

ALUMNI

HEC

magazine

N° 88 - Décembre 2014

HEC actualités : Le Réseau Masters QTEM • Alumni HEC : Le cahier « Spécial Soirée 2014 »

CRIMES – CRIMINOLOGIE – CRIMINALISTIQUE

Pourquoi le crime parfait n'est-il pas parfait?



KPMG

NOTENSTEIN
BANQUE PRIVÉE

Unil
UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne



NOTENSTEIN
BANQUE PRIVÉE

La rédaction du Magazine HEC souhaite à tous ses lecteurs de joyeuses Fêtes de fin d'année et une belle Nouvelle Année ainsi qu'un bon et rapide rétablissement à celles et à ceux qui souffrent.



Editoriaux

- 3 Dossier spécial**
Il est minuit, l'heure...
5 Association
Quarantième rugissant!
7 Doyen
Chers Alumni,



Actualités

- 9 Intranef/Extranef**
Nouveaux professeurs
10 Les nouvelles
365 jours à la Fac'
12 Doctorats
Thèses à HEC Lausanne
13 Bachelors & Masters
Les promotions 2014
14 Jean-Pierre Danthine
J.-P. Danthine, c'est: > 80pp s/Google!
17 Formation continue
Executive Education
19 Réseau
Le réseau Masters QTEM
21 AIESEC
Du monde étudiant au monde professionnel



Dossier spécial

- 23 Crimes – Criminologie – Criminalistique**
Pourquoi le crime parfait n'est pas parfait?
24 Criminologie, criminalistique et sciences criminelles
Pierre Margot
26 Cybercriminalité: fléau ou opportunité ?
Solange Ghernaouti
28 Pour une alliance « crimino-forensique »
Quentin Rossy, Manon Jendly, Céline Weyermann, Lionel Grossrieder
30 Organized Crime as Entreprise
Dr. Jürg Gerber

- 32 La révision de la loi sur le blanchiment d'argent**
M^e Olivier Wehrli

- 36 Until death do us apart**
Justyna Wilaszek Lalon

- 38 Where the dead serves the living**
Justyna Wilaszek Lalon

- 40 Les faussaires à l'ère de l'excellence**
Nasser Hefyene

- 43 Les PME et les « cyber »**
Dr Igli Tashi

- 44 Cybercriminalité, quels risques pour les entreprises ?**
Hughes Mayor

- 46 Mobilité + cryptographie**
Florian Aeschlimann

- 47 Arnaques et e-finance**
Laurent Bellières

- 48 Défense de l'e-réputation**
M^e Nicolas Capt

- 49 De l'exploitation des traces et des empreintes**
Nicola Albertini

- 52 Derrière les portes du pénitentier**
Sylvie Bula

- 55 Eclats de livres**

Les opinions exprimées par les auteurs des articles n'engagent en aucune façon la responsabilité de la rédaction et de l'éditeur.



HEC Alumni

- 56 Réseau en mouvement**
Le Réseau HEC (1^{re} partie)
57 La Soirée des Alumni 2014
Une belle (en)volée!
65 Réseau en mouvement
Le Réseau HEC (2^e partie)
66 L'Association et ses événements
Les activités de l'Association en 2014
68 Golf HEC
Une édition décoiffante
69 Golf Pralong
Plaisir et soutenir riment
70 Vient de paraître
Tout un concept
71 Mentorat
Mentors et mentees 2014-2015

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

Internet

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

Ont participé à cette édition :
Pierre Rudaz (réd. resp.)

Déborah Coia

Christian Filippini

Alberto Holly

Marco Lalon (resp. Dossier spécial)

Régis Martin

Haja Rajaoanario

Nadine Reichenthal

Graziella Schaller

Stéphanie Thoma

Concept graphique :
MAP, Lausanne

Mise en pages :
Pierre Rudaz – Nathalie Rose

Couverture et p. 45 :
photos © Archives Google

Impression/reliure :
Mengis Druck SA, Viège

PhDnet - Recherche HEC

- 72 Why architecture matters**
Dr. Kazem Haki





VEILLER
SUR VOTRE
PATRIMOINE ET
LE DÉVELOPPER
POUR LES
GÉNÉRATIONS
FUTURES

Banque Privée



**EDMOND
DE ROTHSCHILD**

CONCORDIA - INTEGRITAS - INDUSTRIA

Le lion de notre emblème
symbolise la puissance et
l'excellence mises au service
de nos clients.

edmond-de-rothschild.com

Le crime parfait n'existe pas, le crime ne paie pas, et pourtant des criminels en nombre agissent dans l'ombre, du larcin à la cybercriminalité en passant par le crime de sang ou contre l'humanité. La criminologie et la criminalistique s'en occupent intensément. Le travail ne manque pas.

Il est minuit, l'heure...



Marco Lalos

Responsable de la rédaction
du Magazine Alumni HEC Lausanne

Durant les années 80, des habitants de l'Etat de Washington (USA) témoignent de mystérieuses apparitions de corps de femmes émergeant de la rivière Green River. Ce n'est que 20 ans plus tard que des tests ADN confondirent Gary Ridgway, arrêté en 2001, accusé et condamné pour la mort prouvée de près de 50 victimes, jusqu'en Californie¹.

Le 5 octobre 1994, la Suisse se réveille sous le choc: 25 personnes retrouvées calcinées dans un chalet incendié à Granges-sur-Salvan, après une immolation similaire dans le canton de Fribourg. Le travail de la police forensique révèle l'identité des victimes – hommes, femmes et enfants – prises au piège de la secte de l'Ordre du Temple solaire, responsable de pareilles exécutions non seulement en Suisse, mais aussi au Canada². Août 2014, JP Morgan Chase et d'autres établissements financiers subissent une importante cyberattaque durant laquelle de nombreuses données sensibles furent subtilisées. L'unité contre les cybercrimes du FBI enquête sur cette agression venue présumément de Russie, en rétorsion aux sanctions économiques imposées à la Russie³.

Ces événements en apparence déconnectés dans le temps et l'espace partagent plusieurs similitudes: tous trois ont des causes diffuses, mais, grâce à la science et aux méthodes de la police scientifique, ces mystères furent résolus.

Qu'est-ce qu'un crime et pourquoi devons-nous en chercher la cause? Comment discerne-t-on ce qui peut être un crime plutôt qu'un accident? Quels types de crime existe-t-il? Pourquoi sont-ils commis? Qui sont les criminels derrière ces actes et quelles sont leurs motivations? Comment notre société doit-elle se défendre ou nous préparer face à un danger imminent? Ce sont les nombreuses questions que se posent les chercheurs, la police, les autorités judiciaires et la société en général, et cela depuis la nuit des temps.

Dans quel but, si ce n'est le besoin de comprendre, de prévenir et d'être rassuré face au phénomène du crime, besoin à la

naissance de la discipline dont le thème est central à ce numéro: la criminologie! Comme en témoigne l'article *Where the dead serves the living* (voir p. 38), l'étude du crime n'est pas un phénomène nouveau. La Chine du XIII^e siècle s'y intéressait déjà, les Romains aussi. Cependant, dans ce numéro 88, nous abordons les problématiques contemporaines.

«Qui sont les criminels derrière ces actes?»

Premièrement, on s'intéresse à **comprendre** ce qu'est la criminologie et son rapport à la criminalistique, plus particulièrement comment celles-ci sont abordées dans les académies suisses: à l'Unil et spécifiquement à HEC. Nous proposons un éventail d'articles abordant le sujet sous des angles variés: projet de loi contre le blanchiment d'argent, le phénomène du crime organisé, le développement de la science forensique à l'étranger ou, encore, la poursuite des grands crimes de l'Histoire.

Par ailleurs, nous nous intéressons à la **prévention** et abordons le thème sous un angle plus pratique. Quelles applications existe-t-il et qui les développe? Que ce soit dans la téléphonie mobile, le droit, la finance ou l'horlogerie, la Suisse compte de nombreux experts en prévention dans des domaines aussi variés que l'imagination des malfaiteurs 2 ou 3.0.

Finalement, comment la société exerce-t-elle son besoin de sécurité? Un regard appuyé sur le Service pénitentiaire vaudois éclaire le bras armé de la justice et son rôle social.

Nous sommes certains que vous trouverez le contenu de ce magazine une fois de plus intéressant... Nous vous en souhaitons une très bonne lecture!

Sources:

¹ Crimelibrary.com : http://www.crimelibrary.com/notorious_murders/mass/solar_temple/1.html

² Crimelibrary.com : <http://www.crimelibrary.com/blog/2013/09/18/green-river-killer-gary-ridgway-wants-to-take-a-walk-and-locate-additional-victims/index.html>

³ Bloomberg.com : www.bloomberg.com/.../fbi-said-to-be-probing-whether-russia-tied-to-jpmorgan-hacking.html



La nature remercie ceux qui
se chauffent au gaz naturel.

gaz naturel 
L'énergie qu'on aime.

Eh oui, cela ne nous rajeunit guère, notre Association mettra son costume d'une jeune et fringante quarantenaire en 2015 ! Mais, avant de parler quelque peu projective, j'aime-rais revenir d'abord sur l'actualité de l'année écoulée.

Quarantième rugissant !



Christophe Fischer

Président de l'Association des Alumni
HEC Lausanne

«Nous avons l'impression que les forces économiques, les marchés financiers, les nouvelles technologies transforment notre vie de tous les jours bien davantage que nos ministres ou nos parlementaires.»

Luc Ferry, philosophe, ancien ministre de l'Education nationale

Cette citation de Luc Ferry, invité récent du Forum de Glion (organisé par l'un de nos derniers présidents, Orlando Menegalli), me sert pour marquer la fin d'une année 2014 lors de laquelle notre Association a connu quelques changements majeurs.

Depuis le mois de mai, j'ai le privilège et le plaisir d'avoir repris la présidence du comité, au côté de Frédéric Gross, nommé à la vice-présidence. J'en profite pour remercier vivement Nadine Reichenthal pour les trois années où elle s'est investie dans la charge que représente la présidence d'une Association ambitieuse comme la nôtre, qui se veut avant tout au service de l'ensemble de nos parties prenantes, avec comme mission prioritaire de contribuer au rayonnement de HEC Lausanne.

