyen. Ses spécialités sont les relations humaines, les relations sociales et les relations industrielles, l’encadrement et l’organisation.

Docteur en droit de l’Université de Munich et Docteur en psychosociologie des organisations de l’Université de Californie à Berkeley, il a aussi été professeur à l’IMEDE (aujourd’hui IMD) et professeur invité aux Universités de Berkeley, de Grenoble, de Fribourg et à l’Ecole polytechnique fédérale de Lausanne ainsi que professeur visitant à l’INSEAD.

Il a publié plusieurs livres (dont *Le Swiss Way of Management*, *Encadrement et comportement*, *Contrepensions* et *Oui, je m’indigne*, ainsi qu’une anthologie de poèmes sur le travail) et plus de quatre-vingts articles dans différentes publications.

Alexander Bergmann a les nationalités allemande et suisse; il est veuf et père de deux enfants adultes.

**Les entreprises [...] fonctionneront peut-être comme des universités où la pression des pairs remplace la hiérarchie et où il y a beaucoup d'espaces de liberté.**

## Demain

**Les tendances amorcées aujourd'hui vont s'accentuer.**

Il y aura toujours du travail, mais la société aura peut-être cessé d'être une société de travail (une révolution millénaire). Il n'y aura peut-être plus de travail salarié, ni de travail manuel, et plus de travail pour tout le monde. Les entreprises, dont la tâche est désormais autant la création que l'application du savoir, fonctionneront peut-être comme des universités (où la pression des pairs remplace la hiérarchie et où il y a beaucoup d'espaces de liberté).

En effet, la place centrale/dominante du travail dans la société est menacée pour deux raisons. Avec l'introduction d'un revenu de citoyenneté, le travail ne sera plus la source principale de revenu pour la plupart des gens. Et la partie de leur vie que la majorité des gens consacre au travail continue à diminuer (ce qui diminue en même temps l'importance de ce dernier). Elle pourrait devenir tout à fait dérisoire, si nous utilisions les augmentations de la productivité exclusivement pour réduire la durée du travail plutôt que pour augmenter les revenus – tendance qui pourrait s'imposer pour des raisons écologiques interdisant plus de croissance. Tout cela pourrait être une bonne chose – à condition que le temps consacré au travail soit équitablement réparti. Ceci est peu probable; il est plus probable que nous ayons, d'un côté une élite minoritaire qui travaillera beaucoup/trop, qui détiendra le pouvoir et qui sera grassement/trop bien rémunérée et, de l'autre côté, une majorité qui «travaillote» ou ne travaille pas du tout, qui ne participe pas aux décisions et qui doit être plus ou moins assistée pour pouvoir survivre. À condition aussi que le travail ne cesse d'être le moyen principal pour la distribution des revenus (produits par des machines); et que toute la société se réorganise et trouve de nouvelles manières pour remplacer les fonctions non économiques, notamment identitaires, du travail.

Nous pourrions aussi assister à la disparition du salariat. Le contrat de travail serait remplacé, pour certains, par un contrat d'association et, pour d'autres, par des contrats de prestation. Ainsi, l'employeur devient client, l'employé vendeur de compétences. Ce dernier cherchera à avoir tout un éventail de clients pour lesquels il travaillera à des taux variables sur mandat et non pour un salaire, mais pour des honoraires. Sa sécurité ne viendra alors plus d'un emploi stable, mais de son employabilité. Il ne fera plus une carrière dans le sens traditionnel du terme, et la gestion des carrières (verticales) par l'entreprise sera remplacée par la gestion des compétences (horizontales) par chaque individu qui devra se prendre lui-même en charge. Le cadre (qui «encadre» des collaborateurs!) disparaîtra, car ses collaborateurs/mandataires seront tous des indépendants/entrepreneurs.

Cela pourrait également être une bonne chose – à condition que cela se passe dans un environnement qui n'est pas caractérisé par une concurrence à outrance. Car, s'il est peut-être possible que tout le monde sache nager dans des eaux calmes, je doute que la majorité sache le faire dans un torrent.

Quant au contenu du travail, il n'y aura plus beaucoup de travail des mains; il y aura beaucoup de travail de la tête (au lieu de transformer la matière, on transformera des informations); et il y aura davantage de travail du cœur (d'activités quaternaires), notamment par la professionnalisation d'activités traditionnellement non rémunérées, ainsi que les petits boulots et les travaux de surveillance. En plus, le travail basé sur le savoir (conceptuel) remplacera de plus en plus celui basé sur le savoir-faire (empirique).

Pour conclure, je répète que je crois que le monde du travail sera tout différent demain de ce qu'il a été hier. De nombreux changements qui s'opèrent actuellement le laissent prévoir, des changements concernant le contenu de la plupart des activités rémunérées, le cadre immédiat des entreprises et la manière dont elles sont gérées, ainsi que celui, plus vaste, de l'économie (durable), du progrès technique, de la législation sur le travail, des politiques sociales et des valeurs et styles de vie. Je crois que ces changements, notamment la disparition de la «société du travail» constituent une révolution qui aura des conséquences plus marquantes encore que la révolution industrielle. Car cette révolution nous aura enfin libérés du mal nécessaire que le travail a constitué pendant des millénaires. Nous pourrions donc envisager un monde où la majorité de ceux qui travaillent font un travail créatif enrichissant et bénéficiant de conditions moins contraintes que par le passé; et où ceux qui n'ont pas d'activité rémunérée ne se sentent ni superflus ni exclus; un monde où tout le monde (ou presque) a davantage de temps pour soi-même et pour l'autre, pour la réflexion et pour l'amitié; où l'on pourrait être insouciant comme des enfants et jouer, chanter, danser; où l'on pourrait se former pour satisfaire sa curiosité et non seulement pour pouvoir satisfaire aux exigences d'un examen et d'un poste de travail; où l'on pourrait travailler ou ne rien faire.

Tyler Kleinbauer et John Antonakis

# Un groupe sans leader est-il réellement sans leader?

Qu'est-ce que le leadership? Est-ce une position formellement appointée? Une action, comme prendre des initiatives dans une situation compliquée? Le leadership a été défini comme *un processus formel ou informel d'influence des buts et objectifs. Ce processus est ancré dans un contexte spécifique qui advient entre un leader et un suiveur, un groupe de suiveurs ou une institution* (*The Nature of Leadership*, p.5)

Il est également très important de séparer le concept du leadership d'autres concepts parfois liés comme le pouvoir qui se réfère aux moyens que les leaders ont à leur disposition et le management qui est centré sur les tâches et sur l'accomplissement d'échanges bureaucratiques plutôt que sur des valeurs et l'accomplissement d'une vision. Nous avons brièvement délimité les contours du leadership et pouvons maintenant réfléchir à la question posée dans le titre: «*Un groupe sans leader est-il réellement sans leader?*» Nous pourrions penser que oui. En effet, il est possible de trouver de nombreux exemples de groupes semblant être sans leader.

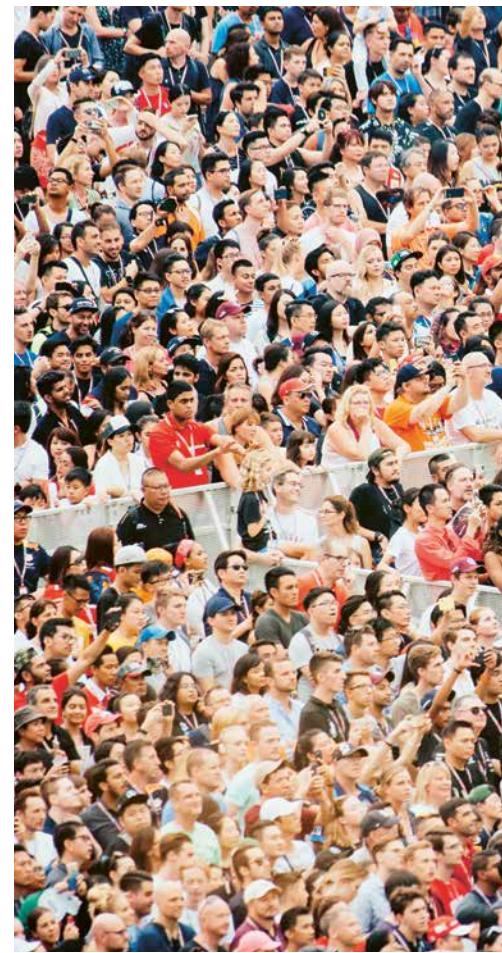
## Exemple ou contre exemple?

Un exemple serait l'orchestre symphonique «Orpheus» à New York qui réalise son concert sans chef d'orchestre. Mais regardons cet exemple de plus près: est-il vraiment représentatif? Pouvons-nous utiliser cet exemple pour réfléchir à une situation d'équipe sans leader? Premièrement, cet orchestre est composé de musiciens professionnels extrêmement talentueux. Ensuite, ces musiciens sont hautement entraînés et ont une forte cohésion de groupe. Finalement, lors de concerts, les musiciens ont toujours leur partition devant eux, qui agissent comme repères. Ainsi, nous pouvons voir qu'un orchestre de ce type s'apparente plus à un groupe d'individus réalisant une tâche complexe mais routinière qu'à un groupe de travail cherchant à atteindre un objectif de manière efficace et coordonnée dans un contexte dynamique. En réalité, nous nous rendons compte que le processus de leadership est toujours présent; il y a toujours une relation asymétrique leader-suiveur qui émerge, même dans les sociétés les plus égalitaires comme certaines communautés de chasseurs-cueilleurs. Cette relation émerge généralement en raison d'un différentiel de compétence. Par exemple, c'est

le meilleur chasseur qui dirigera la chasse, l'aîné le plus sage qui résoudra les conflits internes et le guerrier le plus féroce qui mènera la guerre (Von Rueden & Van Vugt, 2015). On voit donc qu'il y a toujours du leadership qui émerge dans des situations sans leader formel. Cette conclusion est soutenue par une étude de Smith et collègues de 2016 qui montre une tendance humaine à fonder le leadership sur la compétence et l'expertise technique.

## Homo leaderus

Mais, au fond, *à quoi sert le leadership?* En effet, l'importance du leadership nous paraît évidente, mais il peut être difficile de mettre le doigt exactement sur ce qu'il accomplit. A son niveau le plus fondamental, le leadership existe pour résoudre des problèmes de coordination entre plusieurs individus. En effet, il est très difficile d'être sur la même longueur d'onde sans l'influence d'un leader pour modeler et faire converger les attentes. Ainsi, le leadership peut avoir un effet radical lorsqu'il y parvient. Nous pouvons le voir dans une expérience réalisée par Antonakis et collègues, qui est en cours de publication. Dans cette expérience, les participants ont joué à un jeu de type «bien public» dans deux différentes conditions et dans une condition contrôle; avec un leader peu charismatique, avec un leader très charismatique et sans leader. Dans ce jeu, chaque joueur détient de l'argent et doit décider s'il souhaite contribuer à un pot commun. Il a été trouvé que les contributions au pot commun augmentent de manière substantielle lorsqu'il y a un leader pour coordonner. Par ailleurs, les contributions ont augmenté de plus de 40% lorsque le leader était très charismatique. À quoi cette augmentation est-elle due? A une convergence des croyances des participants vis-à-vis de la contribution des autres. Le leader a réussi à résoudre le problème de coordination.



**Le leadership est donc réellement universel chez les espèces sociales, des insectes aux humains.**

Mais le leadership n'existe pas uniquement chez les êtres humains. En effet, il existe même chez des espèces telles que les abeilles, qui sont très éloignées de nous génétiquement. Lorsqu'une abeille retourne à sa ruche après avoir trouvé une zone riche en nectar, elle réalise une danse pour les autres abeilles. Elle vole de haut en bas et de gauche à droite, dans la forme d'un huit, en gigotant son abdomen. Cette curieuse danse est en fait une manière de communiquer avec les autres abeilles, c'est-à-dire qu'elle indique l'emplacement et la qualité d'une zone prometteuse (Riley, Greggers, Smith, Reynold & Menzel, 2005). La direction vers laquelle l'abeille fait face indique la direction du site relativement à l'emplacement du soleil. La durée de la danse indique la distance à parcourir afin d'y accéder ainsi que la qualité du site. Nous voyons donc que l'abeille danseuse agit en tant que leader, jouant le rôle d'éclaireuse pour le reste de la ruche. De surcroît, ce sont les meilleures danseuses qui recrutent le plus de suiveurs, engendrant ainsi une dynamique de groupe très efficace.



Tyler Kleinbauer est docteurant dans le programme de management de la Faculté des Hautes Etudes Commerciales à l'Université de Lausanne, où il a également obtenu son Bachelor et Master en management. Il réalise actuellement des recherches sur le leadership.

John Antonakis est professeur de Comportement organisationnel et directeur du Programme doctoral en management à la Faculté des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Il a obtenu son Doctorat en Gestion d'entreprise et Sciences des décisions à Walden University (avec spécialisation en leadership) et a réalisé un Post-doctorat en Psychologie à Yale University (avec spécialisation en Développement du leadership). Il effectue actuellement ses recherches sur le leadership charismatique (mesure et conséquences).

## Un concept vieux comme le monde

Il semblerait donc que le leadership existe pour résoudre ce genre de problème. Mais comment pouvons-nous en être sûrs? Pour cela, il faut prendre le point de vue darwinien et se poser la question: «*Quel avantage, au niveau de la survie et de la reproduction, le leadership procure-t-il?*» Le genre *homo* existe depuis 2,5 millions d'années. Nous vivions dans des petits groupes familiaux de chasseurs-cueilleurs hautement égalitaires et nous étions semi-nomadiques. Nous devions souvent nous déplacer d'un point A à un point B et, en ce temps-là, cela représentait un danger considérable dû aux prédateurs et autres animaux sauvages. C'était donc adaptatif de se déplacer en groupe (King, Johnson & Van Vugt, 2009). Mais où se déplacer? Et quand? Le leadership apporte une réponse à ce problème. En fait, le leadership ayant pour but la coordination des mouvements de groupes a été documenté à travers le royaume animal, chez les insectes sociaux comme nous venons de le voir, mais aussi chez les mammifères, les oiseaux et même les poissons (Couzin et collègues, 2005; King et collègues, 2009; Smith et collègues, 2016). Bien entendu, le leadership exhibé par ces espèces est bien plus simple que le processus de leadership humain, cependant les fondements sont les mêmes.

D'ailleurs, le leadership ne nécessite pas de règles décisionnelles complexes pour émerger, il suffit de deux conditions très simples. Des

différences entre les individus comme «avoir faim» ou «être téméraire» qui pousseront certains à agir avant les autres et des règles décisionnelles simples telles que «Si tu as faim, déplace-toi» et «Reste près de tes camarades». L'union de ces deux conditions est ce qui gouverne le leadership chez les mammifères herbivores vivant en troupeau, les poissons vivant en bancs ou encore les oiseaux volant en nuées. Une fois mis en place, ces mécanismes rudimentaires ont pu évoluer pour résoudre des problèmes sociaux et de coordination plus complexes. Chez les premiers humains, le leadership a permis par exemple le maintien de la paix et la résolution de conflits, l'acquisition et la gestion de nouvelles ressources, la planification de guerres et de raids ou encore l'enseignement et le transfert de compétences (*The Nature of Leadership*, p. 197).

## La survie de l'espèce

L'hypothèse ici est que le leadership efficace a permis une augmentation de la survie et de la reproduction du groupe à travers la résolution de problèmes de coordination. Imaginez par exemple deux tribus d'humains ancestraux vivant dans la même région et étant en compétition pour les mêmes ressources. La première tribu souffre de discorde interne et prend de mauvaises décisions de groupe. La seconde a une forte cohésion interne et prend des décisions de groupe efficaces. Avec le temps, c'est le second groupe qui l'emportera. Et, de cette

manière, les mécanismes cognitifs promouvant le leadership ont pu se répandre dans la population (Van Vugt et collègues, 2008). Le leadership est donc réellement universel chez les espèces sociales, des insectes aux humains. Il a émergé à partir de règles décisionnelles simples et a évolué pour résoudre des problèmes de coordination plus compliqués pour atteindre son paroxysme de complexité chez l'humain. Aujourd'hui, les problèmes de coordination sont omniprésents, à tel point qu'il est nécessaire qu'un leader émerge. Ainsi, bien qu'il puisse sembler qu'un groupe soit «sans leader», nous pouvons conclure que cela est faux. Un groupe sans leader n'existe pas vraiment.