«Davantage d'implications de nos figures de proie»

Autre nouveauté, depuis cet automne, comme déjà annoncé dans nos newsletters, nous avons le plaisir d'accueillir du renfort au secrétariat. En effet, Stéphanie Thoma, alumni 2000, a été engagée comme nouvelle responsable de la communication et forme depuis quelques semaines avec Graziella Schaller le nouveau duo de choc et de charme à votre service (cf. ci-dessous).

Ces nouvelles ressources doivent nous permettre d'entrer dans une année 2015 de transformation et de célébration : Transformations sur six axes se basant sur la stratégie 2013-2016 :

1. Au niveau de **la communication**, qui passera avant tout par une refonte en profondeur de notre site Internet vieillissant et des news qui chercheront à être plus en lien avec l'actualité de l'Ecole et le monde économique en général.
2. Dans les services et produits destinés à **soutenir et accompagner les membres** à tous les stades de leur carrière professionnelle, que ce soit par exemple à travers notre offre de coaching lors d'une phase de réorientation de carrière ou encore grâce au programme de mentorat.

»»

Renfort pour notre secrétariat



Graduée de notre Ecole en 2000, **Stéphanie Thoma** a fait ses premières expériences comme project manager chez Idealjob, puis chef de produits chez L'Oréal, avant de créer sa propre entreprise dans le domaine de l'organisation d'événements.

Puis elle fut responsable du sponsoring auprès de l'Association A3, nos homologues de l'EPFL, et enfin Brand & Business Developer Manager chez Tact.

D'esprit entreprenant et enthousiaste et dotée d'une grande efficacité, Stéphanie Thoma se réjouit de contribuer au succès d'une institution dynamique en mettant à profit ses compétences issues de diverses expériences liées à la communication et à la recherche de fonds pour des publics très exigeants. Au côté de Graziella Schaller, le comité de l'Association se réjouit ainsi de compter sur cette nouvelle ressource à votre service.

Quarantième rugissant !

**Back to the campus
en 2015 : réservez
le 26 septembre
pour les 40 ans
de l'Association !**

Le site de Dorigny.

» 3. Dans la volonté de **renforcer nos liens avec l'économie**, que ce soit à l'international grâce au réseau Swissnex (accès à un premier stage, ou un premier emploi) ou à l'échelle *nationale* et *régionale* avec des events de qualité et davantage d'implications de nos figures de proue entrepreneuriales dans le cadre d'interventions dans des cours ou comme mentor de projets dans le futur incubateur.

4. Dans les opportunités à **faire vivre «la grande famille» et le réseautage** par une continuité des événements qui ont fait leurs preuves et un nouvel event festif qui s'adressera principalement aux plus anciens.

5. Dans la volonté tant du décanat que du rectorat de mettre en place **une structure de soutien à l'entrepreneuriat**, ce sous la houlette du professeur Jeffrey Petty et en collaboration avec l'Association d'étudiants START qui prépare pour le mois de mars prochain une semaine entière dédiée à l'entrepreneuriat. Notre réseau d'anciens sera mis à contribution!

6. *Last but not least*, dans le besoin de **professionnaliser et centraliser notre recherche de fonds** et le suivi de nos partenaires, top sponsors et autres annonceurs, toujours déterminant pour nous permettre d'équilibrer nos ressources avec nos/vos attentes.

Jubilé de l'Association : toutes voiles dehors !

Le nouvel événement cité plus haut sera dédié aussi à marquer le 40^e anniversaire de notre Association. En effet, c'est en 1975, sous l'impulsion du professeur Jean Golay que naquit le réseau des actuels Alumni

HEC qui comptait 568 membres en 1977. Quelle chemin parcouru et quelle transformation !

Comme il est encore un peu prématûré pour vous en dévoiler davantage, voici déjà un petit *flashback* avec quelques événements ayant marqué l'année 1975 :

- **8 mars**: l'ONU proclame 1975 Année de la femme.

« Voir Internet mondialiser nos échanges et nos pensées »

- **4 avril**: création de l'entreprise Microsoft.

- **9 octobre**: le prix Nobel de la paix est attribué au Soviétique Andreï Sakharov, qui ne peut aller chercher son prix à Oslo.

- **15 novembre**: à Rambouillet (France), le président Valéry Giscard d'Estaing réunit les

chefs d'Etat des cinq pays les plus industrialisés (Etats-Unis, Japon, Allemagne de l'Ouest, France et Royaume-Uni), réunion informelle qui se tiendra annuellement avec le Canada et l'Italie, formant le G7.

- **Formation du groupe des Sex Pistols (fin en 1979)**.

Entre-temps, il nous a été donné de vivre la chute du Mur de Berlin, de voir Internet mondialiser nos échanges et nos pensées ou encore le GIEC1 nous faire prendre conscience des limites de nos modèles économiques occidentaux.

Enfin, je vous laisse **découvrir avec curiosité le Dossier spécial** mené par Marco Lalos sur le sujet très actuel de la cybercriminalité dans le cadre de la criminologie et vous souhaite, de la part de tout le comité, d'excellentes fêtes de fin d'année, avec une pensée pour les plus fragiles, et me réjouis de vous retrouver pour franchir le cap, tel Bartholomée Dia qui franchit celui de Bonne-Espérance il y a plus de 500 ans.



Il y a un an, dans l'édito de ce même magazine, nous vous parlions du défi que représente l'augmentation du nombre d'étudiants et les mesures que nous avons prises afin de garantir l'excellence de nos programmes dans ce nouveau contexte.

Chers Alumni,



C'est ainsi que nous avons notamment engagé de nouveaux professeurs et détriplé les cours de première année. Vu l'enthousiasme et l'intérêt qui anime encore et toujours nos étudiants et nos professeurs, il semble que nous ayons réussi!

Il n'en reste pas moins que les effectifs continuent d'augmenter et que ces mesures ne peuvent être suffisantes à moyen terme. C'est donc un défi qui reste encore à l'ordre du jour, pour nous comme pour la prochaine équipe décanale. La prochaine équipe? Oui, en effet, le mandat de notre équipe décanale prend fin l'été prochain. Mais la relève est déjà assurée – et très bien assurée – puisque c'est mon collègue et actuel vice-doyen, le Professeur Jean-Philippe Bonardi, qui prendra les rênes du Décanat pour les trois prochaines années.

L'heure étant aux bonnes nouvelles, je tiens aussi à vous annoncer que notre Faculté vient tout juste d'obtenir une ré-acréditation EQUIS pour une durée de 3 ans. Cette accréditation, sorte de label qualité, est l'une des plus exigeantes pour une *business school* et confirme la place de HEC Lausanne parmi les meilleures institutions dans le monde. Une telle certification, importante pour notre renommée, est aussi essentielle pour le développement de partenariats privilégiés avec d'autres écoles au niveau international. Si HEC Lausanne est déjà très internationale, elle le sera encore plus dans le futur!

Les experts externes chargés de notre évaluation ont été impressionnés par la qualité de la recherche dans notre Faculté, soulignant que toute notre philosophie et nos actions en sont imprégnées, en particulier notre enseignement. Nous aimons à rappeler que ces deux éléments sont ancrés dans notre raison d'être, en tant que Faculté de l'Université de Lausanne, et dans notre histoire, qui a plus de 100 ans.

Cela me fait particulièrement plaisir de noter qu'ils ont aussi très favorablement commenté les bonnes relations que notre faculté entretient avec ses alumni. Un très grand MERCI à vous toutes et tous qui avez contribué à cette image positive!

**« Vous avez
envie de
développer
votre savoir »**

Celles et ceux d'entre vous qui ont la nostalgie de leurs années d'université seront certainement ravis d'apprendre que nous avons développé notre offre de formation continue. Nous nous étions en effet fixé pour objectif de renforcer notre impact direct sur un public plus senior et aussi de vous offrir, à vous, nos alumni, la possibilité de poursuivre votre formation ou de vous perfectionner. C'est ainsi qu'une nouvelle gamme de programmes de formation continue a vu le jour en 2014, regroupée au sein de la plate-forme Executive Education. Destinée à des cadres et cadres supérieurs, notre offre se décline sous différentes formes, de l'Executive MBA (15 mois de formation) aux programmes courts (2 à 5 jours). Des programmes sur mesure complètent l'offre, destinés à satisfaire les besoins des entreprises, institutions ou organisations et de leurs collaborateurs (voir page 17).

Un pari réussi au niveau régional mais aussi international, puisque la Faculté des HEC, en collaboration avec l'IDHEAP et la Faculté des Géosciences et de l'Environnement, a remporté un appel d'offre de la Direction du développement et de la coopération (DDC) portant sur la formation de 600 hauts fonctionnaires chinois. Ce programme sur mesure, concocté par l'Executive Education et ses partenaires au sein de l'UNIL, est axé sur le management du développement durable. Des signaux favorables qui laissent présager un bel avenir à la formation continue à HEC Lausanne!

Et si vous n'êtes pas (encore) d'humeur à vous lancer dans une formation mais que vous avez envie de développer votre savoir, rendez-vous sur notre nouveau blog après avoir lu ce Magazine! Nous venons tout juste de lancer www.hecimpact.ch, un blog en anglais dans lesquels nos professeurs ouvrent leurs idées aux non-chercheurs, sous formes d'articles et de vidéos.

Thomas Von Ungern

Doyen de la Faculté HEC Lausanne

Et un beau jour, un et un font trois.



Quoi que l'avenir vous réserve:
nous avons la solution qui convient.

La Mobilière 
Quoi qu'il arrive

La Faculté des HEC souhaite la bienvenue aux nouveaux professeurs récemment ou nouvellement nommés.

Nouveaux professeurs

Periklis Andritsos



a rejoint le Département des systèmes d'information (ISI) de HEC Lausanne le 1^{er} août 2014 en tant que Professeur ordinaire.

Après un diplôme d'ingénieur de la National Technical University d'Athènes, Periklis Andritsos a poursuivi ses études et obtenu un doctorat en informatique à l'Université de Toronto. Ses recherches portent sur l'analyse des référentiels de données volumineux et plus spécifiquement sur la découverte de leur structure afin d'en faciliter le design et accélérer les requêtes. Il a notamment développé un algorithme de classification qui a servi de base à des travaux inédits sur la découverte de schémas alternatifs dans des bases de données contenant des incohérences et des erreurs. Ses techniques ont également été utilisées et brevetées dans l'industrie. En 2008, il a cofondé et était le principal chercheur de Thoora, une start-up spécialisée dans la recherche, le partage et la publication de contenus via les réseaux sociaux.

Olivier Gallay



a rejoint le Département des opérations (DO) de HEC Lausanne le 1^{er} novembre 2014 en tant que Professeur assistant. Titulaire d'un Master en Systèmes de

Communication de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Olivier Gallay obtient en 2009 un doctorat de la même institution, avec une spécialisation en mathématiques appliquées. Sa thèse de doctorat porte sur la modélisation stochastique de réseaux de files d'attente non-markoviens dans lesquels les décisions de routage sont prises de manière autonome par les agents en circulation. Les principaux résultats sont centrés sur l'émergence de comportements collectifs auto-organisés au sein de la population d'agents. Jusqu'en 2014, Olivier Gallay a travaillé au sein du Laboratoire de recherche IBM à Zürich, où il a été impliqué dans de nombreux projets de recherche ainsi que commerciaux, dans le domaine des transports, de la logistique ainsi que dans l'optimisation des prix. De manière plus générale, ses intérêts incluent la recherche opérationnelle, les processus stochastiques appliqués, les dynamiques non-linéaires et l'analyse des comportements de mimétisme au sein d'une population.

Diane Pierret



a rejoint le Département de finance (IBF) de HEC Lausanne le 1^{er} août 2014 en tant que Professeure assistante en prétilisation conditionnelle.

Diane Pierret était chercheuse au Volatility Institute de la NYU Stern School of Business depuis janvier 2012, où elle avait été invitée par Robert Engle pour mener des recherches sur le risque systémique. Elle a obtenu un doctorat en statistiques de l'Université catholique de Louvain en 2014.

En lien avec ses travaux sur le risque systémique, Diane Pierret a développé un intérêt marqué pour les questions liées à l'intermédiation bancaire et financière. Ses recherches les plus récentes mettent en évidence l'interaction empirique entre les risques de solvabilité et de liquidité des banques.

Marianne Schmid Mast



a rejoint le Département de comportement organisationnel (OBI) de HEC Lausanne le 1^{er} août 2014 en tant que professeure ordinaire.

Après avoir obtenu en 2000 un doctorat en psychologie de l'Université de Zurich, Marianne Schmid Mast a poursuivi ses recherches à la Northeastern University aux Etats-Unis avec une bourse FNS. De retour en Suisse, elle a été professeure à l'Université de Fribourg, puis de Neuchâtel. Ses recherches portent sur des thèmes tels que les interactions sociales, la communication verbale et non verbale, les relations hiérarchiques, la formation d'impressions sur autrui ou l'influence de la communication du médecin sur la santé du patient. Elle utilise les technologies de la réalité virtuelle afin d'explorer les comportements et la communication interpersonnels ainsi que des systèmes informatisés de détection afin d'analyser le comportement non verbal. Marianne Schmid Mast est actuellement rédactrice en chef adjointe du *Journal of Nonverbal Behavior*.

Anette Mikes



a rejoint le Département de comptabilité et contrôle (DCC) de HEC Lausanne le 1^{er} août 2014 en tant que Professeure ordinaire. Titulaire d'un docto-

rat de la London School of Economics (LSE), sa thèse sur la gestion du risque dans les établissements financiers était la première recherche de terrain dans le domaine. Avant de rejoindre l'Université de Lausanne, elle était professeure assistante à la Harvard Business School. De 2007 à 2010, elle a dirigé, des deux côtés de l'Atlantique, un programme de recherche portant sur l'évolution de la gestion du risque dans le secteur bancaire : il en est résulté une série d'articles de recherche sur le rôle des Chief Risk Officers. Anette Mikes a également étudié les pratiques de gestion du risque dans des organisations non financières. Plus récemment, elle a étudié les relations entre gestion du risque, innovation et dissonance. Portée par le désir d'améliorer notre capacité à améliorer et gérer les risques pluralistes et les situations de catastrophe, elle a étudié les pratiques relatives au contrôle dans des organisations à haute fiabilité et a reçu un prix pour son étude de cas multimédia portant sur l'échec de la mission de sauvetage du sous-marin Koursk.

Boris Nikolov



a rejoint le Département de finance (IBF) le 1^{er} août 2014 en tant que Professeur assistant en prétilisation conditionnelle et membre du Swiss Finance Institute (SFI).

Après avoir étudié l'économie à l'Université de Genève, Boris Nikolov a poursuivi ses études à l'Université de Lausanne, où il a obtenu un doctorat en Finance. Avant sa récente entrée en fonction, il a séjourné aux Etats-Unis en tant que membre du corps professoral à la William E. Simon Graduate School of Business de l'Université de Rochester et en tant que chercheur également à la Wharton School de l'Université de Pensylvanie.

Ses recherches portent sur la finance d'entreprise et couvre des sujets tels que les effets des frictions financières sur les investissements des entreprises, les structures de capitaux ainsi que les politiques de trésorerie des entreprises, l'estimation structurelle des modèles dynamiques et la gouvernance d'entreprise.

Roberto Steri



a rejoint le Département de finance (IBF) de HEC Lausanne le 1^{er} août 2014 en tant que Professeur assistant en prétilisation conditionnelle.

Durant ses études, Roberto Steri a effectué un séjour de trois ans à la Fuqua School of Business de Duke University. Il a obtenu un doctorat de l'Université Bocconi à Milan. Il a par ailleurs travaillé dans le consulting et les services bancaires d'investissement, avec un accent sur les secteurs de la banque, du transport et de la mode. Ses recherches se situent à la frontière entre l'évaluation des actifs financiers et la finance d'entreprise. Ses travaux démontrent que les politiques de financement des entreprises et de gestion du risque ont un impact de premier ordre sur le rendement des actions. Dans un récent article, il propose une théorie d'évaluation des actifs basée sur les décisions de gestion du risque au niveau de l'entreprise.

Joël Wagner



a rejoint le Département de Sciences actuarielles (DSA) de HEC Lausanne le 1^{er} juillet 2014 en tant que Professeur ordinaire.

Après des études d'ingénieur en physique, Joël Wagner a obtenu en 2006 un doctorat en mathématiques à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Il a entre autres effectué deux séjours de recherche à l'Université de Houston au Texas. Il a également été consultant dans les domaines des services financiers et de l'assurance auprès du Boston Consulting Group (BCG) à Zurich. De 2010 à 2014, Joël Wagner était professeur assistant à l'Université de St-Gall. Ses recherches s'intéressent aussi bien aux questions actuarielles fondamentales qu'aux sujets d'actualité des assurances sociales et de l'économie des assurances. Ses travaux les plus récents portent sur l'évaluation des produits de l'assurance-vie, les risques dans la prévoyance vieillesse, le développement durable dans l'assurance privée et sociale ou encore la gestion des sinistres.

La Faculté des HEC de Lausanne, avec toute ses populations, vit des événements, conçoit, innove, lance, publie, participe et offre au monde de l'économie et de la finance des outils précieux pour une meilleure compréhension du grand tout planétaire. Petit tour d'horizon.

365 jours à la Fac'

HEC Lausanne accréditée par Equis



HEC Lausanne a reçu le 9 décembre 2014 un renouvellement de l'accréditation pour une durée de 3 ans par le conseil de direction de l'EFMD (European Foundation for Management Development), l'un des plus prestigieux organismes d'accréditation internationale dans le domaine de la formation en management. Cette accréditation reconnaît la position de leader de HEC Lausanne parmi les institutions de commerce et de management dans le monde.

Pour atteindre cet objectif, la Faculté est passée au travers d'un processus d'auto-évaluation de plusieurs années, qui a abouti à l'élaboration d'un rapport, soumis en août 2014 à EQUIS, la section qualité de l'EFMD. En septembre, une équipe chargée de l'examen, composée d'experts externes, s'est rendue sur le campus et a mené, pendant plusieurs jours, des interviews avec le Recteur de l'Université ainsi que les représentants des différentes entités de la Faculté, y compris des membres du Business Advisory Board (comité), des professeurs, des administrateurs et gestionnaires, des étudiants, des employeurs et des alumni.

Jean Tirole, prix Nobel d'économie



Le prix Nobel d'économie 2014 a été attribué ce lundi 13 octobre à Jean Tirole, par ailleurs docteur honoris causa de l'Université de Lausanne dans le domaine des Hautes Etudes commerciales. Ce titre-ci lui avait été décerné le 31 mai 2013 afin de le récompenser pour l'ensemble de ses travaux dans le domaine de l'organisation industrielle. Thomas von Ungern-Sternberg, Doyen de la Faculté des HEC, relève que «les travaux de Jean Tirole ont tout particulièrement influencé l'enseignement donné à HEC Lausanne».

Jean Tirole a en effet enseigné en tant que professeur invité à la Faculté des HEC dans le cadre du programme en économie politique au début de sa carrière, dans les années 1980. C'est à Lausanne qu'il donne ses tout premiers cours d'économie industrielle et qu'il écrit la première partie de son livre «The Theory of Industrial Organisation», utilisé encore aujourd'hui dans l'enseignement.

En 2013, il est également invité par la Faculté à donner une conférence dans le cadre des 30 ans du DEEP et de son Master en économie politique.

Les professeur-e-s se joignent au décanat pour féliciter Jean Tirole pour ce prix Nobel qui récompense un économiste qui leur est particulièrement cher. Et le Doyen de relever: «Ses

travaux qui intègrent théorie des jeux, analyse de la concurrence et règlementation ne cessent de gagner en actualité depuis la crise et vont influencer notre manière d'organiser la société pendant encore des décennies.»

Solange Ghernaouti, chevalier de la Légion d'honneur



Le jeudi 6 novembre, à la Résidence de France à Berne, la professeure HEC Solange Ghernaouti s'est vu remettre les insignes de Chevalier de la Légion d'honneur par l'ambassadeur de France en Suisse, M. René Roudaut. Plus haute décoration honorifique française, cette distinction venait récompenser les travaux de Solange Ghernaouti dans les domaines de la sécurité informatique et de la lutte contre la cybercriminalité. La récipiendaire se déclara «très honorée et encouragée à poursuivre son engagement pour que nous ne soyons pas bannis par les générations futures pour le monde que nous leur laissons en héritage». En présence de nombreux représentants de la Gendarmerie française, M. René Roudaut souligna également le fait que les autorités françaises ont voulu rendre hommage à l'engagement de Solange Ghernaouti pour la promotion de la femme.