## Références

- Antonakis J. & Day D.V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, 2017, Sage publications.; Antonakis J., d'Adda G., Weber R., Zehnder C., «Just Words? Just Speeches?» On the economic value of charismatic leadership, In Press; Couzin I.D., Krause J., Franks N.R. & Levin S.A., 2005, Effective leadership and decision-making in animal groups on the move. *Nature*, 433(7025), 513; King A.J., Johnson D.D. & Van Vugt M., 2009, *The origins and evolution of leadership*. *Current biology*, 19(19), R911-R916; Riley J.R., Greggers U., Smith A.D., Reynolds D.R. & Menzel R., 2005, *The flight paths of honeybees recruited by the waggle dance*. *Nature*, 435(7039), 205; Smith J.E., Gavrilets S., Mulder M.B., Hooper P.L., El Mouden C., Nettle D., ... & Van Vugt M., 2016, *Leadership in mammalian societies: Emergence, distribution, power, and payoff. Trends in ecology & evolution*, 31(1), 54-66; Van Vugt M., Hogan R. & Kaiser R.B., 2008, *Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past*. *American Psychologist*, 63(3), 182; Von Rueden C. & Van Vugt M., 2015, *Leadership in small-scale societies: Some implications for theory, research, and practice*. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978-990.

Stéphanie Missonier

# Le mouvement des makers : un mouvement de fond

Les makers, fabers, hackers, freelancers, coworkers ou encore les nomades digitaux (Makimoto & Manners, 1997) sont apparus vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle, même si plusieurs auteurs ont montré des similitudes entre par exemple les makers, les contre-cultures des années 1960 et le mouvement Art and Crafts de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Morozov, 2014).

Quoi qu'il en soit, il ne semble pas que ce phénomène soit temporaire et éphémère, mais il s'apparente bien plus à un mouvement de fond, révélateur d'un changement dans les formes organisationnelles, culturelles et les pratiques de travail. Ce mouvement trouve son origine dans le besoin de faire («make»), de collaborer, d'apprendre et de produire librement, de partager avec d'autres, et de redonner du sens (à des pratiques de travail et/ou des pratiques sociales). Aussi, quel que soit leur domaine, la diversité de leur projet, l'autonomie et l'indépendance de ces nouveaux travailleurs indépendants, ils se fédèrent pratiquement tous au sein d'espaces collaboratifs d'innovation. Ces espaces, aussi parfois appelés «tiers lieux» (Oldenburg, 1989), conduisent à l'émergence de «nouvelles» formes organisationnelles. Et les systèmes organisationnels qui en découlent ne sont plus les mêmes: ils sont plus ouverts, plus fluides.

Plus précisément, parmi ces travailleurs indépendants, on peut distinguer d'une part ceux qui exercent des activités de services qui ne nécessitent pas de ressources matérielles importantes.

**Le mouvement des makers est donc un cas emblématique des phénomènes organisationnels contemporains qui remettent en question notre compréhension de l'organisation.**

Ce sont les freelancers, les nomades digitaux et les coworkers qui travaillent plutôt dans des espaces de coworking (c'est-à-dire des espaces collaboratifs d'innovation mettant à disposition des espaces de travail et de réunion). D'autre part, il y a ceux qui développent des prototypes et des pièces uniques et dont l'activité requiert l'accès à des ateliers, des machines, des technologies et des outils. Ce sont les makers ou hackers qui exercent plutôt dans des makerspaces, des fablabs ou des hackerspaces (ou kacklab).

Tous ces espaces reposent sur les mêmes principes fondamentaux: le partage libre d'espace, de machines, de compétences et de savoirs. Toutefois, ils recouvrent des réalités sensiblement différentes. Par exemple, le fablab (Gershenfeld, 2008) est un espace collaboratif d'innovation de type makerspace, mais, pour qu'il puisse être dénommé «fablab», il doit être «labelisé» par la Fab Foundation et respecter des critères (au nombre de quatre) définis par la charte de la Fab Foundation et du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Le hackerspace est aussi un makerspace plutôt orienté vers le partage de ressources et de savoirs liés à l'informatique (software et/ou hardware). Les hackerspaces sont parfois également qualifiés de militants (Lallement, 2015), car le *hacking* est une contre-culture née aux Etats-Unis prônant l'émancipation des individus à partir de la réappropriation de la production des objets. Comme l'explique Lallement (2015), l'activité des hackers consiste donc à fabriquer, réparer, recycler et détourner des objets afin de proposer un mode de

vie en marge du capitalisme et de la société de consommation. Proche des mouvements libertaire et anarchiste, le mouvement des hackers est un pro-

jet politique. Le mouvement des hackers et le mouvement des makers peuvent ainsi être très proches, notamment lorsque les makers revendiquent également une portée politique de leurs activités.

Ainsi fablab et hackerspace sont des types de makerspace et leurs acteurs se regroupent sous ce mouvement des «makers». Qui sont les makers? Que font-ils? Et en quoi les formes organisationnelles qui émergent de ce mouvement interpellent-elles?

Les makers sont des travailleurs indépendants. Ils ne sont pas salariés du makerspace, même si, dans certains cas, ils peuvent contribuer à la vie du makerspace. Plus précisément, les makers sont des résidents des makerspaces qui, en échange d'un abonnement, peuvent accéder aux ressources. Selon les lieux, les makers peuvent avoir à leur disposition des outils numériques (découpeuse laser, imprimante 3D, etc.) et des ateliers équipés des outils nécessaires (atelier bois, fer, tissu, etc.). Les makerspaces peuvent avoir le statut d'entreprise, d'association ou encore de coopérative et, à ce titre, on y trouve des fondateurs, des salariés, des bénévoles, etc. En revanche, les makers ne sont pas des salariés de ces espaces, mais des membres payant une cotisation pour accéder aux ressources. Les makers n'ont donc pas de lien de subordination entre eux et jouissent d'une grande liberté dans leurs activités. Chaque maker est *a priori* libre de travailler sur les projets qu'il souhaite avec les personnes qu'il souhaite. Ils peuvent ainsi travailler sur des projets très variés (production d'œuvres artistiques, objets high-tech, meubles, sites internet, développement d'application, etc.). Derrière la notion de maker, il y a des profils très différents comme des artistes, des artisans, des ingénieurs, des designers, des architectes, des marketeurs, des web designers, etc. Les makers sont donc composés d'acteurs divers, autonomes et indépendants, avec des parcours, des motivations et des spécialités très différents les uns des autres. Malgré ou plutôt grâce à cette diversité, les makers travaillent de façon collaborative afin de développer des produits et des services innovants souvent à la frontière du design, de l'ingénierie et de l'artisanat.

Le mouvement des makers est donc un cas emblématique des phénomènes organisationnels contemporains qui remettent en question notre compréhension de l'organisation. Avec ce mouvement, l'organisation ne peut plus être



**Stéphanie Missonier** Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'université de Nice-Sophia Antipolis en France, Stéphanie Missonier est professeur ordinaire dans le Département des Systèmes d'Information de HEC Lausanne. Elle enseigne la stratégie des Systèmes d'Information et la gestion de projet.  
[http://hec.unil.ch/people/smissioner?dyn\\_lang=en](http://hec.unil.ch/people/smissioner?dyn_lang=en)

comprise comme une entité économique stable dont le fonctionnement est régi par une structure de gouvernance qui s'impose aux acteurs, mais davantage comme un phénomène sans cesse en évolution, où l'espace de travail et les contrats de travail ne sont plus les éléments sur lesquels reposent les relations et les formes organisationnelles. Ce mouvement pose donc la question de l'émergence et du maintien de telles formes organisationnelles. Des recherches apportent plusieurs éléments de réponses. Certaines études montrent le rôle joué par les employés et les fondateurs des espaces collaboratifs d'innovation: rôles de connecteurs et médiateurs (Brown, 2017), de référents (Buret, 2015), de facilitateurs de l'innovation (Fabbri et Charrue-Duboc, 2016)

et de l'échange de connaissances (Butcher, 2018), de constructeurs d'une temporalité partagée (Hussenot, 2019). D'autres insistent sur l'importance accordée par les coworkers à la collaboration et l'apprentissage avec d'autres travailleurs indépendants (Butcher, 2018), mais aussi au besoin de créer des liens sociaux pour rompre l'isolement face la montée en puissance du freelancing et du travail à distance (Johns et Grattons, 2013).

Quo qu'il en soit, ce mouvement de fond questionne, perdure, s'étend et interpelle le fonctionnement traditionnel des grandes entreprises comme celui des universités...

#### Références

- Brown, J. (2017). Curating the «Third Place»? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 112-126.
- Buret, A. (2015). Tiers-lieux et plus si affinités: FYP.
- Butcher, T. (2018). Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. *Management Learning*, First Published April 4, 2018.
- Fabbri, J., & Charrue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking: nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? *Revue Française de Gestion* (254), 164-180.
- Gershenfeld, N. (2008). *Fab: the coming revolution on your desktop—from personal computers to personal fabrication*. Basic Books.
- Hussenot, A. 2019 (à paraître). L'organisation à l'épreuve des makers. Propositions pour une approche par les événements, Presses Universitaires de Laval.
- Lallement, M. (2015). *L'âge du faire: hacking, travail, anarchie*, Seuil, Paris.
- Morozov, E. (2014). Making It. *The New Yorker*, 13rd January, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/01/13/making-it-2>.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*: Marlowe and Company.



**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

Max Haas

## «Management agile» : l'agilité ne doit pas devenir l'agitation

Le Comité des Alumni HEC

Lausanne a eu le grand honneur d'être invité, le 9 novembre passé, à l'édition 2018 du Forum économique de Glion (FEG), un événement où patrons de PME, professeurs émérites et politiques se côtoyaient pour une journée dédiée aux challenges de demain. Retour sur une journée haute en couleurs!



### Quels sont les challenges de notre époque?

La contradiction du capitalisme, c'est que l'on veut le résultat de la croissance, mais pas sa condition, soit la partie destructrice de la croissance. La vitesse de changement du monde s'accélère, c'est vrai: s'il fallait d'antan 50 ans pour qu'une innovation atteigne 50 millions de personnes, il n'aura fallu à Netflix que 10 ans pour avoir 130 millions d'abonnés.

Par ailleurs, l'humanité a peur que le travail disparaîsse. On trouve trace de ces inquiétudes déjà chez Vespasien! C'est une crainte infondée mais omniprésente: celle que la technologie détruise l'emploi. Il y aura continuellement des besoins humains à satisfaire et donc des perspectives de croissance. Il existera en outre toujours une différence entre l'humain et la technologie. Le cerveau humain est doté d'intuitions et d'une capacité d'apprentissage extrêmement rapides.

Les entreprises doivent dès lors être animées par la question de savoir comment être complémentaire des technologies actuelles et à venir. L'intelligence artificielle répond à un problème précis et concret. L'humain est, pour sa part, brillant pour répondre aux problèmes qui viennent d'un univers de possibles quasi illimités. Il ne faut ainsi pas avoir peur de l'avenir, mais aujourd'hui cette qualité n'est pas suffisamment valorisée dans bon nombre d'entreprises.

### Quelle est la grande problématique que rencontrent les entreprises aujourd'hui?

Outre l'infantilisation et l'idéologie – permisieuse – du bonheur, les entreprises sont limitées par la peur. On peut illustrer ce propos en citant une étude du Boston Consulting Group. D'après ses indicateurs, la complexité du monde qui entoure les entreprises aurait été multipliée par 6 depuis les années 50. Mais, dans le même temps, les entreprises ont une sur-réaction et ont multiplié leur complexité structurelle par 35: strates hiérarchiques, réunions ineptes, PowerPoints à n'en plus finir, des processus pour tout, et j'en passe.

Cela entraîne, entre autres, une dichotomie entre la vie personnelle des collaborateurs de l'entreprise, pleine de responsabilités, et l'infantilisation au travail qui devient légion: bonbons, cours de yoga, directives sur ce qu'il faut man-

ger et quand, etc. Mais, à l'ère de la troisième révolution industrielle, on a besoin d'adultes autonomes! C'est la vraie notion d'autorité: tirer vers le haut, par opposition à l'autoritarisme. Enfin, le bonheur n'est ni stable, ni définissable, car il ne dépend pas que de nous. Il ne faut pas confondre la joie en entreprise et le bonheur. L'entreprise ne peut pas apporter le bonheur, il faut sortir de cette idéologie.

### Pour finir, auriez-vous quelques recommandations aux entreprises parmi les nombreuses que vous présentez dans *La Comédie (in)humaine*?

L'agilité ne doit pas devenir l'agitation. Les changements s'accélèrent, les technologies remplacent certains métiers, mais il ne faut pas pour autant mettre en place des systèmes «agiles» uniquement sur le papier. La bonne agilité vient d'abord de l'autonomie. Que veulent les gens brillants? Qu'on les laisse travailler. Ce n'est pas un *babyfoot* qui fera rester les talents. Le télétravail est une très bonne méthode: il impose l'obligation de se faire confiance.

L'agilité vient ensuite du sens. Une vision claire, la direction d'un dirigeant ambitieux, c'est cela qui donne du sens au travail et qui donne précisément du sens à l'agilité: contribuer au progrès de l'humanité!

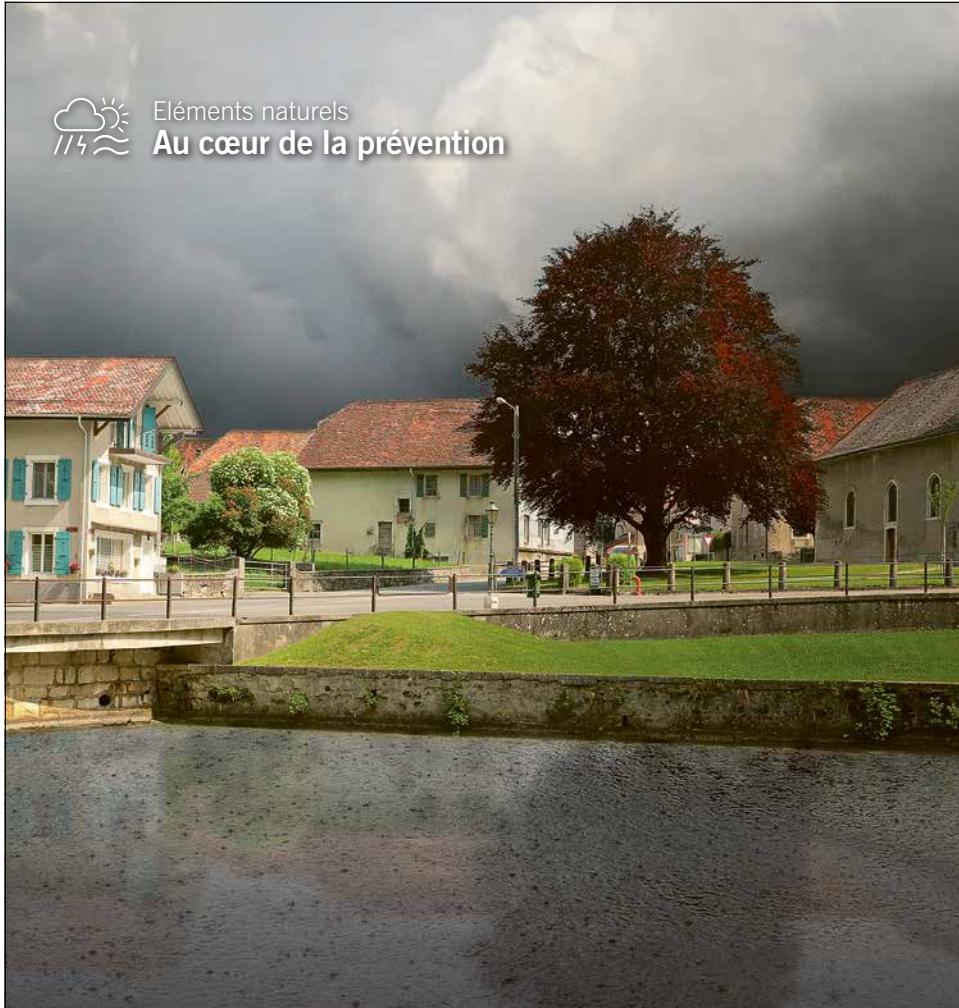


De notre côté, le rendez-vous du 15 novembre 2019 pour la prochaine édition du FEG est bien agendé! Vous pouvez retrouver la conférence de Nicolas Bouzou et de nombreux autres sur la page Facebook du FEG.

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



Eléments naturels  
**Au cœur de la prévention**



## Connaître la nature pour anticiper ses effets

Les phénomènes climatiques peuvent engendrer des conséquences majeures. En tant que spécialiste des éléments naturels, l'ECA met au service de la population vaudoise les outils de prévention adéquats pour savoir s'en prémunir.