L'Association des Alumni HEC se joint aux félicitations à la professeure Ghernaouti.

HEC Lausanne, l'administration Obama et l'économie américaine



OpLab, le laboratoire du Département des opérations à HEC Lausanne dirigé par la Prof. Suzanne de Tréville a développé un outil permettant de quantifier les coûts cachés de la délocalisation d'entreprises. Cet outil innovant utilise les principes de la finance quantitative et calcule le coût réel résultant de l'allongement de la chaîne d'approvisionnement. Les résultats démontrent finalement que les économies qui justifient en apparence une délocalisation sont souvent une illusion. Avec ce nouvel outil, appelé Cost-Differential Frontier Calculator, ou CDF, il est enfin de possible de calculer des coûts qui étaient jusque-là extrêmement difficiles à prendre en compte. «Lorsqu'une entreprise dépend de fournisseurs à l'étranger, elle voit les délais de livraison de ses commandes s'allonger, explique Suzanne de Tréville. Ce qui l'oblige à effectuer des ordres pour de plus gros volumes. La conséquence ? Elle est

plus exposée aux fluctuations de la demande et se retrouve plus facilement en rupture de stock ou au contraire en situation de surplus de stock.»

Les managers et décideurs politiques disposent à présent de chiffres concrets sur lesquels baser leurs décisions et peuvent identifier les marchés pour lesquels une relocalisation de la production est la plus prometteuse.

Depuis le 1^{er} octobre, le Département du commerce américain propose cet outil innovant sur son site ainsi qu'à travers sa plate-forme Manufacturing Extension Partnership (MEP), un réseau qui réunit 50 gouvernements locaux et les 300 000 PME présentes dans ces Etats.

L'outil CDF est hébergé en ligne sur les serveurs de l'Unil en libre accès.

Compétitions internationales : les étudiants HEC parmi les meilleurs



Des équipes d'étudiants de HEC Lausanne ont participé cet été à deux compétitions internationales de HEC Montréal lors desquelles

elles se sont distinguées par leurs très bons scores. Une équipe de 4 étudiants de 3^e année de Bachelor, sous la supervision du prof. Estier, a ainsi terminé à la 1^{re} place de la *International ERPsim Competition* pour sa première participation à cette compétition. Cette équipe était issue de la dernière volée d'étudiants du cours Capstone HEC Business Game (semestre de printemps 2014). Une autre équipe, composée d'étudiants en Master et recrutés par le prof. Jeffrey Petty, a de son côté pris part à la *International Graduate Competition*. L'un des étudiants, Michael Depping, a remporté le Best Team Player Award. Il témoigne : «Ce voyage a été couronné de succès après plusieurs semaines d'entraînement pour notre équipe composée d'étudiants en finance, économie et management.» Et ce d'autant plus que c'est la seconde année que HEC Lausanne remporte ce prix.

Un Mooc à plus de 30 000 participants



Le 22 septembre 2014 a débuté un nouveau cours en ligne intitulé «Unethical Decision Making in Organizations: A course on the dark side of the force». Ce MOOC (Massive Open Online

Course) est piloté par Guido Palazzo et Ulrich Hoffrage, tous deux professeurs à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, en collaboration avec la Formation Continue UNIL-EPFL.

Dans le cadre de ce MOOC dispensé en anglais, les participants découvriront notamment comment certains contextes organisationnels peuvent inciter les gens à prendre des décisions contraires à l'éthique. Parmi les objectifs du cours, il s'agit de donner aux participants les connaissances et les outils nécessaires pour analyser les risques de comportements non éthiques dans les organisations et de leur donner les moyens d'intervenir afin de réduire de tels risques pour eux-mêmes et leurs organisations. Le cours consiste en une série de vidéos, de quizz, de discussions en ligne sur des forums ainsi que des évaluations par les pairs en lien avec les thématiques abordées.

Des hauts dignitaires chinois dans les murs de HEC Lausanne

La presse l'a relayé fin septembre : HEC Lausanne a remporté la mise au concours du programme SSMTP4SD – Sino-Swiss Management Training Program for Sustainable Development, un programme de management du développement durable, conçu pour de hauts fonctionnaires du gouvernement chinois et financé par la Confédération suisse.

Ce projet entre parfaitement dans la vision de la plate-forme qui recherche également les collaborations inter-facultaires voire interinstitutionnelles. En effet, l'IDHEAP, la GSE (Faculté des Géosciences et de l'Environnement) ainsi que l'IHEID y prennent part activement.

Le professeur Yves Pigneur auteur de best-seller



Le prof. Yves Pigneur et ses quatre co-auteurs expliquent dans ce tome 2 comment utiliser le «Value Proposition Design», un outil pratique pour concevoir, tester, créer et gérer des produits et des services désirés par les clients. Ils s'adressent aux personnes qui ont été frustrées par des réunions d'affaires polluées par des conversations sans fin, des lancements de produits trop coûteux, ou tout simplement des décideurs déçus par l'échec d'une bonne idée. Le livre aide à comprendre comment se rapprocher des clients efficacement et à éviter de perdre du temps avec des idées qui ne fonctionnent pas.

A cette adresse vous pouvez lire les 100 premières pages du livre :

<https://strategyzer.com/value-proposition-design>

Leur dernier ouvrage, «Business Model Generation», est toujours classé dans le top 12 des meilleurs *business books* aux USA. On leur souhaite le même succès avec leur tout récent «Value Proposition Design» paru cet automne.



HEC Lausanne Infos



HEC Lausanne sur YouTube
<http://www.youtube.com/user/HECLausanneofficial>



HEC Lausanne sur Facebook
<http://www.facebook.com/HECLausanneofficial>



HEC Lausanne sur Twitter
<http://twitter.com/#!/heclausanne>

Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
Bureau 133, Internef, CH-1015 Lausanne
<http://www.unil.ch/hec>

365 jours à la Fac'

Le pouvoir corrompt, la testostérone aussi



Une étude menée conjointement par la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne et le Service d'endocrinologie et diabétologie du CHUV révèle que le taux de testostérone des dirigeants peut avoir une influence sur leur comportement et les inciter à prendre des décisions dans le seul but d'augmenter leurs profits. Est-il possible pour un mortel de ne pas succomber au pouvoir corruptif? Pour apporter un nouvel éclairage à la question, une étude menée par des spécialistes en comportement organisationnel, John Antonakis, Samuel Benden et Christian Zehnder, de la Faculté des HEC de l'Université

de Lausanne, et le neuroendocrinologue François Pralong, du CHUV, a pris la forme d'une simulation mettant en scène plus de 700 volontaires en situation de dirigeants ou de subalternes.

Les résultats, parus dans la revue spécialisée *The Leadership Quarterly Elsevier*, ont montré que plus le pouvoir – soit le nombre de personnes soumises aux décisions du leader ou les choix décisionnels à la disposition du leader – augmentait, plus le leader était influencé par son propre intérêt. L'étude a également permis de révéler que des déterminants individuels, tels que le taux de testostérone que d'autres études liaient déjà plus ou moins indirectement aux comportements asociaux ou égocentriques ainsi qu'à une baisse des capacités d'empathie, avait une influence tout aussi grande sur les décisions prises par les dirigeants. Spécifiquement, les dirigeants étaient particulièrement corrompus quand ils avaient beaucoup de pouvoir et un haut taux de testostérone. Il serait donc possible de prédire le comportement d'un dirigeant en prenant en compte ces deux facteurs, soit la dimension du pouvoir et les déterminants individuels.

Thèses à HEC Lausanne

Date	Auteur	Département	Titre
06.07.12	Eloy PÉREZ	Management	Partial vertical integration in electricity markets: A game-theory based modeling approach
14.02.14	Lanpeng JI	Sciences Actuarielles	Ruin and related quantities in some advanced insurance risk models
02.06.14	Karl SCUHMACHER	Sciences Economiques mention Management	Aggregation and errors in management accounting
19.05.14	Qunzi ZHANG	Sciences Economiques, mention Finance	Essays in higher moment asset pricing and liquidity risk
27.06.14	Amine BEKKOUCHE	Systèmes d'Information	Cyberadministration : Un tremplin pour les pays émergents, illustration à travers un exemple, constats et perspectives
27.06.14	Fabio DAOLIO	Systèmes d'Information	Local optima networks of hard combinatorial landscapes
25.06.14	Pierre ZUMWALD	Systèmes d'Information	Apport de la systémique dans l'amélioration de la compréhension des systèmes de prise en compte des risques en entreprise
25.06.14	Zhichao WENG	Sciences Actuarielles	Extremal behaviour of random scaling models
20.06.14	David SIMMS	Systèmes d'Information	A confluence of risks: Control and compliance in the world of unstructured data, big data and the cloud
03.10.14	Louis Alain SIGNÉ	Economie Politique	Studies on the interactions between health and financial allocations
26.08.14	Boris FRITSCHER	Systèmes d'Information	Computer aided business model design
20.08.14	Andreas WAECHLI	Economie Politique	Essays on empirical banking and macroeconomics
20.08.14	Katharina DEGEN	Economie Politique	Evidence-based economic policy – Three essays in applied microeconometrics
29.07.14	Isik BICER	Management	Modeling and mitigation of supply-demand mismatches
29.08.14	Michele DELL'ERA	Economie Politique	Two essays on the impact of optimism on market outcomes and one essay on lobbying and reference dependence
17.11.14	Zhan LIU	Systèmes d'Information	Adaptive privacy management system design for context-aware mobile devices
17.11.14	Sabine EMAD	Systèmes d'Information	Leveraging sandbox immersive 3d virtual worlds to develop do-it-yourself teaching games: Implementation to marketing case study teaching in second life
15.10.14	Chengxiu LING	Sciences Actuarielles	Extremal properties of certain risk models

694 promotions

Le 11 décembre passé, les bachelors, le lendemain, les Masters, HEC Lausanne a mis sur pied les promotions et remis les prix acquis par la volée de cette année 2014. Un nombre record? Pas seulement! C'est avant tout la démonstration évidente de l'attrait qu'exercent les professions commerciales. 351 bachelors et 343 masters ont ainsi obtenu le droit de se lancer qui dans la vie professionnelle, qui dans la filière académique. Les deux fêtes, ponctuées de productions artistiques et de discours, mirent ainsi un terme joyeux à ce cycle d'études tout auréolé de succès.