Incendie et éléments naturels

Nous protégeons l'essentiel

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



## Leader en Suisse pour le bien-être en Entreprise



Massage Assis



Workshop  
Digital Detox



Cours de Yoga



Workshop  
Self-Massage



Nutrition  
Stratégique



Chair Yoga et  
méditation



RelaxOne



Training Autogène  
et Auto Hypnose



Silna Borter

# Faut-il pratiquer un management générationnel ?

Certains écrits suggèrent la mise en œuvre de pratiques de gestion différenciées selon les générations, afin d'obtenir la mobilisation de tous les collaborateurs. Cette idée, a priori séduisante, comporte des limites conceptuelles assez importantes. Plutôt que de cultiver les différences entre générations, il pourrait s'avérer plus pertinent de se doter d'outils pour gérer la diversité sous toutes ses formes, qu'elle soit liée à l'âge, au genre ou à toute autre manière d'altérité.

Même si l'on s'oppose par principe aux grandes généralisations simplistes et aux discours stéréotypés sur les générations, il est difficile d'éluder le fait que les collaborateurs les plus jeunes et les plus âgés n'ont pas vécu dans le même monde. La littérature scientifique même concède quelques typologies vouées à mettre une étiquette (rassurante?) sur cette impression empirique et tenace d'altérité démographique. Il y a les papy-boomers, les seniors, florissants natifs des années dorées, qui font en masse leurs adieux à un monde du travail qu'ils ont de moins en moins de raisons de regretter.

## Les «x»

Et puis il y a les autres, les «xyz», que les écrits ne prennent pas toujours la peine de différencier. Les «x» sont une forme de pont quelque peu désenchanté entre les valeurs des anciens et les pratiques des nouveaux. Arrivés sur un marché du travail sinistré, ce sont les «fainéants» (*slackers*) de leurs prédécesseurs et les managers de leurs successeurs milléniaux.

## Les «y»

Les «y», en effet, sont nés avec de la technologie et des questions décomplexées (*why generation*). Ils incarnent la rupture, source de promesse innovante, avec un univers stable et analogique, et bénéficient d'une aura assez *trendy* d'aisance face à un monde en voie de digitalisation.



**Silna Borter** Responsable depuis 2016 de la filière Economie d'entreprise au sein de la Haute Ecole d'Ingénierie et de gestion du Canton de Vaud (HES-SO). Elle enseigne la méthodologie ainsi que la communication et cumule une expérience de 10 ans dans l'encadrement des travaux d'étudiants réalisés sur le terrain des organisations.

## Les «z»

Est-ce par manque d'imagination que l'on a ensuite baptisé «z» les personnes dont l'année de naissance commence par 2? Réputée ultra-connectée, hypercommunicante, collaborative et créative, cette génération suscite des interrogations à la hauteur des espoirs soulevés par les vertus 2.0 que l'on prête aux nouvelles populations de travailleurs, depuis le tournant millénial. Ainsi, les clés de lecture fournies par la littérature se parent de qualités prédictives quasi astrologiques, qu'il convient d'observer avec un minimum de circonspection et pas mal d'humour. N'oublions pas que la valeur scientifique de ces catégorisations reste très discutable et que certains auteurs incitent à s'en passer. Toutes précautions gardées, il n'en demeure pas moins que, avec un empan de quarante années entre les plus anciens et les plus jeunes, l'hypothèse de différences significatives, collectives et crispantes ne peut être rejetée. Le monde exigu de l'entreprise les met d'ailleurs en exergue et le désarroi de certains employeurs est palpable. Il serait offensant de le nier. Or, la capacité à mobiliser les collaborateurs autour de projets communs est essentielle. Certains écrits suggèrent, afin de solliciter cette mobilisation, de développer des pratiques de gestion différenciées selon les «générations». De prime abord, il est difficile de savoir si cette idée est frappée au coin du bon sens, ou s'il s'agit d'une parfaite incon-

Elle s'intéresse plus spécifiquement aux rapprochements possibles entre les étudiants, avec les problématiques de management dont ils sont porteurs et les entreprises qui bénéficiaient de l'utilisation de ces compétences en construction. Sa posture analytique est issue de sa formation initiale, en psychologie du travail, à l'Université de Neuchâtel.

gruité. En effet, il est logique que l'attitude de la société en général face à des facteurs comme le rapport à l'argent, à l'aménagement du temps de travail, la qualité des relations ou la gestion de carrière ait pu évoluer dans le demi-siècle qui sépare les plus seniors des plus nouveaux.

## Des aspirations variables

Dans un monde qui change, il est logique que les aspirations soient hautement et collectivement variables entre certaines populations de travailleurs, démographiquement distinctes. Mais d'un autre côté, cela revient à affirmer qu'il est pertinent de «parler jeune» au jeune et que le vieux ne peut pas aspirer à une flexibilité des conditions de travail, qui ne serait plus de son âge. De par sa génération, le bientôt retraité ne serait ainsi génétiquement pas conçu pour affronter la digitalisation de la société, tandis que l'apprenti aurait développé une violente allergie sociologique à toute forme d'autorité. Le quarantenaire, lui, serait destabilisé sans le labeur propre à sa génération des «trente piteuses» (par opposition aux «trente glorieuses») et aurait développé un goût si profond pour les processus qu'il ne faudrait pas l'en priver en diminuant ses contraintes. Bref, la différenciation des pratiques de gestion en fonction des générations a tout de la fausse bonne idée, allant à l'encontre d'une saine et solidaire conciliation des aspirations individuelles et organisationnelles. En revanche, rendre lisible les changements – pour ne pas dire les ruptures – ayant conduit aux pratiques actuelles, afin de mieux pouvoir les questionner, constitue sans doute une piste intéressante. Ainsi, plutôt que de cultiver la différence, il s'agirait plutôt d'apprendre à gérer la diversité, au travers d'un management intergénérationnel. En d'autres termes, favoriser une cohabitation harmonieuse, plutôt que de créer des ghettos de pratiques illisibles aux yeux des populations auxquelles elles ne sont pas dédiées. S'il y a en effet un point commun aux différentes «générations», c'est celui de vouloir cohabiter pacifiquement au sein du microcosme que constitue l'entreprise. L'avantage est que la gestion de la diversité est assez bien documentée en termes de bonnes pratiques et s'applique non seulement à la question de l'âge, mais aussi à celle du genre, du handicap, de la minorité linguistique ou culturelle et à toutes les autres formes de différences, elles aussi sources de richesse.

Jenny Schäpper-Uster

# VillageOffice – Ou comment retrouver la place du village

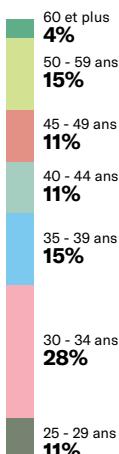
Les nouvelles formes de travail sont aussi une opportunité pour la revitalisation des centres périurbains et le développement de communautés dans les lieux considérés aujourd’hui comme dortoirs.



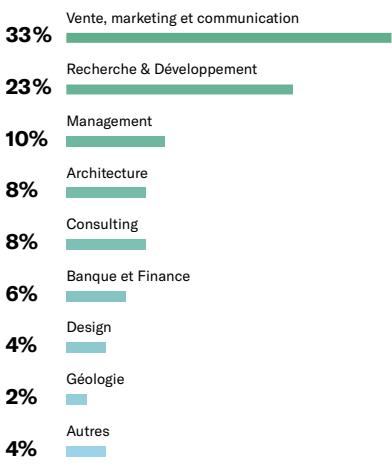
Femmes  
**38%**

Hommes  
**62%**

Age moyen  
**39 ans**



## DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES



## SECTEUR D'ACTIVITÉ

## VillageOffice

La coopérative VillageOffice promeut des nouvelles façons de travailler et construit un réseau national d'espaces de coworking partenaires. Le VillageOffice consiste en un espace de coworking (le Bureau) intégré au sein des fournisseurs de services régionaux (le Village). C'est en fait comme une place de village moderne, où l'on vit, travaille et interagit. La coopérative soutient les communautés en définissant le potentiel existant avec les partenaires de la région. Elle aide à construire un VillageOffice, les communautés ainsi que l'écosystème. VillageOffice aide aussi les entreprises à introduire de nouvelles formes de travail en leur sein en offrant un accès illimité à tous les espaces de son réseau en utilisant un sorte d'abonnement général. Engagement Migros, la fondation du groupe Migros, l'Office de coordination pour le développement durable du gouvernement fédéral (KOMO) et le fonds d'innovation de la Banque Alternative Suisse soutiennent VillageOffice.

## Du hipster au travailleur à la recherche de bien-être

Les espaces de coworking situés en dehors des grands centres urbains visent une clientèle différente que celle des centres urbains de coworking. Le fondateur hipster d'une start-up technologique est ainsi remplacé par des entrepreneurs et des pendulaires qui recherchent un équilibre. Ces derniers sont fatigués de quitter de manière quotidienne leur communauté pour aller gagner leur vie. Bien que les interactions et l'ambiance puissent être différentes, les échanges et les bénéfices d'innovations qu'offrent un espace partagé qui vit avec sa communauté restent identiques. De plus, ces espaces de coworking décentralisés offrent des avantages incomparables pour les régions où ils sont localisés.

## Travailler de n'importe où

Les changements technologiques affectent de manière radicale notre manière de travailler. Des modèles disruptifs remplacent les structures traditionnelles et créent de nouvelles opportunités. Tant les entrepreneurs que les employés peuvent aujourd’hui travailler de différents endroits (pour autant que leurs outils de travail soient un ordinateur et un téléphone). L'un pourrait choisir de devenir un nomade digital qui voyage et décide ainsi de vivre à Bali durant 6 mois, profitant d'un climat agréable et d'un faible coût de la vie. Une expérience hors

du commun – pour cette personne. Les autres – les pendulaires et parents actifs par exemple – pourraient choisir de travailler où ils vivent. En travaillant de manière décentralisée plutôt que d'effectuer des trajets pendulaires au quotidien, ces personnes bénéficient de plus de temps pour les activités qu'ils cherissent – la famille, les loisirs, le sport, les associations locales et la politique. Et les communautés locales profitent de ces personnes qui vivent (et dépensent leur argent) sur place plutôt que de ne rentrer à la maison que pour dormir.

Des dizaines de milliers de pendulaires quittent leurs villes et villages de manière quotidienne. Chaque soir, ils y retournent après le travail, fatigués. Les pendulaires apportent des revenus fiscaux à leurs communautés, mais rarement plus de valeur ajoutée. Les communautés de pendulaires croissent. Les avancées technologiques permettent déjà à ces travailleurs compétents de réaliser leur travail localement. En considérant qu'aujourd'hui les infrastructures de transport sont sous-dimensionnées et que les possibilités techniques pour travailler de manière flexible existent, les mouvements pendulaires doivent être sérieusement questionnés, que ce soit d'un point de vue écologique ou économique.

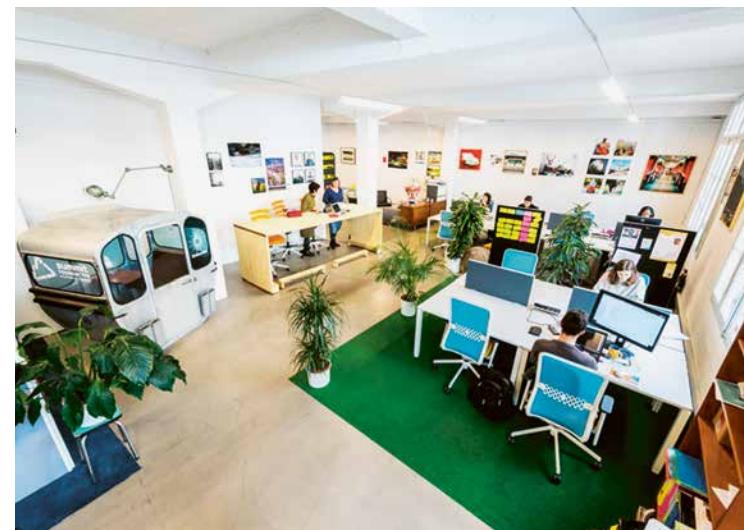
## Une nouvelle place du village

En collaboration avec des municipalités ou dans le cadre de la Nouvelle Politique Régionale du gouvernement fédéral (NPR),



initie des projets de coworking qui aident au développement d'innovation dans les régions périurbaines et rurales.

Réduire le flot des pendulaires n'est que la pointe de l'iceberg des effets positifs de ces lieux de coworking décentralisés; les coworkers, ces anciens pendulaires, peuvent améliorer de manière substantielle leur qualité de vie sans perdre la dynamique de groupe. Le stress quotidien des déplacements est éliminé; ils peuvent marcher ou aller en vélo au travail et rentrer déjeuner à la maison. Voilà pourquoi le coworking améliore la compatibilité entre le travail et la vie quotidienne. Il amène aussi de la valeur ajoutée à la communauté. Les commerces locaux bénéficient de la revitalisation puisque les coworkers restent sur place et dépensent de manière locale, permettant ainsi d'augmenter la création de valeur. VillageOffice met l'accent sur l'importance de construire une forte communauté locale de coworkers et de soutiens qui s'aident au moment de la création d'un nouvel espace. En sus d'offrir un espace de travail de qualité avec des infrastructures technologiques modernes, un des facteurs essentiels pour le succès à long terme d'un espace de coworking réside dans la qualité des échanges sociaux qui se déroulent au sein de la communauté.



Jenny Schäpper-Uster est co-fondatrice et associée de la Coopérative VillageOffice, présidente de Coworking Switzerland et propriétaire du Coworking BüroLokal à Wil (SG). Avant de découvrir le coworking en 2013, elle a travaillé pour diverses PME suisses actives à l'international comme cheffe de produits et de projets. Jenny est Graduée HEC Master in Int. Management MIM (2000).



# Variety of career opportunities

**At KPMG, you can follow your career path in Audit, Tax, Advisory or Financial Services regardless of your current level of professional experience.**

You can assume responsibility from Day One and work on national and international client projects in an inspiring environment. We support your training and continuing education financially and with paid time off and foster your career and personal development.

Own your career and benefit from the variety of your opportunities!

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



Mélanie Burnier

## Un espace, une communauté : l'exemple du WorkHub, à Vevey

En Suisse, on compte environ 160 espaces de coworking, avec une augmentation substantielle ces trois dernières années.

TheWorkHub a ouvert ses portes en juin 2017 à Vevey et prévoit l'ouverture d'un nouvel espace à Bulle en janvier 2019. A Vevey, dans l'un des derniers bastions industriels de la ville, TheWorkHub développe une communauté d'entrepreneurs, indépendants et employés qui se retrouvent sous un même toit pour travailler chacun dans son domaine mais aussi pour échanger.

**La mission?** Créer un monde où les connexions favorisent l'épanouissement au travail.

**La vision?** Offrir aux talents de la région l'opportunité de se réunir sous un même toit dans un cadre propice au travail, de partager et d'échanger.

### Concrètement, ça fonctionne comment ?

TheWorkHub propose 12 places de travail standard, 3 places en table haute et 2 places dans des cocons pour s'isoler. Deux coworkeuses ont fait le choix d'une place attribuée où elles peuvent laisser leurs affaires et personnaliser leur bureau, les autres sont des nomades. Ils ont un casier attribué et choisissent leur place le matin en arrivant au bureau. Certaines personnes viennent de manière régulière, presque quotidiennement, alors que d'autres viennent une fois par semaine ou même une fois par mois. C'est une des qualités du coworking: sa flexibilité, les offres sont adaptées aux besoins des coworkers.

### Qui sont les coworkers ?

Les profils sont variés: on y trouve des employés de sociétés basées à l'étranger et qui n'ont pas de bureau dans la région (biologie, Big Data) ou alors des employés dont le bureau est éloigné du domicile (Berne, Zoug) et pour qui TheWorkHub remplace le home office. Il y a des indépendants dans presque tous les domaines (marketing, traducteur, scénariste, développeur web, producteur, analyste santé, spécialiste en études de marché, pianiste) ainsi que des créateurs de société (sac à dos urbain, objectifs pour smartphone). Il nous arrive même d'accueillir des touristes de passage qui doivent faire avancer leurs projets. Ce mix de personnes fait la richesse du WorkHub et les échanges sont nourris pour faire avancer les projets des uns et des autres.

### Comment vit cette communauté ?

En sus des rencontres informelles autour d'un café, la communauté se voit proposer diverses activités qui permettent d'échanger. Les activités offertes au WorkHub se déroulent autour de trois axes:

1. **Les récréatives:** activités proposées pour les coworkers sous diverses formes. Chaque mercredi, c'est lunch commun appelé aussi Sexy Salad (chacun amène un ingré-



Après un parcours de 15 ans dans les études de marché, dont 7 dans sa propre entreprise m1nd-set SA, Mélanie Burnier met depuis 4 ans ses compétences en analyse et stratégie au service de divers domaines (culturel, étatique, PME). Afin de partager ses connaissances et développer un écosystème de coworkers, elle a ouvert en 2017 TheWorkHub à Vevey. Elle est aussi membre du comité de l'association Coworking Switzerland depuis 2017.

dient et plus les ingrédients sont divers, plus la salade est sexy), chaque jeudi, on part courir au bord du lac. Une fois par mois, c'est brunch des coworkers et, une autre fois, c'est apéro (qu'il soit simple ou agrémenté d'une session slackline par exemple).

2. **Les networkings:** deux fois par an, TheWorkHub organise un vernissage d'une nouvelle exposition de photos – tous les 6 mois le décor change. Il y a aussi un apéro de Noël et les grillades de la rentrée. Ces événements sont ouverts aux personnes externes au coworking et permettent de networker avec le tissu économique et social de la région.
3. **Les formations:** Midi-Formation est proposé sur la pause du déjeuner, de 6 à 8 fois par an. Ces formations sont ouvertes à tous et une des cibles sont les commerçants de la région. Les thèmes abordés sont divers: de la stratégie marketing au bon site Internet en passant par les bitcoins.

### Quelques chiffres

Les coworkers en Suisse – Données tirées d'une étude réalisée par Coworking Switzerland en collaboration avec Deskmag au début de 2018.

Le coworker suisse moyen est âgé de 39 ans, possède un Master et travaille soit dans le domaine de la communication, vente & marketing (33%) ou l'IT (23%). La proportion d'hommes est légèrement plus élevée. Les coworkers sont partagés de manière égale entre les freelances/entrepreneurs et les employés qui travaillent principalement pour des PME. Les coworkers ont le même job depuis 7 ans en moyenne. Ils sont relativement nouveaux dans cette configuration de travail, habitent près de leur espace et ont vu leur productivité augmenter depuis qu'ils ont rejoint une telle structure.

Lynn Mackenzie

# Qu'est-ce que le job et le topsharing ?

Un modèle innovant et enrichissant pour les employé·e·s et les entreprises? Un instrument en faveur de l'égalité hommes-femmes?

Deux ou plusieurs employé·e·s partagent un ou des postes à temps complet avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. L'évaluation des résultats est généralement commune. Le topsharing inclut en plus des tâches de gestion de collaborateur-trice·s. Le jobsharing donne accès à des postes à la hauteur des compétences des employé·e·s, qui continuent d'évoluer professionnellement tout en pratiquant à temps réduit.

Le jobsharing s'applique tant aux hommes qu'aux femmes, aux duos intergénérationnels et interculturels. Le duo doit partager des valeurs communes. Ce modèle exige confiance, flexibilité, générosité, ouverture d'esprit et capacité de remise en question. Il ne convient pas aux personnalités ayant un grand besoin de reconnaissance individuelle.

*«Nous concentrons le jobsharing sur les postes de cadre afin de contrer l'effet discriminatoire constaté du temps partiel»<sup>1</sup>.*

## Le jobsharing

Le jobsharing concerne les personnes particulièrement dynamiques et pleinement investies voulant valoriser leurs talents et mener de front plusieurs projets de vie et professionnels: développer un projet professionnel complémentaire, lancer un projet entrepreneurial, poursuivre une activité artistique, associative ou sportive et, bien sûr, assumer leurs responsabilités face à leurs proches dépendants, enfants ou parents âgés<sup>2</sup>.

En matière d'égalité et de diversité, il est une des solutions pour le maintien des compétences et l'équilibre entre les deux membres d'un couple avec enfants. Le jobsharing contribue aussi à un monde et une économie durables par l'optimisation de la formation, du

revenu, par l'amélioration de l'équité sociale, l'égalité des genres et la diversité, de la participation sociale et politique<sup>3</sup>.

*«Si nos motivations pour un travail exercé à temps partiel étaient clairement familiales il y a 10 ans, elles ont évolué avec le temps; notre famille reste importante et le jobsharing a permis le développement d'un second métier, d'une formation, d'activités associatives et politiques qui toutes enrichissent les compétences et l'atmosphère au bureau.»*

## Le contexte lémanique: la majorité des personnes en couple avec enfants sont toutes les deux très qualifiées.

La part des couples de parents de moins de 40 ans dans la région lémanique au sein desquels chacune et chacun dispose d'une formation de même niveau universitaire – ou professionnelle supérieure – est passée de 37,4% à 50,9% entre 2000 et 2012<sup>4</sup>. Ainsi, hommes et femmes sont concernés. Pour les jeunes couples qualifiés, il s'agit de gérer leur double engagement professionnel en évitant tous deux la perte de qualification et de perspectives d'évolution professionnelle induite par le recours au temps partiel<sup>5</sup>. Au-delà d'une question économique, la réalisation professionnelle de chacune et chacun relève de leur identité et de la dignité. *«Mon jobsharing nous a permis d'avoir un enfant de plus et à ma femme d'avoir elle aussi une activité professionnelle plus importante.»*

## Le jobsharing en plusieurs modalités

*«En regard des avantages, il n'y a pas de coût supplémentaire et je peux aussi être un dirigeant à temps partiel.»* Le jobsharing s'exerce en principe à temps partiel mais ne se restreint pas forcément à deux 50%. Il est même conseillé de prévoir une demi-journée en commun, soit deux 60%. Il peut aussi se pratiquer avec un 50% de co-direction (topsharing) et 20% dans un poste de gestion de projet, soit deux 70% par exemple. Le jobsharing offre beaucoup de flexibilité puisqu'il peut s'adapter à la charge réelle d'un poste, par exemple à 130%, évitant

ainsi le burnout. Un trio 70-70-60% pour un 200% a l'avantage de permettre un taux d'activité et une rémunération plus élevée.

Le jobsharing peut être une façon innovante de gérer son personnel en ne comptant plus les besoins en poste à équivalent plein-temps (EPT), mais en charge de travail totale (120%, 150% par exemple). La flexibilité doit toutefois demeurer positive et dans un rapport donnant-donnant; dans le contexte économique actuel de grande pression, elle ne peut rimer avec travail en continu, périodes de congé mal définies et empiètement excessif du travail dans la vie privée. *«Avec ce trio, nous avons plusieurs profils de compétences tout en ne payant pas les 300% et en répondant aux demandes de travail à taux réduit de nos employé·e·s.»*

## Quelles plus-values, quels défis pour le tandem et l'employeur?

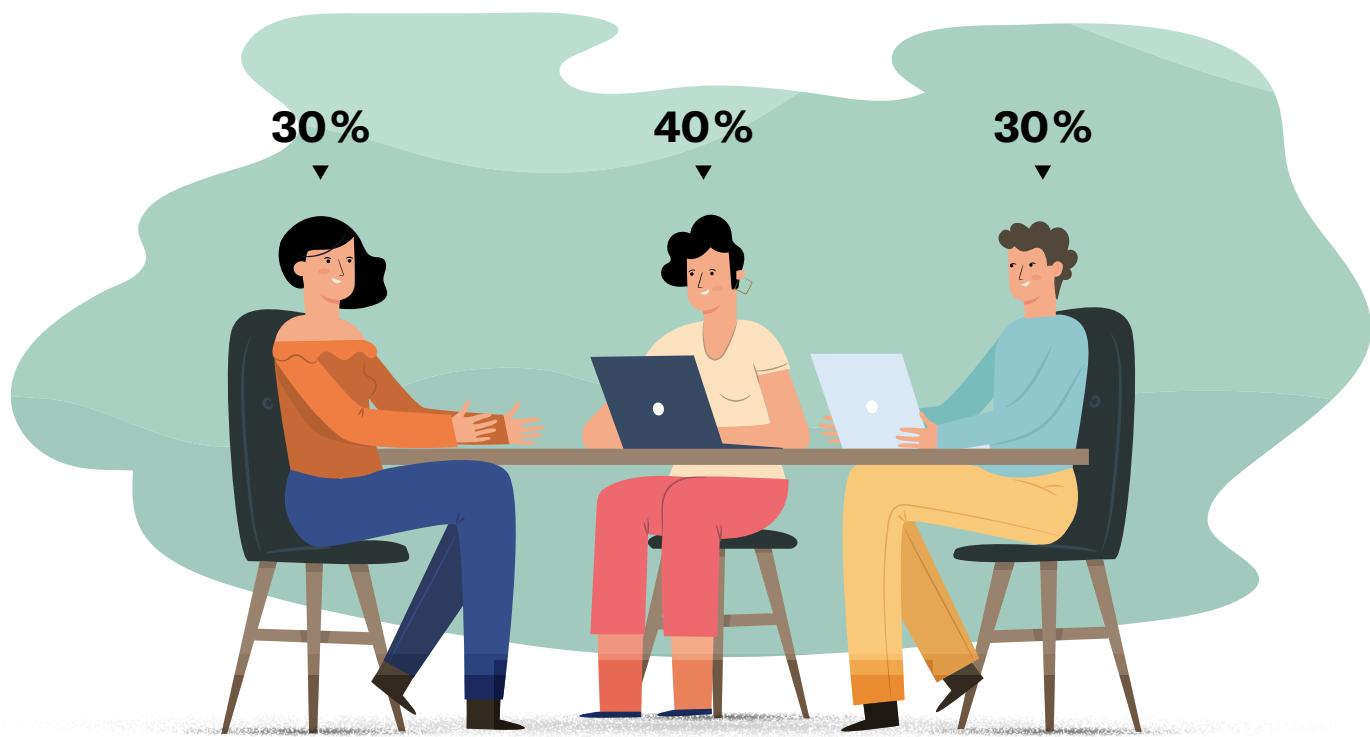
Le tableau ci-contre présente rapidement les avantages et les défis du jobsharing. Pour une description complète, voir le *Guide pratique du jobsharing, Deux expertises pour le prix d'une* est disponible sur le site de [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch). Quelques retours d'expérience sur les défis et les avantages du partage d'emploi:

*«Si la communication est un défi permanent, elle est un atout dans notre jobsharing.»*

*«En tant que topsharer, nous répondons au téléphone en tout temps. Plutôt que de nous appeler, nous apprécions un sms de rappel.»* *«Nous offrons une grande diversité des compétences à un prix relativement bas comparé au modèle à plein temps de la maison mère.»*

## Un rôle crucial pour les dirigeant·e·s d'entreprise, des services du personnel, du recrutement

*«La maison mère, où tous sont à plein temps, a de la peine à saisir le modèle. Malgré notre productivité et notre disponibilité en tout temps, le fait de notre absence du bureau continue de représenter une barrière psychologique. Tant que cela fonctionne, il vaut mieux ne pas en parler.»*



Les entreprises, avec la pleine implication de la direction, peuvent influer positivement sur le parcours des personnes qualifiées tout en bénéficiant elles-mêmes des retombées positives du modèle. Concrètement, elles peuvent:

- mentionner le jobsharing dans les annonces de recrutement et adopter une attitude positive quant aux nouveaux modèles de travail pour les hommes et les femmes;
- informer les cadres intermédiaires et le personnel proactivement sur le job- et le topsharing;
- recruter en étroite collaboration avec le service du personnel afin de combattre les préjugés;
- élaborer à l'interne une liste de personnes travaillant à temps partiel ou souhaitant le faire<sup>6</sup>.

*«Le temps partiel dans un poste très qualifié semblait offrir un avantage concurrentiel face à d'autres employeurs de la branche.»*

**Conclusion:  
le jobsharing, un modèle  
de travail au potentiel innovant  
et un instrument prometteur d'une  
économie inclusive et durable**

L'innovation et la prise de risque se jouent aussi au niveau des nouveaux modèles de société et de travail. En adoptant ces innovations, les entreprises peuvent bénéficier des atouts du modèle du jobsharing et être actrices d'une économie inclusive et durable.

**Notes**

<sup>1</sup> Toutes les citations proviennent d'entretiens conduits personnellement avec deux entreprises et un organe public. L'article complet est publié dans l'ouvrage collectif *Le partage d'emploi – Jobsharing, Nouvelles opportunités et défis du travail*, L'Harmattan, 2017, article L. Mackenzie. <http://www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/ouvrage-collectif-jobsharing.html>.

<sup>2</sup> Le site [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch) met à disposition plusieurs films de tandems en jobsharing relatant leur expérience. Le *Guide pratique du jobsharing, Deux expertises pour le prix d'une* est une ressource précieuse disponible sur le site.

<sup>3</sup> Pour une vision d'une économie durable, voir Dr Kate Raworth, *Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21<sup>st</sup> Century Economist*, Cornerstone, 2017.

<sup>4</sup> Dessenmontet, Pierre (2014), «Portraits de familles», EPFL, Rapport sur mandat de Pro Familia, Vaud, Lausanne. Pour les universitaires seul-e-s, cette proportion a même doublé, passant de 15,7% à 29,5%.

<sup>5</sup> Cette dévalorisation se constate en termes de changement de métier pour s'adapter à l'offre d'emploi à temps partiel, de baisse de salaire horaire, mais aussi dans ses répercussions en matière d'assurances sociales et de retraites.

<sup>6</sup> Il s'agit de questionner la norme de travail à plein temps actuelle en Suisse (40-42 heures et 4 ou 5 semaines de vacances) construite sur la base d'une personne disponible à 100% à domicile et qui induit la demande de temps partiel.

<sup>7</sup> Le site [www.wejobshare.ch](http://www.wejobshare.ch) offre des plateformes de mise en contact spécialisées pour les entreprises et les particuliers.

<sup>8</sup> Six domaines pour des actions concrètes pour une égalité complète: 1. Retraites et assurances sociales, 2. Partage égal du travail éducatif et ménager, 3. Accès égal et non biaisé au marché du travail, 4. Education et stéréotypes, 5. Prévention violences et santé, 6. Financement.

Du côté des employés	Du côté des employeurs
<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à des postes de travail à hauteur des compétences, évolution de carrière, y compris pour le conjoint.</li> <li>- Diversité des idées et innovation au sein d'un tandem stimulant et apprenant.</li> <li>- Processus de décision renforcés.</li> <li>- Pas de solitude du dirigeant, motivation, complicité.</li> </ul> <b>DÉFIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité d'organisation, disponibilité et générosité.</li> <li>- Echange d'information, coordination et communication internes, processus de décision.</li> <li>- Intensité de la charge de travail.</li> <li>- Pression sur les résultats dus à la nouveauté du modèle.</li> </ul>	<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de compétences permanent, intelligence collective, motivation.</li> <li>- Prise de décision plus aboutie.</li> <li>- Contrôle de qualité permanent, efficacité et productivité.</li> <li>- Compétences et réseaux cumulés, plus de présence assurée, meilleure santé.</li> <li>- Image avant-gardiste de l'entreprise.</li> </ul> <b>DÉFIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement et suivi parfois plus complexe de deux personnes.</li> <li>- Coûts fixes et coûts d'un temps de présence commun d'une demi-journée par ex.</li> <li>- Information sur le jobsharing de l'entourage et du management.</li> <li>- Identification de la personne de référence</li> </ul>

# 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



## Le jobsharing, une solution individuelle faute de mieux ?



### Quelles structures saines pour un monde professionnel et une société égalitaires, inclusifs et durables ?

Rémunéré à temps partiel, le poste en jobsharing souffre d'inconvénients en termes de niveau de salaire, d'assurances sociales et de retraite, particulièrement en ce qui concerne le système de prévoyance LPP qui ne prévoit pas de prélèvement sur les premiers 25'000 francs environ. En principe, le salaire horaire en jobsharing dépasse néanmoins celui d'un temps partiel grâce au niveau supérieur du poste et surtout aux possibilités de progression conservées. Plus largement, si le jobsharing est une bonne solution pour gérer un parcours individuel, il ne permet pas de pallier les inégalités structurelles du monde professionnel.

Pour cela, seule une approche qui traite les questions d'égalité et de diversité de façon cohérente et globale, au niveau des entreprises et de l'environnement légal et social, pourra atteindre son but:

- *D'abord au sein de sa propre entreprise une démarche globale pourra être mise en œuvre: auto-examen, fixation et évaluation des objectifs fixés en matière d'égalité, formation de la direction et des cadres à une perspective de genre, éducation aux stéréotypes inconscients, descriptions et évaluations des postes, critères de recrutement et de promotion, égalité salariale, flexibilité d'horaires et du lieu de travail pour les hommes et pour les femmes, congé parental, respect des engagements privés.*

- *Ensuite au niveau de l'environnement social et légal, chaque entreprise et individu peut agir à son niveau de façon cohérente pour construire un environnement structurellement inclusif, par exemple:*

- une norme de travail sur 4 jours; ce renversement de la norme n'empêche pas de conclure des contrats à 125% pour 5 jours<sup>7</sup>;
- des cotisations LPP dès le premier franc et un taux unique sur la vie qui ne pénalisent pas les temps partiels, les parcours non linéaires ou les personnes plus âgées;

- une imposition individuelle qui soit juste et non dissuasive pour les personnes mariées;
- une prévention active auprès de tout-e professionnel-le en termes de formation à la perspective de genre et aux stéréotypes;
- des assurances sociales neutres où «la diversité est la norme»;
- des crèches en suffisance et accessibles financièrement pour plusieurs enfants;
- l'importance d'un congé parental de durée adéquate pour induire l'égalité des responsabilités dans la sphère privée;
- une fiscalité innovante permettant de financer les infrastructures sociales nécessaires tout en préservant la compétitivité des entreprises.