Photos © Sébastien Monachon - BSC Association





Par Alberto Holly

Professeur honoraire
HEC Lausanne
alberto.holly@unil.ch

En famille

Jean-Pierre Danthine est marié et son épouse, Renée-Paule Danthine, est une artiste peintre extrêmement créative. Ils ont deux enfants et quatre petits-enfants. Il est très bien organisé et, malgré ses intenses activités professionnelles, il a toujours su consacrer du temps à ses nombreux hobbies : sport (vélo, ski de fond, marche), lecture, cinéma, théâtre et surtout visites d'expositions d'art combinées avec des voyages urbains.



Qui ne l'a pas connu à la Faculté, lui, une personnalité faite d'un mélange d'aménité et de rigueur intellectuelle saupoudré de courage ? Presque un conte de fée... Témoignage de l'un de ses collègues les plus proches à HEC, le professeur Alberto Holly.

J.-P. Danthine, c'est : > 8

Je connais Jean-Pierre Danthine depuis près de trente-cinq ans et je crois être, sans fanfaronnerie, celui à HEC qui le connaît depuis le plus longtemps. En effet, il fut nommé comme professeur exactement un an après moi. Nous nous entendîmes d'emblée sur le plan professionnel et, dès lors, c'est une relation amicale très forte qui s'est tissée.

Nos premières activités communes au niveau académique eurent lieu à l'occasion de la création du « séminaire avancé d'économie politique ». C'était à l'époque un projet original pour la Faculté car il permettait d'inviter des personnes de renom pour la présentation de l'état de leurs travaux les plus récents. Jean-Pierre Danthine anima fortement ce séminaire en tant qu'auditeur. Et c'était très intéressant parce qu'il était encore empreint d'une culture américaine et n'hésitait pas à intervenir au milieu d'un exposé et poser des questions parfois embarrassantes aux conférenciers invités. Nous connûmes quelques moments particulièrement intéressants avec certains d'entre eux... L'un des traits communs qui nous liait fortement était l'ambition à l'égard des étu-

Dans cet esprit, je voudrais évoquer ici tout particulièrement la création de la « quatrième année ». Au début des années 80, les études à la Faculté de HEC duraient trois ans et conduisaient à une licence. Avec les autres collègues de l'orientation économie politique, nous estimions que les étudiants devaient pouvoir approfondir leurs

« Les meilleures connaissances possibles aux étudiants »

connaissances en leur offrant une année supplémentaire. Il s'agissait non seulement d'augmenter leur bagage, mais aussi de leur permettre de bien se défendre sur le marché de l'emploi, en particulier au plan européen. En effet, la Faculté des HEC était l'une des seules au niveau européen à proposer un cursus en économie de trois ans. Nos étudiants étaient donc moins bien placés. Sans entrer dans les détails, je voudrais simplement mentionner que le succès de ce projet fut le résultat d'une forte lutte dans laquelle Jean-Pierre Danthine, avec les collègues en économie politique de l'époque, s'engagea fortement. Si l'ambition pour nos étudiants n'avait pas été aussi forte, nous aurions peut-être abandonné ce projet avant qu'il ne se concrétisât.

dants. Il ne s'agissait pas d'une ambition personnelle, celle-ci existant chez tout un chacun. Cette ambition-là nous amenait à faire profiter des meilleures connaissances possibles aux étudiants, car nous savions qu'ils étaient capables de les assimiler.

Ceci est un exemple, car il lutta également, dans le même esprit de *team player*, pour la réalisation de nombreux projets. Bien sûr, il y eut la création du Département d'économétrie et d'économie politique (DEEP) ainsi que de nombreux programmes et institu-

«Sa générosité l'amène à s'impliquer»

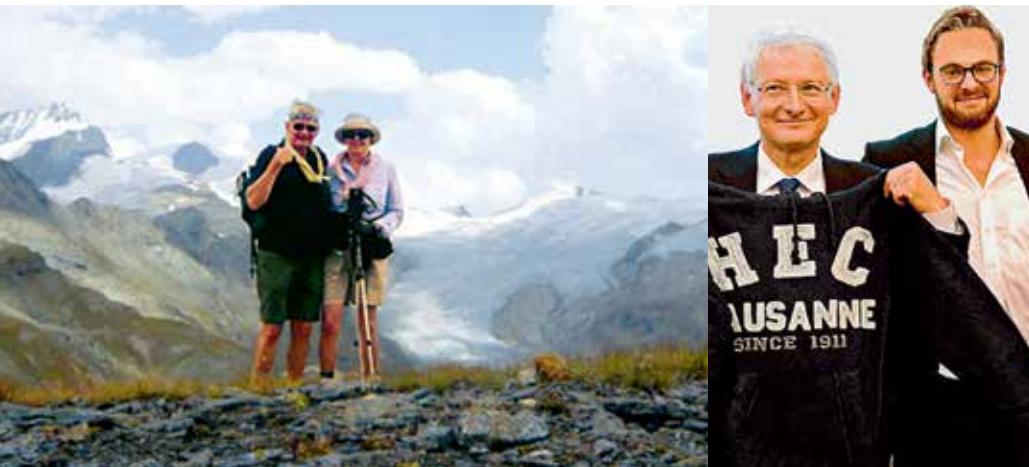
Opp s/Google !

tions liés à l'enseignement et la recherche en macroéconomie et en finance. Puis la direction de l'Institut de gestion bancaire et financière (IGBF), déjà existant, devenu ensuite l'Institut de banque et finance, et plus tard le Swiss Finance Institute (SFI), un remarquable concept de projection internationale, dont il fut le fondateur et qu'il dirigea depuis sa création en 2006 jusqu'en 2009, date à laquelle il fut nommé à la direction de la Banque nationale suisse. A propos de la finance, je ne peux m'empêcher d'évoquer deux réflexions de la part de

cer pendant quatre années. Il s'occupa dans cette fonction de questions concernant les affaires étudiantes et y eut énormément de plaisir. Et, bien sûr, sa nomination à la direction de la Banque nationale suisse procéda de ce même état esprit.

Jean-Pierre Danthine possède un caractère très rigoureux et fait preuve d'une très grande exigence intellectuelle. Cela se traduit par la qualité des articles et des livres qu'il a publiés, mais aussi par celle des thèses qu'il a dirigées. Ses intérêts de recherche sont très vastes et s'intéresse à

plusieurs personnes ne savent pas qu'il fut, avec moi, le co-fondateur de l'Institut d'économie et management de la santé (IEMS) ! Ses engagements de plus en plus nombreux en finance l'empêchèrent de maintenir une activité dans ce domaine qui, je le pense, continue d'être son jardin secret. La passion de Jean-Pierre Danthine pour la recherche n'est sans doute pas épuisée. Je reste persuadé, mais je peux me tromper, que, après la cessation de ses activités à la tête de la Banque nationale suisse, ses intérêts pour les activités d'enseignement et de recherche referont surface. Il ne faudra pas s'étonner si, à la manière américaine, il les exercerait à nouveau, tout en bénéficiant bien sûr de loisirs en famille fortement augmentés et mérités. Ce que nous lui souhaitons vivement !



Jean-Pierre Danthine. Tout d'abord, l'ambition très haute pour les activités du SFI se manifesta notamment par son souhait largement déclaré qu'un des futurs prix Nobel en économie soit un des enseignants-recherches de cet institut. Il exprima la deuxième réflexion lorsque la crise économique se fit sentir à la suite de celle financière de 2008. Plusieurs personnes s'exprimèrent alors à l'égard des enseignements de finance, jugés excessifs et allant trop loin dans la modélisation mathématique. Il s'opposa à ce point de vue en affirmant que cette crise n'était pas liée au fait que l'on en aurait trop fait en finance, mais au contraire qu'on n'en avait pas fait assez !

Un autre trait de son caractère est sa générosité qui l'amène à s'impliquer dans des activités qui, grâce à son action et ses réflexions, sont bénéfiques à une partie de la société. Je voudrais mentionner à cet effet la charge de vice-recteur qu'il accepta d'exer-

de très nombreux domaines, ce qu'ignore la plupart des personnes ne le connaissant que mal. Je voudrais mentionner tout particulièrement son intérêt pour l'économie de la santé. Avec le temps qui passe, peu de personnes savent en effet qu'il s'est activement engagé dans la mise en place des programmes d'enseignement et de recherche dans cette discipline avant même la création en 1994 (il y a vingt ans !..) des premiers enseignements dans cette discipline à la Faculté des HEC sous la forme d'un cours à option de 52 heures que nous avions organisé ensemble.

Nous donnâmes également ensemble des cours d'économie de la santé aux étudiants de sixième année de la Faculté de médecine. C'était une gageure, mais les capacités pédagogiques de Jean-Pierre Danthine permirent de faire passer des concepts non triviaux d'économie auprès d'étudiants qui ignoraient tout de cette discipline. Enfin,

Parcours

Des études d'économie à l'Université de Louvain (Belgique) à la vice-présidence de la Banque nationale suisse, avec des détours par la France, les Etats-Unis (doctorat en sciences économiques à l'Université Carnegie Mellon, à Pittsburgh), un professorat de près de 30 ans ponctué d'une mission de 4 ans en tant que vice-recteur de l'Université de Lausanne, Jean-Pierre Danthine est « frappé » aujourd'hui par la limite d'âge au faîte de son parcours professionnel, à la direction de l'institut national d'émission, à la fin de son mandat fin juin 2015.



Innovation
Opportunities
Workshop
Conferences

New Ideas
Potential
Networking
Wider-Vision



Université de Lausanne
2 - 6 Mars 2015

Think out of the box !



Semaine de l'entreprenariat Entrepreneurship Week HEC Lausanne



Organisé pour la première fois sous l'impulsion de la faculté des HEC Lausanne, cet évènement a pour but de promouvoir l'entreprenariat sous toutes ses formes auprès des étudiant(e)s et jeune diplômé(e)s de l'Université de Lausanne. L'entreprenariat ne se limite pas à la création d'entreprise, il s'agit d'un ensemble d'idées auquel tout un chacun peut participer. La créativité, l'originalité, la rigueur et le travail, sont tant de valeurs qui doivent se retrouver chez tout entrepreneur. C'est ce dynamisme que nous souhaitons insuffler aux étudiant(e)s.

L'ensemble des associations de la faculté offre donc à travers cette semaine l'opportunité aux étudiants de rencontrer de jeunes créateurs via diverses activités telles que des workshops, conférences, business lunch, mais également une journée des stands où une trentaine de start-ups participeront et pourront ainsi se présenter, gagner en visibilité et bien sûr rencontrer d'autres entrepreneurs!

HEC développe son offre et propose maintenant de nombreuses formations continues pour les cadres et dirigeants.

Executive Education



Isabelle Chappuis



Lionel Stoudmann

au public des cours spécifiques dans les domaines d'expertise de nos meilleurs professeurs et permettre la rencontre entre acteurs du monde académique et professionnels actifs en Suisse.»

«Ainsi, nous allons mieux exploiter les connaissances et compétences de nos chercheurs et professeurs. Ils pourront apporter leur expertise et les résultats de leurs recherches à un public plus large que les étudiants classiques – Bachelor et Master. Notre mandat consiste donc aussi à permettre la rencontre entre les experts académiques et les acteurs du monde du travail; ceci afin d'échanger sur leurs problématiques», note Lionel Stoudmann, Strategic Developments & Marketing Manager.

«Permettre la rencontre entre les experts et les acteurs»

ner n'est plus à prouver; mais trop souvent encore le monde professionnel fait face à la problématique du manque de temps pour s'y consacrer.

«L'un de nos défis majeurs est de faire prendre conscience aux professionnels que l'investissement financier mais aussi temporel «en vaut vraiment la chandelle» et

que les bénéfices surpassent de loin l'investissement consenti, lorsque la formation est en adéquation avec les besoins des participants», conclut Lionel Stoudmann.

HEC ajoute donc une corde de plus à son arc et entend bien convaincre le plus grand nombre de la nécessité et de l'apport de toutes ces formations.

Pour nous contacter :

Executive Education HEC Lausanne

Université de Lausanne | UNIL

Bâtiment Extranef

CH - 1015 Lausanne

Tél. +41 21 692 33 97 | hec.execed@unil.ch

<http://www.hec.unil.ch/execed/fr>

HEC a depuis fort longtemps offert – avec succès – des programmes de formation continue. Preuve en est le MBA, créé en 1979 et transformé en Executive MBA en 2006! Une des priorités de la Faculté cette année a été de capitaliser sur cette expérience réussie pour étoffer son offre de cours et répondre, non seulement aux attentes des diplômés des hautes écoles et des universités mais aussi à un public plus large.

Pourquoi cette plate-forme ?

«Nous souhaitons avoir un impact réel, concret et positif sur notre environnement en développant et renforçant le champ des activités de la Faculté et en offrant de nouvelles formations de qualité en management aux cadres et cadres supérieurs.»

C'est ainsi qu'Isabelle Chappuis, Executive Director de l'Executive Education, résume la démarche entreprise par HEC: «L'objectif est double: offrir

Qu'en est-il de la gamme de cours ?

L'offre actuelle est composée de programmes nouvellement créés qui viennent s'ajouter aux programmes déjà existants. «Nombreux sont les participants des dernières volées de programmes à avoir émis le souhait de pouvoir suivre une formation additionnelle pour renforcer leurs connaissances et compétences dans des domaines spécifiques comme la stratégie ou le leadership, note Isabelle Chappuis. C'est pour cela qu'un pan entier de programmes courts (2 à 5 jours) a été créé. Parmi eux figurent des cours tels que «Communiquer pour convaincre», «Le Leader Coach», «Négociation positive» ou encore «Business Model Innovation & Design». Deux «Executive Certificates» (CAS) viennent compléter cette offre: l'un en Marketing et l'autre en Comptabilité et Finance (lancement en septembre 2015). Ce dernier permettra aux cadres et dirigeants «non financiers» de maîtriser les concepts fondamentaux de finance, de comptabilité et de fiscalité; ceci afin de pouvoir appliquer correctement l'analyse des coûts dans leur planification et leur prise de décision.»

La formation continue ou le dilemme du temps à investir

La volonté de la majorité des cadres de suivre des formations pour se perfection-

Unique course in Corporate Intelligence

Are you interested in gaining a competitive edge ?

Worried about Information Security ? Economic Espionage ?

Is ethics a true concern ?

We propose a unique 5-day course in Switzerland about the Corporate Intelligence intended for officers, heads of organizations & executives responsible for defining and implementing business strategies. The speakers, with experience in private and governmental intelligence, will, along with the professors, provide an illustration of intelligence operations using real-life cases, while also underlining the risks that can be associated with these techniques.

More information about this program: <http://www.hec.unil.ch/execed/ci>

Don't just
come to work.
Come to change.



Pushing limits, not paper.

There isn't a more exciting time than right now to put your talents to work — or a better place to take on interesting projects that will make a difference.



«Quantitative Techniques for Economics and Management», un programme Master exclusif en Economie et Management avec une orientation internationale et quantitative.

Le réseau Masters QTEM



Afin de renforcer l'orientation internationale de la Faculté tout en maintenant une formation de haut niveau, HEC Lausanne est devenue membre fondateur d'un nouveau réseau qui s'appuie sur les forces de ses universités membres: les techniques quantitatives et analytiques appliquées au management et à l'économie.

Le réseau QTEM, fondé en 2012 par cinq universités européennes, compte aujourd'hui douze membres en Europe et en Asie, avec un objectif de plus de trente à travers le monde et pas plus d'un par pays. A cela s'ajoutent des partenaires entreprises, à terme plus de cent, qui jouissent d'un accès privilégié aux étudiants et alumni QTEM, se positionnant ainsi en première ligne pour offrir des stages et des emplois à l'élite des futurs décideurs du monde économique.

En pratique, le certificat QTEM est une formation de deux ans qui s'effectue en parallèle du cursus local au terme de laquelle l'étudiant obtient le diplôme de Master de son institution d'origine ainsi que le Certificat QTEM Master Network. Ce certificat atteste: a) d'avoir traversé un processus de sélection exigeant qui

limite le nombre d'étudiants à 20 par année et par université partenaire; b) d'avoir eu une expérience académique et/ou professionnelle dans au moins trois pays différents au cours de la formation au sein des autres membres du réseau; c) d'avoir suivi une forte intensité de cours quantitatifs; d) d'avoir eu une expérience pratique au travers d'un stage en entreprise.

En résumé, le Master QTEM est spécialisé dans l'acquisition de compétences analytiques et quantitatives nécessaires à la prise de décision dans un contexte international.

HEC Lausanne recherche encore des partenaires entreprises pour son réseau QTEM. Contactez Madeleine Linard (madeleine.linard@unil.ch) si votre entreprise souhaite faire partie de ce projet ambitieux et avoir un accès privilégié à de brillants étudiants du monde entier.

«**HEC Lausanne recherche encore des partenaires entreprises**»

Pour nous atteindre :
www.qtem.org

Universités membres

Allemagne - Goethe Universität Frankfurt-am-Main*
Australie - Monash University
Belgique - Solvay Brussels School of Economics and Management, Université Libre de Bruxelles*
Chine - Zhejiang University
France - EDHEC Business School
Italie - LUISS Università Guido Carli
Japon - Waseda University
Norvège - BI Norwegian Business School*
Pays-Bas - Universiteit van Amsterdam*
Portugal - Universidade do Porto
Russie - Higher School of Finance and Management, RANEPA
Suisse - HEC Lausanne, Université de Lausanne*

*Membres fondateurs





*The opportunity
of a lifetime*

www.pwc.ch/careers

Grow your own way

Chez nous, tu poursuis une carrière à ta mesure, enrichie par une formation continue individualisée et professionnelle et par un coaching «on & off the job». Au sein de notre réseau mondial qui compte 184'000 spécialistes, tu traites des projets exigeants, d'envergure nationale et internationale, et crées de la valeur ajoutée pour nos clients. Tu côtoies les meilleures équipes et plus de 60 nationalités.

Nous attendons de ta part une soif de connaissances et une grande envie d'apprendre, une ouverture à la nouveauté et le sens des responsabilités. Il est essentiel pour nous que tu aies l'esprit d'équipe, car c'est en équipe que se crée la meilleure valeur ajoutée.

Voici le deal : Nous offrons beaucoup et attendons beaucoup en retour.

Curieux ? Vas voir sous: www.pwc.ch/careers.

La rentrée 2014 est marquée par une augmentation importante des effectifs sur le campus de Lausanne, notamment en HEC où, pour la première fois, les cours de première année sont triplés.

Du monde étudiantin au monde professionnel



Cet enthousiasme pour les hautes études commerciales est bien évidemment une aubaine pour les entreprises qui jouissent alors d'un choix toujours plus diversifié de candidats à recruter. Evidemment, comme chaque médaille a son revers, cela a une incidence négative également. Pour les employeurs d'un côté: qui dit plus de diplômés dit aussi plus de candidatures à examiner, impliquant ainsi une baisse d'attention lors du passage en revue des dossiers de candidats, risquant alors de passer à côté de la perle rare. De l'autre côté, les étudiants se voient eux confrontés à une concurrence plus féroce que jamais et souvent contraints d'user de toutes sortes d'astuces pour «sortir du lot» afin d'obtenir un premier emploi. Participation à la vie associative pour certains, recherche de stages professionnels pour d'autres, ou obtention de certificats (de langues ou d'utilisation de logiciels) pour les derniers, tant d'efforts qui, s'ils sont positifs en eux-mêmes, restent une charge supplémentaire à assumer dans un emploi du temps déjà bien rempli.

Il est d'ailleurs de notoriété publique que le passage des bancs de l'université au monde professionnel est une étape difficile et très souvent mal évalué par les étudiants qui s'attendent souvent à décrocher un poste simplement en obtenant leur diplôme. Toutefois la réalité est tout autre et nombreux sont ceux qui buteront sur cette dernière brutalement.

C'est dans cette optique que les forums de recrutement sont tenus à travers le pays, afin de faire se rencontrer les désirs des employeurs et des étudiants et faciliter la tâche à ces deux acteurs d'atteindre leurs objectifs.

C'est précisément dans ce but que les Career Days sont organisés chaque année dans toute la Suisse par l'AIESEC depuis plus de trente ans maintenant.

A travers ses présentations, workshops, networking-events et journée des stands, le forum a su étoffer son offre afin de pouvoir

s'adapter aux exigences des employeurs qui recherchent des candidats toujours plus expérimentés et polyvalents tout en permettant aux étudiants de s'adapter aux désirs des recruteurs et d'acquérir les compétences qui ne s'apprennent pas dans les auditoires.