Lynn Mackenzie est passionnée d'innovation sociale qu'elle scrute avec son œil d'économiste (Master en économie politique), de spécialiste des questions de genre et du développement durable (CAS).

Intelligence collective, travail flexible, égalité sont des thèmes qui ne cessent de surgir sous la pression de réalités nouvelles: la technologie, la mondialisation, les couples disposant tous deux de hautes formations, #MeToo, la quête de sens et les limites de la planète. Elle agit comme experte au sein des deux associations, PTO et #65NoPeanuts, en parallèle à des emplois qu'elle a exercés au sein d'entreprises et du secteur public dans les domaines stratégiques et de conception de politiques économiques et sociales. Au moment de la rédaction de cet article, elle est en recherche d'emploi.

### Ressources

#### **Le jobsharing, une forme de travail efficace, gratifiante et profitant de l'air du temps collaboratif.**

L'Association PTO (Part-Time Optimization) propose des outils pragmatiques pour la mise en œuvre du jobsharing (partage d'emploi) aux niveaux hiérarchiques moyens et supérieurs pour les deux sexes. Par exemple: des ateliers à destination des cadres et des employé-e-s, un guide pratique en plusieurs langues, une plateforme de mise en lien qui peut être personnalisée. Voir [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch) et [www.wejobshare.ch](http://www.wejobshare.ch).

*L'Association PTO vise un meilleur équilibre dans le monde professionnel en Suisse – entre hommes et femmes, entre travail et famille, entre formation et carrière pour les employé-e-s, les entreprises et la société.*

#### **L'égalité complète par des actions concrètes et cohérentes dans le monde professionnel, social et légal**

L'Association #65NoPeanuts – pour une «Egalité complète, pas des cacahuètes!» –, formée surtout d'économistes, offre des ressources et des interventions en entreprise et autres collectivités; elle propose un panorama cohérent de mesures concrètes dans six domaines d'action<sup>8</sup>, dont la mesure #33 Généraliser le télétravail, le top- et le job-sharing, les horaires souples. Voir [www.65nopeanuts.ch](http://www.65nopeanuts.ch).

*L'Association #65NoPeanuts vise une Suisse contemporaine où chacune et chacun peut réaliser son potentiel propre sans les limites de genre gravées, notamment, dans les comportements, les lois, les assurances sociales, l'organisation sociale et des entreprises, la fiscalité, l'éducation ou encore la médecine.*

Andreas Schollin-Borg

# Pourquoi le coworking?

Le coworking était au début simplement un besoin d'entreprises qui avaient loué trop de surfaces pour elles-mêmes et souhaitaient rentabiliser l'espace restant. En 2009, c'est devenu un vrai business model, à l'instar de *WeWork*.

Ce besoin est venu d'abord de la Silicon Valley, où les géants du Net se sont mis comme objectif d'avoir le climat de travail le plus cool possible afin de retenir leurs talents et d'attirer ceux de leurs compétiteurs. Cela passe par le fitness, les salles de massage, les repas offerts (aussi pour les familles des employés), les vacances illimitées, la garderie et l'aménagement des bureaux.

Sachant que nous passons 80% de notre temps dans notre bureau, il est clair que l'impact positif était flagrant. Et que ce que nous appelions le luxe des GAFA se trouve être devenu le nouveau bien-être des employés.

Aujourd'hui, le coworking se catégorise en plusieurs types, un peu comme dans l'hôtellerie:

- **les chaînes** (*WeWork, MindSpace, Industrious*) présentes avec plusieurs espaces sur plusieurs régions avec une architecture atypique;
- **les petits espaces indépendants** et souvent spécialisés;
- **les espaces de moyenne/grande taille** sur une ville précise. Le coworking est un modèle d'avenir, car il permet aux entreprises;
- **une optimisation de la taille des bureaux** en fonction de leurs besoins. Dorénavant, on prendra des bureaux selon le nombre de personnes qu'on a au sein de l'entreprise et non plus une taille plus grande ou plus petite;
- **une plus grande flexibilité**. On avait l'habitude de prendre des bureaux sur 3 à 5 ans avec une taille définie. Maintenant, on peut

augmenter, le temps d'un projet, son espace et le diminuer une fois le projet terminé ou si l'on doit licencier;

**- une diminution des coûts.**

**Comment travaillera-t-on dans les prochaines années?**

Il y aura sûrement des coworings de plus en plus grands ( $>15'000\text{ m}^2$ ), où de grandes entreprises côtoieront les jeunes start-up et les PME. On remarque que la nouvelle génération raisonne différemment: elle ne veut plus travailler pour un seul employeur, préfère gagner moins si le travail lui plaît et, finalement et surtout, elle n'a pas d'attache envers une entreprise. Fort de ce constat, il ne sera pas rare d'avoir une multitude de *slashers* (personnes ayant plusieurs emplois à la fois) rattachés avec les différentes entreprises par des contrats classiques, la seule contrainte étant de ne pas travailler pour deux entreprises compétitives. Ces personnes seront très pointues dans un domaine d'activité, justifiant des revenus plus élevés, mais répartis selon les besoins réels de plusieurs entreprises.

A la différence des *freelancers* d'aujourd'hui, il y aura un besoin pour des contrats stables au travers de plusieurs relations contractuelles. Et le coworking sera un des endroits de rencontre entre les *slashers* et les différentes entreprises, enlevant ainsi la barrière de distance souvent critiquée lors du *freelance*.

**Le rôle de l'évolution de la technologie sur la façon de travailler**

Finis les serveurs en interne et des équipes support IT! Si vous travaillez aujourd'hui sur Apple et que vous utilisez Dropbox ou Google Drive et communiquez par *Slack, WhatsApp* et *Skype*, alors vous n'avez plus besoin d'un écosystème défini.

Aujourd'hui, la seule base de travail consiste à avoir le wifi, une chaise et un bureau. Les miléniaux l'ont compris et l'utiliseront de cette

manière. La différence sera portée sur la formation qui devra être plus forte et une culture d'entreprise profonde et peu sensible à la distance avec les collègues. La responsabilité sera beaucoup plus présente, car chacun devra se confronter à lui-même et non pas au regard de son chef direct sur le nombre d'heures passées au bureau ou l'efficacité de celles-ci. L'évolution apportera un système de notation inter-employés, afin de juger indépendamment le travail de chacun (que ce soit sur le plan humain, l'efficacité et la pertinence ou même le respect de la culture de l'entreprise). Le système RH deviendra algorithmique, dans le sens où trouver son travail reviendra à comprendre à quelle culture on correspond le plus.

**Un exemple pour 8 personnes**

En moyenne, il faut  $15\text{m}^2/\text{personne}$  dans un bureau classique (soit  $120\text{ m}^2$  dont le coût est aujourd'hui de fr.  $400.-/\text{m}^2/\text{année}$  (à Lausanne) +  $50.-/\text{m}^2/\text{année}$ , ce qui représente  $54'000.-/\text{année}$  ou  $4500.-/\text{mois}$ . A cela il faut ajouter: Internet  $150.-/\text{mois}$ , le ménage  $600.-/\text{mois}$ , le temps d'administratif  $200.-/\text{mois}$ , l'amortissement des meubles  $200.-/\text{mois}$ , donc un total de fr.  $5650.-/\text{mois}$  ou  $706.25.-/\text{personne}$ . Avec Gotham – la différence: vous payez seulement  $600.-/\text{personne}/\text{mois}$ .



**Andreas Schollin-Borg**  
Lic. HEC Lausanne 2011

Vanguard Internet SA  
Co-founder & CEO

Né le 26 avril 1988, Andreas Schollin-Borg a obtenu son Bachelor à HEC Lausanne, puis un Master en Trading en matières premières à Genève.

Il travaille deux ans comme trader dans les matières premières, puis à NYU pendant 6 mois. En septembre 2014, il lance Batmaid ([www.Batmaid.com](http://www.Batmaid.com)) et reprend l'Hôtel Bristol à Verbier. En avril 2015, ouverture de la plateforme Batmaid au public. En janvier 2017, début du projet Gotham.



<b>Gotham</b>		<b>VS</b>	<b>Bureaux classiques</b>
Partagé		15 m <sup>2</sup>	
Partagées (jusqu'à 5 options)		20 m <sup>2</sup>	
Une ou plusieurs salle(s) (60 m <sup>2</sup> )		40 m <sup>2</sup>	
Partagée (plus de 300 m <sup>2</sup> )		20 m <sup>2</sup>	
Partagée		15 m <sup>2</sup>	
Partagés		10 m <sup>2</sup>	
Loyer *	✓	4000.-	
Charges	✓	540.-	
Internet	✓	150.-	
Ménage	✓	600.-	
Admin.	✓	200.-	
Amortissement	✓	200.-	
Total (prix mensuel/personne)	600.-		710.-

1. Les locaux à louer destinés au coworking créés par Gotham à Lausanne.
2. Comparatif des prix de Gotham et du marché.
3. Andreas Schollin-Borg.

Isabelle Chappuis

---

# De la décomposition des métiers à la GIG Economy

Le monde du travail est en pleine (r)évolution. La notion même du travail est en train d'être redéfinie, tant dans sa forme que son contenu. Pour survivre comme employé ou se lancer comme indépendant, il est grand temps d'accepter l'incertitude et de développer des compétences dont nous aurons besoin dans les métiers du futur.

La probabilité que votre cahier des charges ait évolué pendant les cinq dernières années est grande. Peut-être que le métier pour lequel vous avez été formé a disparu ou que le rôle que vous avez aujourd'hui n'existe pas encore il y a quelques années. La technologie et la globalisation ont un impact indéniable sur nos emplois. Notre société a fait face à de nombreux changements les deux siècles derniers, en passant d'un plein emploi à des phases lourdes de sous-emploi, comme suite à la révolution agricole ou la révolution industrielle. Les métiers ont fortement évolué et les forces vives des nations ont dû, après chaque révolution, re-calibrer leurs compétences pour s'adapter aux nouvelles exigences du monde du travail qui intégra tour à tour la machine à vapeur, l'électricité, le moteur à combustion et plus récemment l'ordinateur et internet. Même si *a posteriori* le résultat est indubitablement positif et que notre qualité de vie est largement supérieure à celle dont bénéficiaient les travailleurs à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, ces mutations ne se sont pas imposées sans souffrance. Et pourtant beaucoup d'entre nous jouissent aujourd'hui d'un quotidien très agréable... Alors pourquoi imaginer le pire? Si les évolutions de nos métiers se sont faites de manière incrémentale jusqu'à présent, la rapidité avec laquelle les prochains changements vont avoir lieu représentera un défi majeur pour notre société.

Il ne s'agit pas ici de craindre le pire et d'imaginer des robots tueurs d'emplois, mais d'anticiper des changements structurels de notre marché du travail afin d'y faire face avec sérénité et de les exploiter.

La révolution dite «4.0» que nous vivons aujourd'hui – et qui fait les gros titres de nombre de journaux – va à nouveau révolutionner les métiers et exiger le développement de nouvelles compétences. A cela près que les changements se feront plus rapidement et plus profondément. Avec **l'accélération des évolutions technologiques** soutenue par la «loi de Moore» et l'avènement de l'intelligence artificielle, «les machines» développent des compétences de plus en plus complexes et viennent concurrencer les êtres humains sur de nombreuses tâches – y compris la créativité artistique ou la prise de décision. Avec **l'hyperglobalisation** – elle-même rendue possible grâce à la technologie –, les tâches souvent digitalisées peuvent être performées n'importe où dans le monde. Dès lors, dans une économie où l'objectif principal reste la performance financière, il y a fort à parier que les employeurs préféreront diviser les métiers en plusieurs tâches distinctes qu'ils feront exécuter par les ressources les meilleur marché et les externaliseront dès que possible à «*quelque chose d'autre*» (robots, algorithmes, IA, etc.) ou à «*quelqu'un d'autre*» (travailleur indépendant dans un pays où le coût de la main-d'œuvre est infiniment moins cher). Les entreprises qui n'opteront pas pour cette opti-



misation des coûts – via la décomposition des métiers – pourraient voir leurs performances diminuer et finir par disparaître.

**Contrairement à certaines affirmations, les « machines » ne vont pas directement faire disparaître ou « phagocytter » nos métiers, mais elles vont « grignoter » nombre des tâches qui font nos métiers, à tel point que ceux-ci s'en trouveront complètement transformés.**

De nombreux métiers ont déjà été touchés par cette tendance comme celui de « créateur de site web » – pourtant relativement récent – qui illustre très bien cette réalité. Alors qu'il était impératif de savoir coder pour créer un site web il y a seulement une dizaine d'années, grâce à la technologie, tout un chacun peut désormais développer un site web en exploitant des logiciels simples d'utilisation tels que *Wordpress*. Par ailleurs, grâce à la globalisation, il est aujourd'hui très aisément d'exploiter la « télé-migration » pour faire réaliser un site web par des experts situés à des milliers de kilomètres, dans un pays où existe une main-d'œuvre qualifiée meilleur marché. Se former à ce métier était un gage de sécurité du travail il n'y a pas si longtemps; aujourd'hui il n'est peut-être plus à recommander à des jeunes en formation...

La durée de vie des métiers se raccourcit au fur et à mesure que l'on décompose les tâches qui le créent et que l'on externalise une partie de ces tâches.

**Une des conséquences les plus évidentes de la décomposition des métiers est l'avènement de la « GIG Economy », l'économie dans laquelle les individus n'ont plus un seul employeur, mais plusieurs emplois/mandats en parallèle. Si avoir plusieurs jobs n'est pas récent – un grand nombre d'individus aux revenus faibles sont depuis longtemps obligés d'avoir recours à plusieurs emplois pour « joindre les deux bouts » – la tendance pourrait prendre de l'ampleur grâce aux plateformes digitales qui permettent à l'offre (mandant/client) et la demande (mandaté/travailleur indépendant) de se rencontrer extrêmement facilement. Devenir *freelancer* ou *slasher* n'est aujourd'hui plus automatiquement synonyme de difficulté économique ou de difficultés à trouver un emploi, comme le confirme une étude faite par Adecco en collaboration avec LinkedIn en 2017. Grâce aux nouvelles technologies et à la globalisation, devenir *freelancer/slasher* devient un choix. Un choix de liberté.**

**Slasheur / Slasheuse Travailleur qui exerce plusieurs activités, en référence au signe « // » qui sépare les différentes activités énumérées par exemple sur LinkedIn**

Exemple: professeure / consultante / peintre.

Les *slashers* se multiplient grâce au nombre croissant de plateformes digitales simples d'accès et d'utilisation. Celles le plus souvent citées sont *Uber* et *Airbnb*. Pourtant, tout le monde ne souhaite pas ou ne peut pas forcément devenir conducteur ou offrir son foyer en location. Par contre, nous avons tous des compétences qui nous permettraient d'accomplir des tâches utiles à quelqu'un d'autre quelque part. Les plateformes digitales pour l'achat de services en ligne, comme *UpWork.com*, *Fiverr.com* ou la plateforme *Yoss.net* plus proche de chez nous, vous offrent la possibilité d'offrir vos services à titre d'indépendant (service de traduction, développement de code, design graphique, support administratif, marketing, etc.). En Suisse, pour n'en nommer que deux, nous avons depuis 2017 *Fective.ch* ou plus récemment encore *Slasher.ch* qui ont été créées pour permettre aux Suisses d'accéder à plus de liberté et d'entrer dans cette Gig Economy. Aujourd'hui, avec l'arrivée de nouvelles technologies et de machines ultra-compétentes, il n'est donc pas inutile de vous poser les questions suivantes (même pour un Alumni HEC Lausanne):

- l'industrie dans laquelle j'évolue est-elle porteuse?
- une partie de mon activité pourrait-elle être automatisée? digitalisée? externalisée?
- mon employeur en profiterait-il?
- et, si oui, que deviendrais-je?
- quelles sont mes options?

Dans un monde où emploi ne rime plus systématiquement avec sécurité, il est normal – et maintenant possible – de ne plus mettre tous vos œufs dans le même panier. *Entrer dans la GIG Economy et slasher permet de se créer un portfolio d'activités qui, comme dans le cadre d'investissements financiers, permet de diversifier ses risques et de garantir un continuum de revenus.*

### **Les avantages**

Cette méthode de travail permet à ceux qui l'adoptent de choisir ce qu'ils veulent faire et de faire ce qu'ils aiment. C'est par ailleurs particulièrement intéressant pour un certain nombre de travailleurs, telles les femmes (souvent à la recherche d'activités à temps partiel) ou les seniors (malheureusement souvent remerciés avant 60 ans). Alors, devenir *slasher* ou *freelancer*, serait-ce l'avenir du monde du travail? Pas forcément.