«Le passage de l'université au monde professionnel est une étape difficile»

Il s'agit donc d'une occasion idéale pour les futurs gradués d'entrer en contact avec le monde professionnel, mais aussi une grande opportunité pour les employeurs d'augmenter leur visibilité, de présenter les possibilités de carrière à envisager aux divers étudiants et surtout de rencontrer et recruter les talents de demain.

L'événement se déroulant au sein même du campus de l'Université de Lausanne, il permet aux étudiants de partir à la rencontre des entreprises sans avoir à effectuer de longs trajets, garantissant par la même occasion une fréquentation des plus élevées.

La prochaine édition des Career Days se déroulera à Lausanne du 16 au 20 mars 2015.

Contact:

zoe.gendron@careerdays.ch



Assurance vie

Partenaire de vos projets de vie

Dans le domaine des assurances de rentes et de capitaux, il y a chez Retraites Populaires une véritable équipe proche de vous, qui s'engage pour que vos objectifs les plus chers se réalisent. Vous soutenir et vous conseiller dans vos projets de vie, voilà ce qui nous tient vraiment à cœur.

**Contactez-nous pour en savoir plus
ou consultez www.retraitespopulaires.ch**

Votre avenir, notre mission.


**Retraites
Populaires**

CRIMES – CRIMINOLOGIE – CRIMINALISTIQUE

Pourquoi le crime parfait n'est-il pas parfait ?



Jusque dans les allégories de l'histoire de l'humanité, les criminels et leurs crimes ont laissé leurs traces et leurs empreintes. Bibliquement, cela commença avec Caïn et Abel. Plus tôt, l'homme de Neanderthal fut chassé par *l'homo sapiens* qui lui prit ses territoires de chasse. De quel droit ? Seulement pour survivre ? Les sociétés humaines se formant, les conflits se multiplièrent, avec leurs cortèges de violences. N'y eut-il pas alors des crimes contre l'humanité ? Alexandre le Grand poêla-t-il sa grande omelette du Moyen-Orient sans casser des œufs ? Plus près de nous, l'épisode napoléonien fut horriblement meurtrier. Le régime nazi décima l'Europe entière, pendant que les militaires japonais massacraient partout autour du Pacifique, Chine comprise. Le génocide au Rwanda est encore dans toutes les mémoires, la folie des Balkans n'est pas éteinte sous les cendres. Que de crimes, à tel point qu'il fallut créer le Tribunal de La Haye. Enfin, direz-vous !

D'autres crimes sont commis, au sein de nos sociétés contemporaines. Plus individuels ou alors en petits groupes : assassinats, vols, brigandages, extorsions, fraudes, crime organisé et autres hackings font partie intégrante de notre quotidien, avec une presse de boulevard qui s'en repaît.

Les codes pénaux organisent la répression, avec l'aide des polices scientifiques, de la justice et des services pénitentiaires. Mais les malfaiteurs ont souvent un coup d'avance, ce qui amène les acteurs de la chaîne pénale à ne pas trop en dire.

La criminologie est venue coiffer toute cette phénoménologie pour tenter de comprendre les mécanismes du crime, pour aider la prévention, pour favoriser la réinsertion. Quels beaux buts pour une science bien jeune finalement ! Et sa sœur, la criminalistique, suit les progrès de la science en général pour résoudre (presque) toutes les énigmes.

Finalement, le crime n'a-t-il pas évolué parallèlement à l'humanité ?

Un Dossier spécial haletant vous attend. Faites-en un bon usage et une bonne lecture !

P. Rudaz

L'Université de Lausanne abrite une filière d'études unique axée sur l'étude du crime, des criminels et des méthodes d'investigation avec un bachelor ès science (BSc), quatre masters (MSc et MLaw) et deux filières doctorales (science

Criminologie, criminalistique



Pierre Margot

Diplôme de police scientifique et de criminologie de l'Université de Lausanne, 1974
MSc, University of Strathclyde, 1977
PhD, University of Strathclyde, 1980
Dr h.c. Université de Québec, 2013
Directeur de l'Ecole des sciences criminelles, vice-doyen de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, Université de Lausanne, www.unil.ch/esc

Le portrait joint est de l'artiste Jennifer Hannaford, 2014. Ce portrait a été offert à l'auteur mis au Panthéon francophone de la criminalistique par l'Association québécoise de criminalistique en 2014.

www.criminalistique.org

Les controverses initiales

Le XIX^e siècle a vu l'élosion et la diffusion de nouvelles sciences, souvent sur fond de polémiques, parfois outrancières. C'est ainsi que la criminologie s'intéresse au phénomène du crime et du criminel d'abord en axant sa connaissance sur les statistiques criminelles et une forme de sociologie du crime, rapidement teintée de psychologie et souvent de récupération politique et dogmatique. Cette volonté a donc vu le foisonnement d'idées sur le criminel aboutir à de nombreuses théories maintenant discréditées comme celle, fameuse, de l'homme criminel de Lombroso, ainsi qu'à une récupération politique souvent dénuée de fondements empiriques. Cette approche phénoménologique a également souffert du fait qu'elle ne permettait pas de résoudre des affaires criminelles, ni de prévoir les événements criminels.

Parallèlement, certains médecins légistes et certains scientifiques, comme Lacassagne et Locard à Lyon ou Reiss à Lausanne, se sont distancés rapidement de ces errances pour se focaliser sur le cas criminel et offrir des pistes de résolution sur la base de l'exploitation des traces du crime, détectées de manière de plus en plus pointues au travers de développements technologiques (perçus de manière détournée par les séries télévisées telles les Experts aujourd'hui). Ces développements appartiennent à la criminalistique, la police scientifique et la science forensique.

C'est ainsi que s'est développée d'une part l'étude de données apportées par les statistiques de la criminalité, des prisons, du sentiment d'insécurité, les sondages de victimisations, les sondages de délits auto-reportés qui apportent une vision de la société et de ses fractures, alors qu'à l'autre extrême se sont développés l'enregistrement des récidivistes (d'abord par l'anthropométrie criminelle chère à Bertillon, le portrait standardisé, puis par l'empreinte digitale et enfin l'ADN), les méthodes d'observations et de surveillance, les fichiers plus ou moins structurés et des dossiers traces toujours plus volumineux, ainsi qu'une police

focalisée sur le maintien de l'ordre public et l'usage de la force dans la volonté d'assurer la sécurité, dans une apparente ou relative indifférence des uns par rapport aux autres. De nombreux travaux et de nombreuses recherches menées à Lausanne montrent que l'ensemble de ces dimensions, mises judicieusement à contribution, structurées, apportent un regard, une perception dont les partenaires peuvent tirer profit et apporter des solutions novatrices dans l'approche du crime, sa prévention et sa résolution.

«Apporter des solutions novatrices dans l'approche du crime»

Il y a donc eu rapidement une scission, non pas sur l'objet d'étude: le crime, mais sur la manière de l'aborder et, éventuellement, de le résoudre.

L'Ecole des sciences criminelles (ESC)

Le fondateur de l'Ecole des sciences criminelles de l'UNIL envisageait en 1911 (Reiss, 1911)¹ que la compréhension du comportement criminel constituerait un grand avantage dans la détection et l'exploitation des traces pertinentes et il développe toute une typologie criminelle des vols et des homicides pour orienter les enquêtes techniques qui s'ensuivent. Le développement de l'Institut se focalise alors sur l'exploitation des traces laissées par le criminel et les méthodes d'investigation. Cependant, ce n'est qu'en 1954 que l'Institut de police scientifique intègre la criminologie et propose une approche interdisciplinaire à l'étude du crime et du criminel. Ce développement conduira à de nombreuses études empiriques, quantitatives et que nous pourrions décrire comme «evidence-based», en étudiant, par exemple, l'effet de certaines mesures (de prévention, de nouvelles règles de droit, etc.) sur une délinquance particulière aboutissant parfois à des forces de proposition en matière de politique criminelle et à une compréhension de certains mécanismes criminogènes ou sécuritaires.

La dimension du décodage du phénomène criminel restait cependant largement sous-estimée par la criminalistique, focalisée sur les succès dans la résolution des cas (casuistique).

forensique et criminologie). Cette école, fondée en 1909, a été la première filière académique dans ce domaine et constitue l'une des références indiscutables du domaine.

ue et sciences criminelles

La fin du XX^e siècle a vu la création de diverses banques de données informatisées (empreintes digitales, profils ADN) et la mise en réseau a rapidement montré que les traces laissées par les criminels (dont il était reconnu depuis longtemps que «peu de criminels commettent la grande majorité des crimes») permettaient de détecter des séries criminelles, des comportements géographiques, temporels jusqu'alors reconstruits avec peine, et rétroactivement, lorsqu'un criminel ou une bande était arrêtée (difficulté clairement démontrée dans la perception, a posteriori, de la préparation des attaques du 11 septembre 2001 sur les tours à New York). Ces nouvelles dimensions vont fournir une grande part de développements novateurs au sein de l'Ecole depuis 20 ans environ. L'utilisation des informations laissées par les criminels éloigne ainsi la criminalistique de la recherche effrénée de la résolution du cas, pour nourrir une détection des phénomènes, quasi en temps réel, alors que ceux-ci se déroulent dans un espace géographique et temporel déterminé. La dimension logique et l'organisation des données que permet l'informatique ont démontré la puissance que la trace développait dans la perception et l'analyse des phénomènes criminels. Cette dimension intéresse non seulement la politique criminelle, mais nourrit le renseignement sur les phénomènes en cours (renseignement stratégique) et les réflexions criminologiques. Cela permet de percevoir et mesurer la menace, le risque, voire l'impact d'une certaine criminalité. Cela permet également d'entrevoir une modification dans l'engagement des forces policières ou d'intervention en fixant des priorités (*intelligence-led policing*) et en coordonnant les actions contre un phénomène détecté et dont l'ampleur a été circonscrite. Le suivi des affaires peut ainsi conduire à des opérations, soit en vue de résoudre un ensemble de cas qui constituent le phénomène (arrestation d'une bande ou d'un criminel prolifique), soit pour prendre des mesures qui visent à arrêter le phénomène (prévention, surveillances, mise en échec, etc.). Il est possible d'imaginer une forme prévisionnelle de l'activité criminelle, mais

avec beaucoup d'incertitudes liées aux comportements qui ont toujours une part d'imprévisible.