### **Les inconvénients**

Nouvelle liberté rime avec responsabilités: trouver des mandats, se faire connaître, gérer ses clients et se former, continuellement. Pour ceux qui n'ont pas peur du changement, un portefeuille d'activités est idéal: la vie est régulièrement colorée de nouveaux défis. Pour ceux qui ont besoin de plus de sécurité et de stabilité, un tel portefeuille peut être synonyme de stress et d'anxiété, d'autant plus que l'employeur n'est plus là pour assurer le deuxième pilier et la formation. Et s'il est pertinent d'envisager le *slashing* comme nouveau mode de vie et de développer un portefeuille d'activités pour assurer ses arrières et gar-

der sa valeur sur le marché du travail, *il est encore plus important de développer en amont et continuellement un portefeuille de compétences adaptées à un marché du travail en pleine mutation:*

#### **1. Compétences systémiques**

Intégrer une vision holistique de votre industrie; décrypter la complexité du système dans lequel vous évoluez et anticiper l'impact des grandes tendances.

#### **2. Compétences métiers**

Développer une expertise unique pour l'exercice de votre métier; anticiper les évolutions de votre fonction.

#### **3. Compétences transversales**

- *Techniques*: maîtriser la gestion de projet, intégrer la pensée computationnelle dans vos réflexions, savoir gérer les données et exploiter la science des données.

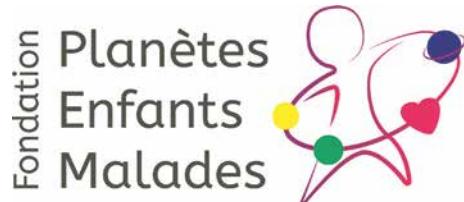
- *Humaines*: intégrer l'éthique dans votre management, mener vos équipes avec un leadership adapté, faire preuve d'empathie et développer votre *curiosité!*

La technologie et la globalisation sont des forces majeures de changements qui vont redéfinir notre travail et engendrer des nouvelles méthodes de collaboration. Ces effets impacteront les individus qui devront apprendre tout au long de leur vie, les entreprises qui devront intégrer l'apprentissage dans le travail et les services publics qui devront ré-imaginer l'éducation de sorte à ce qu'elle s'intègre dans toutes les phases de la vie.

Apprendre et développer de nouvelles compétences n'est aujourd'hui plus réservé à la jeunesse de ce monde. Tout un chacun doit s'engager dans ce processus de formation continue pour rester pertinent sur le marché du travail et dans notre société. Et vous, avez-vous entamé ce processus?

Votre Alma Mater offrant de nombreuses formations continues qui permettent de développer ces compétences clés, nous vous proposons de redécouvrir votre Faculté et vous encourageons à revenir sur les bancs de HEC Lausanne où vous serez toujours les bienvenus!

Faites le premier pas:  
[www.execed.unil.ch](http://www.execed.unil.ch)



## **Illuminez leur quotidien à l'hôpital !**

*Engagez-vous comme bénévole,  
une expérience humaine enrichissante !*



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

Pour tout contact :

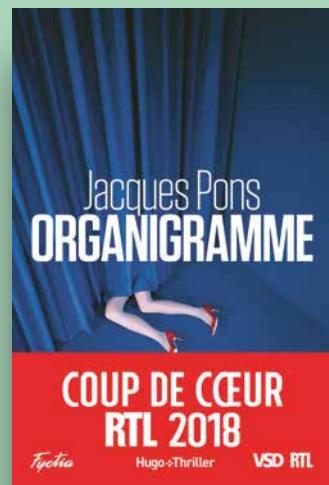
Ch. de Montétan 16 - 1004 Lausanne | 021 314 83 01 | [contact@fpem.ch](mailto:contact@fpem.ch)

Pour un don : IBAN CH86 0076 7000 L500 9502

## Propositions de lecture

«Moi patron, toi employé», une organisation vieille comme le monde – la Bible, l'Odyssée, le Satiricon sont déjà atteints – et que la fiction tente rarement de bouleverser, d'où la gloire de *Germinal* de Zola. Ou, nettement plus récent, le drôle et grinçant *Patron modèle* de Seth Greenland (Liana Levi, 2011): héritant à point nommé d'une petite blanchisserie alors qu'il est au chômage, Marcus, un Américain moyen, découvre qu'elle sert de devanture à un petit réseau de call-girls... Faute d'avoir le culot de tout envoyer balader, le nouveau patron décide de biaiser avec sa conscience en offrant à ses «blanchisseuses» de la formation permanente et des avantages sociaux pour qu'elles puissent conquérir leur indépendance!

Le processus qui ruine lentement mais sûrement l'Organigramme et l'organisation ultra-libérale de la Maison Louis Laigneau est un peu différent. Dans cette entreprise de la mode et du luxe Made in France, on emmène les cadres en séminaires à Marrakech, mais c'est pour mieux les endoctriner, les essorer, les mettre en concurrence, pour toujours davantage de créativité convertible en cash. Restera-t-il cependant quelqu'un à la DG lorsque débutera la Fashion Week? Parce qu'un mystérieux tueur a méthodiquement commencé à couper dans le vif de l'équipe, ouvrant de sanglantes boutonnières sur les uns, glissant un solide faufil autour du cou des autres, poussant ici et là au suicide, ou au burn-out... Mais quel petit tailleur diabolique veut la fin calamiteuse de ce fleuron du luxe? Ni laine ni agneau, la Maison laisse bientôt voir, à travers sa façade fissurée, une sombre arrière-bou-

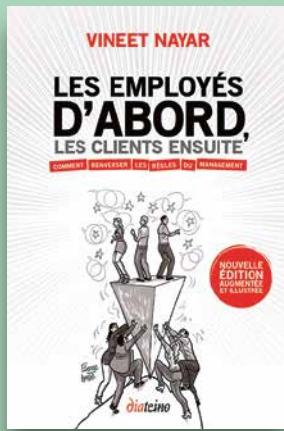


superposant à la désorganisation galopante, tourne à la vengeance obsessionnelle, tandis que les cadavres s'amonceillent.... Excellent premier thriller cousu de fil rouge, bien construit et rythmé, *Organigramme* en dit long sur les dessous pas affriolants du tout de la Haute Couture – un roman «à clés» auquel convient d'ailleurs tout un trousseau de noms de marques célèbres!

**Joëlle Brack**  
payot.ch

tique, où les pressions et les mauvais traitements voisinent avec les plans de carrière agressifs et les querelles d'egos. La motivation du tueur, comme une petite voix se

**Jacques Pons**  
***Organigramme***  
Hugo & Compagnie, 2018  
380 pages – CHF 32.60



Vineet Nayar  
***Les employés d'abord, les clients ensuite***  
Diateino, 2018  
245 pages – CHF 37.20

ceux-ci ayant pris de nouvelles habitudes, désormais conscients qu'ils ont plus d'expertise que lui à bien des égards, pourquoi continuent-ils à lui poser ces questions? Par habitude, et par besoin que le «chef» prenne tout ou partie de la responsabilité... Du coup, il continue à se remettre en question, et donne la possibilité à ses équipes de l'aider en leur donnant l'accès à ses problèmes, et la possibilité d'apporter leurs propres réponses. En renforçant la transparence, mais vraiment, en inversant la pyramide, mais vraiment, Vineet Nayar prouve que, lorsque le management n'est pas là pour dominer mais pour dynamiser en soutenant coopération, engagement et compétences, tous sont gagnants: patrons, employés et clients.

**Maryjane Rouge**  
Payot-Lausanne

Avec humilité mais assurance, Vineet Nayar, PDG jusqu'en 2013 de la multinationale indienne HCLT, présente dans ce livre son expérience et les réflexions qui l'ont amené à créer sa démarche «EFCs»: *Employees First, Customers Second*.

L'intérêt de cet ouvrage réside dans sa simplicité: c'est le cheminement d'un responsable qui explique pourquoi et comment il imagine un nouveau processus, et les questions qui se posent au fur et à mesure.

Par exemple, après avoir mis en place, testé et réalisé les avantages de sa méthode, il constate... qu'il reçoit toujours autant de mails lui demandant conseils et résolutions de problèmes! Son objectif restant de transférer la responsabilité aux employés, et

Après avoir rendu accessible et compréhensible à tout un chacun le modèle économique de l'entreprise (*Business Model Nouvelle génération*), puis explicité le développement de la carrière individuelle (*Business Model You*), Tim Clark et Bruce Hazen s'intéressent, dans ce troisième opus, à l'organisation des groupes au sein des entreprises.

Les deux auteurs exposent ici une matrice ayant pour but d'améliorer le fonctionnement des équipes, tout en donnant aux chefs d'entreprise des outils afin d'optimiser leur efficacité (et non leur productivité!) au quotidien: l'ouvrage s'adresse ainsi aux managers souhaitant dynamiser les performances de leurs équipes, mais également les leurs!

Grâce à une structure claire et une présentation attractive, vous apprendrez à définir l'identité professionnelle de vos collaborateurs, ainsi qu'à construire un modèle économique optimal de votre équipe. Puis,

dans un second temps, les auteurs détaillent les clés nécessaires à la bonne coordination des différents *business models* personnels à associer à votre modèle d'équipe, et parviendrains à construire une entreprise compétitive à la dimension humaine renforcée.

Que ce soit à travers les témoignages d'entrepreneurs de toutes disciplines et origines, le ton didactique ou encore la mise en page aérée (et pratique pour la prise de notes!), *Business Models pour les équipes* met en évidence l'importance de la collaboration, de la convivialité et enfin de la volonté commune de s'améliorer au quotidien au sein de l'entreprise. Un ouvrage ambitieux mais accessible, pragmatique et positif!

**Marie Ramuz**  
Payot-Lausanne

Tim Clark, Bruce Hazen  
***Business Models pour les équipes***  
Pearson, 2018  
272 pages – CHF 42.30



Christophe Fischer



Licencié HEC en  
Economie politique 1993  
Ancien président de  
l'Association des Alumni  
HEC Lausanne

# B Corp: pouvoir transformateur?

Repenser la raison d'être et l'organisation d'une entreprise à travers le prisme de la durabilité?

A l'heure où les entreprises vont au-devant de mutations profondes dans leur processus de travail et leur fonctionnement organisationnel, il n'a jamais été autant question de repenser le rôle de l'Humain et sa raison d'être dans une économie libéralisée, orientée sur le court-termisme et la fameuse *shareholders value*, mais pas forcément libérée. De plus en plus d'organisations cherchent à créer de nouveaux modèles de gouvernance propres à favoriser l'autonomie et la responsabilité individuelle, même si tous les employés ne ressentent pas forcément un besoin d'accroître leur leadership.

Loin de prétendre qu'une certification seule soit en mesure de crédibiliser l'ensemble d'une organisation, ni d'accroître la motivation et la rentabilité des collaborateurs, il s'agit de comprendre l'intérêt d'une démarche de type B Corp.

La communauté B Corp est un mouvement mondial qui réunit les entreprises qui souhaitent (ré)affirmer leur mission sociétale au cœur de leur raison d'être. Ce sont des entreprises à but lucratif (*for profit*) qui souhaitent progresser et démontrer leur impact positif (*for purpose*) en étant évaluées et vérifiées sur leur performance globale tous les 3 ans.

Dans le cadre de ce cycle, et à relever par rapport à d'autres normes (ISO par exemple), le questionnaire d'*assessment* va être remis en question par des experts et praticiens qui le font évoluer en phase avec les nouvelles réalités du marché et les nouveaux modèles économiques. Cette révision est menée par un comité d'experts international et indépendant ainsi que par tous les utilisateurs intéressés

(une révision publique est en cours pour la version 6.0 qui sera publiée en janvier 2019).

Une certification B Corp demande globalement une double démarche, soit :

- d'évaluer la performance de l'entreprise grâce au questionnaire en ligne et gratuit pour obtenir un minimum de 80 points. Cette évaluation est accessible sans frais sur la plate-forme suivante: <https://bcorporation.net/>;
- de modifier les statuts de l'entreprise pour intégrer le concept de *Benefit Corporation* dans l'ADN même de l'entreprise. Concrètement, un article doit être intégré fixant que l'entreprise doit avoir un impact positif important sur la société et l'environnement, dans le cadre de ses activités commerciales et opérationnelles. Un autre article doit préciser que le conseil d'administration et la direction doivent tenir compte dans leur prise de décision des effets, en particulier sociaux, économiques et juridiques de leurs actions vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Enfin il s'agira de signer la déclaration d'interdépendance afin de rejoindre la communauté internationale des B Corps.

Ces adaptations juridiques sont au cœur même du processus de transformation, sachant qu'elles nécessitent non seulement l'aval du conseil d'administration et de la direction, mais également une décision majoritaire des deux tiers de l'actionnariat. Ce processus s'inscrit dans l'enjeu suprême de protection de la mission de l'organisation sur le long terme (voir organigramme ci-contre).

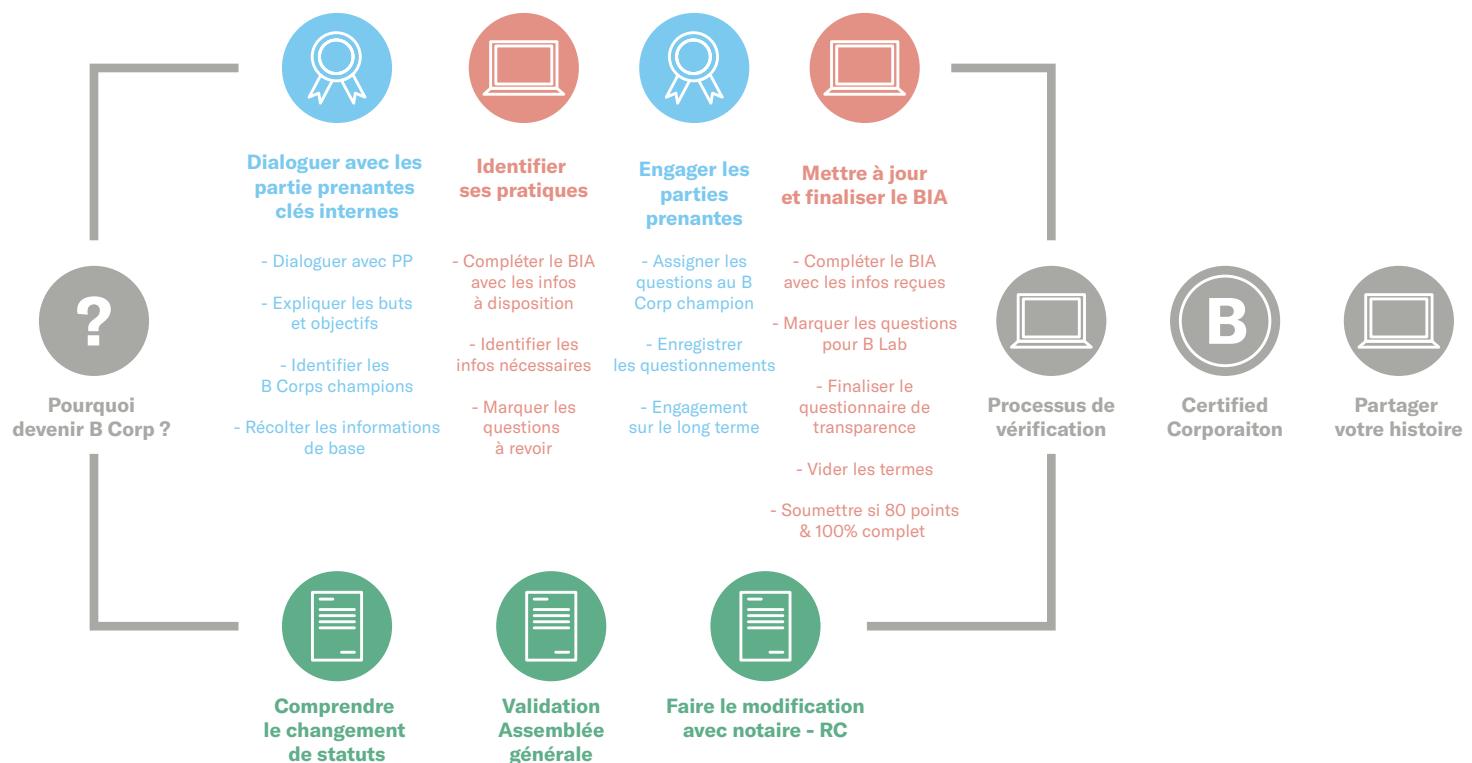
Les entreprises labellisées à cette date sont de toutes tailles et tous secteurs, icônes histo-

riques comme Patagonia, Ben&Jerry, Natura, Alessi ou Ecover, «jeunes pousses» comme Fairphone, Triodos, change.org, Kickstarter, ou encore en Suisse Loyco, Opaline, Coninco, Baabuk ou Alaya (voir encart). Pour en savoir plus et découvrir les B Corps suisses: <https://www.bcorp-switzerland.ch/?lang=fr>. Elles cherchent, via leur modèle économique, non pas à être les meilleures AU monde mais bien les meilleures POUR le monde! Au-delà de leur propre démarche de progrès, elles développent le principe d'interdépendance: les projets entre B Corps sont privilégiés et les B Corps cherchent à polliniser tout leur écosystème de fournisseurs, clients ou partenaires. La vision partagée par les adhérents à la communauté s'inscrit ainsi pleinement dans un contexte d'économie bienveillante et inclusive qui font partie des nouveaux modèles d'organisation à imaginer.

Par ailleurs, le processus d'évaluation pousse les organisations à mieux définir et formaliser leur raison d'être, à favoriser l'implication des salariés dans le capital ou encore à intégrer des minorités dans ce même capital ou au conseil d'administration.

Mais alors, être une B Corp rend-il plus performant? «Des rapports montrent que les B Corps arrivent mieux à motiver et à garder leurs salariés, qu'elles ont moins souffert de la crise financière et qu'elles donnent une meilleure image de leur marque, mais de là à dire qu'elles sont plus performantes économiquement parlant, je ne peux pas le prouver. Nous allons examiner cela au fil du temps», analyse Marcello Palazzi, Global Ambassador chez

## Feuille de route pour la certification



B Lab, Amsterdam.

Pour certaines entreprises, B Corp est un formidable moyen d'attirer de nouveaux talents, alors que les études montrent que les millennials sont davantage attirés par les entreprises vertueuses. «Les B Corps ont une culture d'entreprise qui favorise la cohésion et les employés sont plus motivés. Des facteurs qui favorisent la performance», conclut Marcello Palazzi. Attirer les talents est un des enjeux majeurs des entreprises de demain. Tout comme une certification de type B Corp va augmenter l'attractivité auprès des investisseurs et des consommateurs, toujours plus soucieux de voter avec leur portefeuille pour des achats plus responsables. Un autre intérêt se situe sur l'incitation d'une entreprise présente sur les marchés publics dans lesquels la certification B Corp est reconnue et procure un maximum de points sur les trois dimensions de la durabilité.

Enfin et d'un point de vue plus systémique et global, tenant compte des contraintes tant démographiques que d'épuisement des ressources, certains experts (exemple du GIEC, voir le 6<sup>e</sup> rapport d'évaluation) estime que – en regard principalement des impacts sur le climat – il est trop tard pour nos modèles économiques de n'être «que» durables, et pour cela une entreprise se doit dès à présent dans l'ordre de:

- réfléchir sur son triple impact (limite du modèle extractif);
- basculer dans une logique d'économie circulaire;
- devenir régénératrice de son écosystème (l'exemple d'Opaline, producteur de jus de fruits bio en Valais, est emblématique), initiant ainsi un parcours vers un modèle régénérateur, innovant et bon pour la planète!

**B Leaders**  
Suisse

**B Leaders** est un programme de formation donnant les connaissances et méthodes aux professionnels qui veulent conduire leur organisation à la certification B Corp. C'est aussi une communauté de praticiens qui échangent pour trouver des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux.

Retrouvez les B Leaders à votre disposition pour la Suisse: <https://bleaders.ch/>



# La Boutique

ALUMNI  
**HEC**  
LAUSANNE



Montre PONTOS S  
Special Edition Hec Alumni  
Maurice Lacroix  
CHF 2'125.-



Montre AIKON Automatic 42mm –  
Maurice Lacroix  
CHF 1'225.-



Montre ELIROS Moonphase 35mm  
– Maurice Lacroix  
CHF 735.-

## Pour commander

Pour commander un article, rien de plus simple !

Il suffit de se rendre sur la page: <https://www.alumnihec.ch/boutique>, de choisir le ou les produits désirés, de les ajouter au panier puis de valider la commande.

Le bureau de l'Association des Alumni HEC Lausanne est à votre disposition pour toutes questions.



[alumnihec.ch/boutique](https://www.alumnihec.ch/boutique)

Les prix affichés sont réservés aux membres cotisants de l'Association.

## Les indispensables toujours disponibles



**L'écharpe**

Écharpe Alumni HEC  
CHF 55.-



**La cravate**

Cravate Alumni HEC  
CHF 55.-



**Le mug**

Mug Alumni  
CHF 10.-

## Editorial du Doyen



Jean-Philippe Bonardi  
Doyen HEC

# Equité et flexibilité

Chers Alumni HEC,

Mon édito de l'an dernier mettait l'accent sur les évolutions technologiques comme la robotisation ou la digitalisation, et sur leur impact sur nos programmes et nos enseignements à HEC Lausanne. Ces évolutions sont structurelles et entraînent souvent des perspectives selon lesquelles le travail se déshumaniserait et les entreprises pourraient ne plus proposer autre chose qu'une recherche effrénée du coût le plus bas. Ce numéro du Journal des Alumni montre toutefois que le futur est probablement tout autre. Un autre aspect fondamental de la révolution en cours concerne en effet les nouvelles formes d'organisation adoptées peu à peu par les entreprises, qui mettent l'accent sur des dimensions qui sont, elles, fortement humaines et motivantes: l'initiative individuelle, la flexibilité, l'autonomie, l'innovation, l'équité, les plateformes apprenantes, ou l'intrapreneuriat.

Une chose est claire: ces nouvelles formes d'organisation sont celles auxquelles nos étudiants aspirent. Dans nos cours, nous sentons depuis longtemps déjà une évolution importante de nos élèves concernant le sens à donner à leur travail et à leur vie professionnelle, ainsi qu'à leur rapport à l'autorité. Il est évident que leurs attentes ont fortement changé et qu'ils souhaitent s'investir dans des organisations qui leur permettront d'abord de prendre des initiatives et de se réaliser. La dimension éthique et l'intérêt pour le développement durable sont aussi des éléments importants pour cette nouvelle génération d'étudiants. La recherche de sens est donc au cœur de leurs préoccupations, et les nouvelles formes d'organisation des entreprises contribuent certainement à favoriser cette quête.

Nos enseignements et nos programmes évoluent eux aussi en conséquence. La place faite à l'innovation et au développement d'un esprit entrepreneurial – qui peut s'appliquer à la création de start-ups tout autant qu'à la prise d'initiative au sein d'une organisation plus large – est tous les ans grandissante. Le fonction-

nement en réseau et non pas en structure fermée ou hiérarchique, qui est aussi au cœur de la réflexion sur les nouvelles formes d'organisation, aussi. A terme, nos élèves doivent devenir des leaders sur les différents nœuds de réseaux flexibles et interconnectés. Si cette perspective est motivante pour beaucoup, elle n'est toutefois pas sans contrepartie. Il va falloir pour nos Gradués accepter les responsabilités qui viennent avec, se préparer à apprendre vite et constamment tout au long de leur vie professionnelle, et bien sûr être, savoir, rester adaptable et performant.

Une autre perspective importante que contribue à ouvrir la réflexion sur ces nouvelles formes d'organisation concerne la notion d'équité. Les structures et les décisions doivent être plus décentralisées et plus flexibles, mais aussi plus justes. La recherche effectuée à HEC Lausanne suggère toutefois que cette recherche conjointe de la flexibilité et de l'équité n'est pas chose facile à obtenir au sein d'une organisation. C'est une des questions sur lesquelles se concentrent le Professeur Christian Zehnder et son équipe, au sein de notre Département de Comportement Organisationnel. S'appuyant sur les nouvelles approches en économie expérimentale, leurs travaux montrent que la flexibilité dans les modes d'organisation et les formes contractuelles peut être extrêmement efficace dans certains cas, mais aussi engendrer rancœur et comportements contre-productifs si l'employé considère que cette flexibilité n'aboutit pas à une récompense juste. Et cela beaucoup plus que dans le cas d'une structure plus rigide. Equité et flexibilité sont donc des dimensions qui ne sont pas toujours faciles à combiner pour les managers. Plus généralement, l'impact réel de ces nouvelles formes d'organisation va devoir être évalué empiriquement et nul doute que cette recherche amènera de nouvelles questions.

Je vous souhaite à tous beaucoup de bonheur et une belle année 2019.

***La place faite à l'innovation et au développement d'un esprit entrepreneurial est tous les ans grandissante.***

**“ Objectif atteint!  
Certifier les connaissances  
acquises pendant 20 ans de  
pratique et en acquérir  
de nouvelles. ”**

Madeleine Savioz

Licence HEC 1989  
Diplôme (DAS) Marketing stratégique &  
Communication 2017

Envie de suivre ses traces ?  
Découvrez nos formations  
lors de soirées d'information  
[execed.unil.ch/info/](http://execed.unil.ch/info/)



*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



## L'équipe de HEC Lausanne remporte la finale mondiale du CFA Institute Research Challenge

L'équipe de HEC Lausanne remporte la finale mondiale du CFA Institute Research Challenge. C'est une grande première pour HEC Lausanne et pour la Suisse!

L'équipe d'étudiant·e·s du Master en finance de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne a remporté la finale mondiale du très prestigieux CFA Institute Research Challenge le vendredi 23 avril 2018 à Kuala Lumpur en Malaisie. Cette excellente nouvelle a fait les gros titres de la presse économique franco-phone (*Le Temps*) et alémanique (*Finanz und Wirtschaft*) tandis de nombreux éloges ont été prononcés à l'attention des principaux concernés ainsi qu'à leur professeur, Norman Schürhoff. Le Décanat leur adresse ses plus vives félicitations!

Le CFA Institute Research Challenge est une compétition mondiale d'analyse financière qui promeut l'émergence de nouveaux talents. Elle réunit les étudiant·e·s en finance d'universités de tous les continents et est organisée par le CFA Institute, une association à but non lucra-

tif de professionnel·le·s de l'investissement qui établit des standards d'excellence en finance. Au cours des neuf dernières années, l'équipe de HEC Lausanne a gagné à six reprises le concours national.

Dès l'annonce de la victoire vendredi dernier, l'équipe de HEC Lausanne a immédiatement été qualifiée de «championne du monde de l'analyse financière» par le journal *Le Temps*, référence en Suisse romande pour la presse économique et financière. Pour sa part, Christian Dreyer, le CEO de la CFA Society (Suisse) l'a félicitée et a relevé le fait qu'elle avait «pleinement mérité» ce succès et que «nous sommes fiers que l'équipe de Lausanne ait gagné pour la première fois». Encadrée par le professeur Norman Schürhoff, l'équipe de HEC Lausanne se composait de cinq étudiant·e·s du Master en finance: Natalia Grudina, Jonathan Pavillard, Mark Temnikov, Sam Wagner et Jeroen Zandbergen. Grâce à cette victoire – la première depuis que la Faculté participe à la compétition –, la Suisse remporte le titre mondial pour la première fois. Une performance à saluer, puisqu'elle démontre également tout le talent, le savoir et l'expertise des étudiant·e·s suivant le cursus du Master en finance à HEC Lausanne!

## HEC Lausanne ré-acréditée par EQUIS pour 5 ans

L'année 2018 a démarré avec une belle récompense et un acquis majeur pour HEC Lausanne! Elle a effectivement bénéficié d'un renouvellement de l'accréditation EQUIS pour une durée de 5 ans. C'est la plus haute distinction EQUIS, attribuée par le Conseil de direction de l'EFMD (European Foundation for Management Development) qui est l'un des plus prestigieux organismes d'accréditation internationale dans le domaine de la formation en management. Cette décision reconnaît la position de leader de HEC Lausanne parmi les institutions de commerce et de management dans le monde entier. Pour les diplômé·e·s et futur·e·s diplômé·e·s de HEC Lausanne, l'accréditation EQUIS est notamment un atout précieux, puisqu'elle prouve la qualité élevée de leur formation et confère une reconnaissance internationale à l'institution dont ils ont décroché le sésame.

## La nouvelle équipe décanale a pris ses fonctions en août

Une nouvelle équipe décanale dirige HEC Lausanne depuis le 1<sup>er</sup> août 2018, pour la législature 2018-2021. Le professeur Jean-Philippe Bonardi reste à la tête de la Faculté en tant que Doyen et il est secondé des Vice-Doyens et professeurs Olivier Cadot, Rafael Lalive, Guido Palazzo et Christian Zehnder. Nous les félicitons pour leur nomination!



## HEC Lausanne lance le prix «Female Career Award»

Valoriser et promouvoir une carrière académique féminine exceptionnelle, tel est l'objectif poursuivi par la Commission Égalité de la Faculté avec le nouveau prix intitulé «Female Career Award HEC Lausanne (UNIL)». Franziska Völckner, professeure en Marketing à l'Université de Cologne (Allemagne), était lauréate de la première édition en juin 2018, suivie par la professeure en Management et psychologie Michelle (Mikki) Hebl de la Rice University (Houston, Etats-Unis), récompensée en septembre 2018. Félicitations à elles!



## Monito remporte le Prix Strategis

Le Prix Strategis 2018 a été décerné le lundi 30 avril 2018 sur le campus de l'Université de Lausanne. Ce concours entrepreneurial est organisé depuis 25 ans par l'association d'étudiant·e·s HEC Espace Entreprise, rattachée à HEC Lausanne. Ses lauréat·e·s remportent un chèque de CHF 50'000 lors de la cérémonie. Cette année, c'est la start-up lausannoise Monito qui a remporté le prix. Plateforme de comparaison et d'évaluation de services d'envoi d'argent, Monito a pour but d'apporter de la transparence dans le marché des transferts de fonds. Elle a été co-fondée par François Briod, diplômé du Master en Systèmes d'information de HEC Lausanne (2015). Nous lui souhaitons une bonne continuation dans ses activités.





## Franc succès pour le cours «La Ville de demain»

Totalement novatrice, la première édition du cours «La Ville de demain» s'est terminée en juin 2018. Elle a été initiée par Fabrice Leclerc, chargé de cours à HEC Lausanne, sous l'impulsion de la Ville de Lausanne et de ses commerçant·e·s. Dans le cadre du cours, quelque 60 étudiant·e·s en 3<sup>e</sup> année de Bachelor à la Faculté ont imaginé leur ville idéale durant tout le semestre de printemps 2018, en se focalisant notamment sur le commerce de détail. Divers intervenant·e·s, parmi les plus prestigieux et de tous horizons, ont été invités pour aborder différents angles en lien avec la ville de demain: une expérience qui a été fortement appréciée par tous les étudiant·e·s!



## CHIC: les objets connectés réalisés par les étudiant·e·s ont été présentés au DemoDay de l'ECAL

La 4<sup>e</sup> édition du projet pédagogique China Hardware Innovation Camp (CHIC) a démarré à la fin de l'année 2017. Lancé par Marc Laperrouza, chargé de cours à HEC Lausanne et collaborateur scientifique à l'EPFL, le programme a pour objectif de passer de l'idée à la réalisation concrète d'un objet connecté et ce en 30 journées de travail. Lors des projets, les différentes équipes – composées d'étudiant·e·s de HEC Lausanne, de l'EPFL et de l'ECAL – œuvrent ensemble pour la conception des prototypes en se basant sur leurs compétences complémentaires. Elles s'envoient ensuite en Chine au mois de juillet pour

produire les prototypes d'objets connectés et les présenter à un public chinois. Cette année, les équipes avaient imaginé un objet intelligent pour rester concentré au travail en évitant les sources de distraction, un clip qui s'attache aux vêtements pour aider tout superviseur adulte à gérer un petit groupe d'enfants ainsi qu'une peluche connectée qui permet aux parents éloignés géographiquement de leurs enfants d'interagir à distance avec eux. Le public suisse a eu l'occasion de découvrir tous ces objets le 28 septembre 2018, lors du DemoDay à l'ECAL.

## QTEM – Using analytics to create a better world

Le réseau QTEM (*Quantitative Techniques for Economics and Management*), dont HEC Lausanne a été un des membres fondateurs en 2012, continue son expansion:

- 24 universités dans le monde sont membres de QTEM à ce jour, toutes choisies pour leur excellence académique;
  - 14 partenaires entreprises voient dans leur adhésion au réseau la possibilité de recruter les meilleurs étudiants avec un profil d'intégrateur entre le management et la science des données dans un contexte international;
  - 78 étudiants des universités partenaires ont obtenu leur certificat QTEM en 2018 dont 7 étudiants de HEC Lausanne: félicitations à Mathieu Cattani, Guillaume Epitaux, Esteban Flaviano, Killian Fourques, Astrid de Liedekerke, Laura Manon et Marie Métrailler! C'était au tour de la BI Norwegian Business School à Oslo d'organiser en octobre la cérémonie de remise des certificats QTEM de cette nouvelle volée de gradués QTEM qui ont rejoint les quelque 180+ alumni QTEM.
- C'est sur ces succès encourageants que le réseau QTEM va continuer à se développer afin de former la prochaine génération de dirigeants à utiliser les techniques analytiques pour la création d'un monde meilleur.



## HEC Lausanne sur les réseaux sociaux

HEC Lausanne possède à présent sa showcase page dédiée à l'entrepreneuriat, suivez-la!

[linkedin.com/showcase/entrepreneuriat-a-hec-lausanne](https://www.linkedin.com/showcase/entrepreneuriat-a-hec-lausanne)

- HEC Lausanne sur Facebook: [facebook.com/HECLausanneofficial](https://facebook.com/HECLausanneofficial)

- HEC Lausanne sur Twitter: [twitter.com/heclausanne](https://twitter.com/heclausanne)

- HEC Lausanne sur Instagram: [www.instagram.com/heclausanne](https://www.instagram.com/heclausanne)

- HEC Lausanne sur Youtube: [www.youtube.com/HECLausanneofficial/](https://www.youtube.com/HECLausanneofficial/)





Promotions 2018 – Bachelors et Masters à HEC Lausanne

## Deux fois la fête !

Deux grandes manifestations ont clos l'année académique 2017-2018. Les promotions des 12 et 13 décembre passés donnèrent l'occasion au Doyen Bonardi de remettre à qui de droit diplômes et prix divers. Cela se fit dans une ambiance bon enfant où les récipiendaires étaient accompagnés de leur famille ou de leurs ami.e.s. Un groupe musical entrecoupa les cérémonies de ses productions de qualité. Et c'est ainsi que, muni.e.s de leur certification, les unes et les autres pourront dès lors affronter le début de leur carrière qui professionnelle, qui académique. Bon vent à tous et à toutes!



Photos © Sébastien Monachon  
– BSC Association





**Elizabeth Demers**  
Professeure ordinaire

Le 1<sup>er</sup> février 2018, Elizabeth Demers a pris ses fonctions de Professeure ordinaire au Département de comptabilité et contrôle (DCC) à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Titulaire d'un Master en comptabilité de l'Université de Waterloo (Canada), d'un Master en statistiques et d'un Doctorat en comptabilité de l'Université de Stanford (États-Unis), Elizabeth Demers a enseigné dans divers MBA et Executive MBA, en particulier à l'INSEAD (France) et à la Darden Graduate School of Business (Université de Virginie, Etats-Unis), les Universités de Rochester et du Michigan (États-Unis).

Ses recherches portent notamment sur le rôle des informations non financières dans l'évaluation des entreprises et sur l'incidence de la divulgation d'informations sur le coût de leur capital. Ses recherches s'appuient notamment sur des analyses textuelles des communications d'entreprise. Elles ont été publiées dans des revues académiques renommées telles que *Journal of Accounting Research*, *Journal of Financial Economics*, *Management Science*, *Review of Accounting Studies*, *Harvard Business Review* ainsi que dans la presse internationale (*The Economist*, *Fortune*, *Forbes*, etc.). Ses activités de conseil incluent notamment la production d'analyses financières et de bulletins d'alerte destinés aux investisseur·euse·s institutionnel·le·s et aux fonds spéculatifs.



**Florin Bilbiie**  
Professeur ordinaire

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Florin Bilbiie a pris ses fonctions de Professeur ordinaire au Département d'économie de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Florin Bilbiie est titulaire d'un Doctorat en économie de l'Institut universitaire européen (EUI) de Florence (Italie) en 2004 où il a également obtenu le Prix Rotary pour la meilleure thèse soutenue en 2003-2007. Avant de rejoindre l'Université de Lausanne, il a été Professeur d'économie à l'Ecole d'économie de Paris PSE (France), à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ainsi que Directeur scientifique de la chaire Banque de France et membre de l'Institut universitaire de France.

Il a également enseigné à HEC Paris, au Nuffield College de l'Université d'Oxford (Angleterre) et a été chercheur invité dans plusieurs banques centrales (Banque centrale européenne, Banque d'Angleterre, Sveriges Riksbank en Suède, etc.) ainsi qu'au National Bureau of Economic Research NBER de Cambridge, Massachusetts, à l'Université de New York (NYU) et au Centre de recherche en économie internationale CREI à Barcelone. Il est chercheur associé au CEPR (Center for Economic and Policy Research) à Washington aux Etats-Unis et l'un des principaux éditeurs de l'*European Economic Review*.

Ses principaux thèmes de recherches concernent les cycles économiques ainsi que le rôle, les effets et la conception optimale des politiques fiscales et monétaires dans des modèles macroéconomiques incluant: l'entrée et sortie des entreprises ou la création de produits, l'hétérogénéité des consommateur·trice·s, les marchés incomplets et la participation limitée ou des complémentarités entre la consommation et le travail.

Ses travaux de recherche ont entre autres été publiés dans le *Journal of Political Economy*, dans le *Journal of Economic Theory* ainsi que dans le *Journal of Monetary Economics* et l'*American Economic Journal: Macroeconomics*.

## Welcome

# Nouveaux professeurs à HEC Lausanne



**Rustamdjani Hakimov**  
Professeur assistant

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Rustamdjani Hakimov a pris ses fonctions de Professeur assistant au Département d'économie de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Auparavant, il a été chercheur postdoctorant au Centre de recherche de sciences sociales (WZB) de Berlin en Allemagne. Il a obtenu son Doctorat en économie de l'Université technique de Berlin en 2016.

Il s'intéresse principalement à l'interface entre l'économie expérimentale et la conception du marché. Il accorde une attention toute particulière à l'harmonisation des marchés et des comportements stratégiques des agents sur ces marchés, dans le cadre de différents mécanismes d'appariement. De manière plus générale, ses recherches touchent à différents thèmes d'économie comportementale et expérimentale, y compris les auto-évaluations biaisées, les préférences en matière de risque et la motivation sur le lieu de travail.

Rustamdjani Hakimov est également chercheur associé au Centre de recherche en sciences sociales (WZB) de Berlin en Allemagne.



**Camille Terrier**  
Professeure assistante

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Camille Terrier a pris ses fonctions de Professeure assistante au Département d'économie à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Camille Terrier a rejoint HEC Lausanne après un Postdoctorat au Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux Etats-Unis et une thèse à l'Ecole d'économie de Paris (PSE) en France.

Ses recherches se situent à l'intersection entre l'économie du travail, l'économie de l'éducation et le *mechanism design*. Parmi ses projets en cours, elle analyse notamment l'algorithme d'affectation des enseignant·e·s aux établissements scolaires en France, les réformes d'affectation des élèves dans les établissements scolaires en Angleterre ou les technologies de *matching* (adéquation) sur les plateformes de recrutement en ligne.

La Professeure Terrier est également Research Associate au Centre for Economic Performance (CEP, London School of Economics) en Angleterre et Research Affiliate à l'Institute for the Study of Labor (IZA) en Allemagne.



**Simon Scheidegger**  
**Professeur assistant**

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Simon Scheidegger a pris ses fonctions de Professeur assistant au Département de finance de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Simon Scheidegger a été chercheur invité à la Hoover Institution (Université de Stanford aux Etats-Unis) et associé de recherche principal à l'Université de Zurich.

Ses recherches portent sur le développement de méthodes numériques pour la modélisation économique dynamique stochastique de grande dimension et leur application à la macroéconomie, la politique monétaire, la fixation des prix en fonction de la valeur d'option et les politiques fiscales optimales. Ses articles ont été publiés dans des revues de premier plan comme *Econometrica*.

Il est actuellement chercheur principal dans divers projets liés au calcul de haute performance ainsi que co-chercheur principal sur un projet PASC (plateforme de calcul scientifique avancé).

Simon Scheidegger a été Credit Risk Modeler au Credit Suisse de 2010 à 2012. Il a obtenu un Master en physique (2007) et un Doctorat en physique théorique (2010), avec *summa cum laude*, de l'Université de Bâle en Suisse.



**Francine Petersen**  
**Professeure associée**

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Francine Petersen a pris ses fonctions de Professeure associée au Département de marketing de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Francine Espinoza Petersen est titulaire d'un Doctorat en marketing et psychologie de la Robert H. Smith School of Business à l'Université de Maryland aux Etats-Unis et d'une Maîtrise en marketing (grande distinction) de l'UFRGS au Brésil. Avant de rejoindre HEC Lausanne, la Professeure Petersen a été Professeure associée de marketing à l'ESMT Berlin (Allemagne) et Professeure invitée à l'Université Columbia (Etats-Unis) et à l'INSEAD (France). Elle a également acquis de l'expérience en tant que consultante en recherche marketing au Brésil, aux Etats-Unis, en France et en Allemagne.

Ses recherches ont été publiées dans des journaux de renom (*Journal of Consumer Psychology, International Journal of Research in Marketing*). Elles ont été présentées à l'occasion de conférences marketing renommées (Association for Consumer Research Conference, American Marketing Association Conference) et également couvertes par diverses revues en gestion (*European Business Review*) et agences de presse (*The Guardian, Forbes*).

La Professeure Petersen est intervenue comme enseignante dans des programmes de premier cycle, de maîtrise, d'Executive MBA et d'Executive Education. Elle anime également des cours spécialisés et des séminaires sur les émotions, le bonheur et le bien-être et encadre des cadres dans ces domaines. A HEC Lausanne, elle enseigne le comportement des consommateur-trice-s, le cours « Retailing » ainsi que le marketing social et le bien-être.



**Charles Efferson**  
**Professeur ordinaire**

Le 1<sup>er</sup> septembre 2018, Charles Efferson a pris ses fonctions de Professeur ordinaire au Département de comportement organisationnel à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Après avoir obtenu son Doctorat en écologie évolutive à l'Université de Californie à Davis (Etats-Unis), Charles Efferson a occupé divers postes de niveau post-doctoral à l'Institut Santa Fe au Nouveau-Mexique et à l'Institut de recherche empirique en économie à l'Université de Zurich (Suisse). Avant d'entrer à l'Université de Lausanne, Charles Efferson a été associé de recherche principal au Département d'économie de cette même université, puis chargé de cours au Département en psychologie au Royal Holloway de l'Université de Londres (Angleterre).

Ses recherches se concentrent sur la coévolution de la cognition et du comportement sociaux chez l'homme dans des domaines impliquant la conformité, la coordination et la coopération. Il mixe régulièrement la modélisation évolutive avec l'analyse des données expérimentales et des données d'observation. Il a mené des travaux sur le terrain en Europe, en Asie occidentale, en Afrique et en Amérique du Sud. Une grande partie de ses recherches empiriques actuelles portent sur les mécanismes sociopsychologiques qui soutiennent les traditions culturelles néfastes et, alternativement, sur la diffusion d'innovations bénéfiques. Cette recherche a souvent des implications politiques directes, et il a beaucoup collaboré avec l'UNICEF, la Banque mondiale et diverses ONG.

Il intervient régulièrement lors de conférences et ateliers organisés par les Nations-Unies, la Commission européenne et la Banque mondiale. Le Professeur Efferson a publié des articles dans des revues telles que *Current Anthropology, Evolution and Human Behavior, Nature Human Behaviour, Proceedings of the Royal Society, Proceedings of the National Academy of Sciences, Science et Nature*. Il est consultant en rédaction pour la revue *Evolution and Human Behavior* et membre du comité de rédaction de *Evolutionary Human Sciences*.



**Annamaria Conti**  
**Professeure associée**

Le 1<sup>er</sup> août 2018, Annamaria Conti a pris ses fonctions de Professeure associée au Département de stratégie à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne.

Annamaria Conti a été Professeure assistante en Management stratégique au Scheller College of Business (Georgia Institute of Technology, Etats-Unis). Ses recherches portent notamment sur l'entrepreneuriat et l'économie de la science. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, elle a étudié le rôle des brevets comme signaux pour réduire les asymétries d'information, le rôle du subventionnement de la R&D dans la stimulation de l'innovation dans les nouvelles entreprises et le rôle du capital de surveillance des capital-risqueurs dans l'amélioration de la valeur des start-ups. Dans le domaine de l'économie de la science, la Professeure Conti a étudié les effets de groupe et de genre sur les carrières des jeunes diplômé-e-s.

Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que *Organization Science, Strategic Management Journal, Research Policy et Journal of Economics & Management Strategy*.

Elle a également remporté plusieurs prix de recherche, dont le Brady Family Award for Faculty Research Excellence en 2018, le DRUID Young Scholar Best Paper Award et le REER Conference Best Junior Paper. Avant sa carrière universitaire, la Professeure Conti a travaillé comme économiste pour Caterpillar et diverses organisations internationales.

# Thèses à HEC Lausanne

## Systèmes d'information

05.12.17

LIENHARD Kenny

*Routines in patient care: essays on the design and use of the information technology artifact*

15.12.17

ABAUNZA Felipe

*Improving the management of data center computing resources*

04.06.18

AVDIJI Hazbi

*Supporting the challenges of cross-boundary teamwork through design science research*

07.06.18

CAVALLARI Filippo

*Regular tree languages in the first two levels of the Borel hierarchy*

05.07.18

DIMOV Cvetomir

*Architectural process models of judgment and decision making*

18.07.18

MORO Arielle

*Perspectives on location privacy and mobility prediction when using location-based services*

21.09.18

CRESCO Laura

*Switzerland's contribution to international cyber stability*

27.09.18

AJAZI Fioralba

*Random geometric graphs and their applications in neuronal modelling*

11.10.18

CHAPUIS Bertil

*Three temporal perspectives on decentralized location-aware computing: past, present, future*

## Management

22.01.18

DING Bin Ashley

*Organizational climate and climate strength – Three essays*

22.03.18

LINK Daniela

*How the environment shapes decision making*

27.04.18

KALANOSKI Dimitrija

*Three essays on inter-firm arrangements and firm competitiveness*

27.04.18

CHEPYNOGA Kateryna

*Affordability and availability of medicines in low-income and lower-middle-income countries: quantitative analyses based on data from health action international*

13.06.18

OBERSON Romain

*Three essays on accounting and regulatory information provided by financial institutions: perspectives from accounting, Basel Rules and editing*

21.08.18

KHALILZADEH NAGHNEH Amir Hossein

*Three essays in bank systemic risk*

08.10.18

FISCHER Thomas

*Leadership: processes and ambiguities*

09.10.18

STEPHEN Sarah

*Responsible investment funds and mature organizational fields: lessons for institutional change and entrepreneurship*

## Economie politique

22.01.18

CORDONIER Rachel

*Essays in international macroeconomics*

21.03.18

COTTIER Lionel

*From policy design to impact evaluation, three essays in microeconomics*

02.07.18

STAUBLI David

*Two essays on how beliefs and rewards affect risk taking and one essay on corporate income taxation*

## Sciences actuarielles

26.01.18

CANI Arian

*Reinsurance and dividend problems in insurance*

27.06.18

BAI Long

*Extended gaussian threshold dependent risk models*

27.06.18

TAMRAZ Maissa

*Price optimisation and statistical modeling of dependent risks*

04.07.18

MÜLLER Philipp

*Essays on funding mechanisms, asset allocation and calibration of annuities in swiss pension funds*

## Finance

23.01.18

PROSTAKOVA Irina

*Three essays on capital structure and interfirm relationships*

02.07.18

LIU Ying

*Institutional players and financial market structure*

11.09.18

TOMA Raluca

*Experts in financial markets: asset pricing implications of reputation concerns and delegation*

18.09.18

PERAZZI Elena

*Essays on monetary policy, sovereign debt and banking*

28.09.18

HIMBERT Alexander

*Three essays in regional and urban economics*

Miroir  
de l'économie  
réelle | Sélection  
des meilleures  
actions mondiales | Made  
in  
Geneva

# Confiez votre portefeuille à une banque des entreprises

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

 Best of®  
gestion de fortune  
d'excellence

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

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

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

The Fuller Projection Map design is a trademark of the Buckminster Fuller Institute. ©1938, 1967 & 1992. All rights reserved, www.bfi.org

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris  
Dubai Hong Kong

www.bcge.ch/bestof +41 (0)58 211 21 00

Une prestation du programme Avantage service

# terres de vins



## VENTE DIRECTE

DANS NOS CAVES - CHEMIN DES CRUZ 1, 1180 ROLLE

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

## VISITES DE NOS CAVES & DOMAINES

SUR RENDEZ-VOUS

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

ÉVÉNEMENTS PRIVÉS DANS NOS CAVES & DOMAINES



# H A M M E L

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

MEMBRE ARTE VITIS ET MDVS

Gault&Millau

2019



vaud  
cenotourisme

## NOS VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT

DOMAINE DE LA BIGAIRE - MONT

CHÂTEAU PICTET-LULLIN - DULLY

DOMAINE DE LA BOLLIATTAZ - VILLENEUVE

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