Extension des travaux et recherches

C'est ainsi que de nombreux travaux continuent d'aborder les questions de statistiques criminelles (ex. *European Crime Surveys*, prof. Aebi en criminologie), la qualité de la preuve et la décision judiciaire, (prof. Taroni), l'organisation policière et le renseignement (prof. Ribaux), l'investigation numérique (prof. Jaquet-Chiffelle), les questions liées à l'identification (prof. Champod), ainsi que l'approche de domaines criminels particuliers comme les stupéfiants, les incendies, les traces de contact, les pollutions, le dopage, les documents, etc., professeurs Massonnet, Esseiva, Delémont, Weyermann, Bécue). L'ensemble de ces travaux montre également des applications et des développements dans la lutte contre divers phénomènes comme les contrefaçons (horlogères, pharmaceutiques, produits de marque), le trafic de produits dopants, les faux documents (identité, passeports, permis, visas, etc.) et les réseaux associés à ces activités. Les approches développées intéressent certains partenaires comme les assurances (escroquerie ou, au contraire, comprendre les sources de sinistres à des fins préventives), les banques et de nombreuses industries ainsi que les autorités judiciaires internationales. C'est ainsi que des membres de l'Ecole ont participé à de grandes enquêtes internationales (Tribunal pénal international, ONU, gouvernements, etc.).

Un pari sur l'interdisciplinarité

Il n'est dès lors pas difficile de percevoir cette continuité interdisciplinaire dans les développements de l'Ecole des sciences criminelles qui forme des diplômés axés sur la résolution de problèmes qui peuvent prendre des dimensions de conduite, de management, de stratégie jusqu'aux fonctions opérationnelles sur le terrain, visant à la détection, en passant par les statistiques criminelles, le développement de politiques, la mise en œuvre et le prototypage de la gestion de l'information et du renseignement. Il s'agit là d'un tournant passion-

nant et difficile dans une discipline jeune, mais combien passionnante. C'est ainsi qu'en 2014 l'Ecole prend le pari de supprimer les cloisonnements internes pour favoriser l'interdisciplinarité et le caractère mouvant des problèmes à aborder.

¹ Reiss, Archibald Rodolphe (1911), Manuel de police scientifique I. Vols et homicides, Payot Alcan, Lausanne.

Moyen d'enrichissement, lieu d'expression du pouvoir, des crimes et des conflits, Internet est désormais au service

Cybercriminalité: fléau ou



Par Solange Ghernaouti

Professeur ordinaire
Département des systèmes d'information
sgh@unil.ch

Le cyberspace : nouvel écosystème

Avec un Internet omniprésent et incontournable, le cyberspace constitue désormais le prolongement technologique quasi naturel de notre environnement, c'est un écosystème régi par la loi du marché et les acteurs les plus forts. Ni pire ni meilleur, il reflète notre réalité sociale, économique, politique et criminelle. Désormais l'écosystème cybercriminel, indissociable de l'écosystème numérique, fait partie de notre société et nous impactent tous. Chaque équipement ou chaque entité accessible via Internet peut devenir une cible ou un vecteur de la cybercriminalité. Leur présence dans le cyberspace, comme celles des internautes, très visible notamment à travers des réseaux sociaux par exemple, justifient la présence des cybercriminels et leurs activités. Internet est un facteur de proximité criminelle, c'est une zone criminogène, une zone à risques. L'écosystème cybercriminel est, comme tout écosystème, vivant et dynamique, en permanente adaptation pour tirer partie des nouvelles opportunités, des nouvelles vulnérabilités, des nouveaux outils et vecteurs de la criminalité.

Une criminalité facilitée

Les criminels ont bien compris comment exploiter les opportunités que leur offrent Internet pour être performants dans leurs activités classiques (trafics d'être humains, de drogue, chantage, extorsion, crime économique, blanchiment d'argent, etc. – vieux crimes avec de nouveaux moyens) et pour innover. Le mode de fonctionnement d'Internet, les failles technologiques, organisationnelles, humaines ou juridiques comme les problèmes de territorialité, d'entraide judiciaire internationale insuffisante ou le manque de moyens auxquels sont confrontées les instances de justice et de police pour poursuivre un crime transnational, profitent aux criminels. Internet leur offre une couche d'isolation protectrice, avec une relative impunité et une prise de risque minimale pour une profitabilité optimale.

Des criminels rationnels et une économie parallèle

Les cybercriminels sont des acteurs rationnels et suivent la loi du marché, de l'offre et de la demande. Ils sont avant tout des criminels qui ont su extrapoler leurs activités, savoir-faire et modes d'action dans le cyberspace. Comme il existe, dans le

monde réel, des marchés noirs et une économie illicite, il en est de même dans le cyberspace. Les marchés noirs de la cybercriminalité fonctionnent sur la base économique des marchés classiques et ont pour seuls objectifs performances et rentabilité. Il s'agit de mar-

chés noirs bien réels qui alimentent toute la chaîne des acteurs de la cybercriminalité. Ces marchés noirs s'appuient sur les outils de communication et de mise en relation de l'Internet. Ils utilisent les mêmes mécanismes, savoir-faire et outils que ceux liés notamment à la publicité en ligne et au e-commerce licites. Les marchés noirs de la cybercriminalité se trouvent à toutes les étapes de réalisation des cybercrimes, de leur préparation à leur monétisation. De plus, Internet contribue largement à la valorisation de leurs bénéfices.

L'équilibre de l'écosystème cybercriminel se maintient si dans le temps les acteurs obtiennent des gains financiers bien supérieurs aux risques encourus d'être poursuivis par les forces de police. Cela dépend des risques réels, qui peuvent être plus ou moins bien maîtrisés et contrôlés selon les stratégies criminelles développées, mais aussi de la perception de ces risques. Entre la maximisation des valeurs issues de la cybercriminalité, la rapidité des gains et les risques d'être pris, certains cybercriminels ont su développer une réelle intelligence économique dynamique et adaptative au service du crime. Quelles que soient les motivations des acteurs de la cybercriminalité, celle-ci engendre toujours des conséquences économiques non négligeables supportées par la société. Ses impacts sont directs et indirects avec des effets immédiats ou à long terme. La cybercriminalité porte atteinte aux individus, aux organisations et aux Etats, qu'elle fragilise et déstabilise.

Bio

Professeure de l'Université de Lausanne, experte internationale, Solange Ghernaouti est directrice du Swiss Cybersecurity Advisory and Research Group (www.scarg.org) et du groupe de recherche en Science de la Complexité au sein de la faculté des HEC. Ancienne auditrice de l'Institut des hautes études de défense nationale, elle est l'auteure de très nombreux livres et publications scientifiques et de vulgarisation concernant la sécurité informatique, la cybercriminalité et la maîtrise des risques, dont « Cyberpower : crime, conflict & security in cyberspace » (EPFL Press, 2013), « La cybercriminalité : le visible et l'invisible » (Le Savoir suisse, 2009). Chevalier de la Légion d'honneur, membre de l'Académie suisse des sciences techniques, elle fait partie des 300 personnalités les plus influentes de Suisse et des 20 femmes qui font la Suisse (Bilan 2011, 2012).

de tous les acteurs de la société, qu'ils soient individuels ou institutionnels, licites ou illicites, de bonne ou de mauvaise foi.

«La cybercriminalité commence à devenir un nouveau champ d'étude à part entière»

u opportunité ?

Toutefois, l'ampleur des activités cybercriminelles, la nature des cybercriminels pouvant aller de monsieur et madame Tout le monde à des spécialistes de l'informatique ou de la grande criminalité organisée, en passant par des mercenaires à la solde des plus offrants, comme le champ d'action mondial des cybercriminels, contribuent à la difficulté de dresser un panorama définitif des acteurs de la cybercriminalité ou de quantifier à sa juste valeur les coûts que la cybercriminalité fait porter sur la société.

Challenges de recherche et d'enseignement

Sur le plan de la recherche, appréhender efficacement la cybercriminalité nécessite plus que jamais de disposer de politiques de soutien à des recherches de nature interdisciplinaire qui favorisent notamment le décloisonnement traditionnel des champs disciplinaires au service de projets innovants dans la manière de penser la sécurité informatique et la protection des valeurs. Dans les conditions actuelles, c'est une belle reconnaissance des compétences de HEC Lausanne que d'avoir décroché le projet européen E-Crime, dont Interpol est également partenaire, relatif à l'impact économique de la cybercriminalité et aux mesures de lutte contre la cybercriminalité¹ (voir encadré).

La cybercriminalité commence à devenir un nouveau champ d'étude à part entière

qui reste à explorer de manière interdisciplinaire en croisant des savoirs issus notamment du droit, de la sécurité, de la sociologie, de l'anthropologie, de l'économie, des sciences politiques, des mathématiques, de l'informatique et des télécommunications. L'Unil est un précurseur dans ce domaine puisque c'est en 2001 que voit le jour, sur proposition des professeurs P. Margot, P. Moreillon et S. Ghernaouti, la Maîtrise universitaire en droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information², premier diplôme interfacultaire et interdisciplinaire de l'Université de Lausanne. Cette formation permet d'acquérir les compétences nécessaires à l'appréhension des problèmes d'ordre juridique, criminel, économique, politique, managérial et technologique liés à l'informatisation de notre société. Le professeur A. Villa, vice-doyen HEC, en est l'actuel directeur. Environ cinq cents étudiants suisses ou de nationalités étrangères ont bénéficié de cette formation innovante et unique en Suisse. Ils occupent pour la plupart des postes à responsabilités aux niveaux national et international.

L'équipe de Solange Ghernaouti partenaire du projet européen E-Crime



Huit pays, dix partenaires dont Interpol, projet financé par la Communauté européenne de 2014 à 2017 pour étudier les impacts économiques de la cybercriminalité dans les secteurs non IT, évaluer les mesures existantes de lutte contre la cybercriminalité et proposer des éléments d'optimisation de la maîtrise de la cybercriminalité. (<http://ecrime-project.eu/>).

¹ European Union's Seventh Framework Programme for Security - grant agreement n° 607775
<http://ecrime-project.eu/>

² Plus d'information sur www.unil.ch/dcs



Frank Bertholet

M 079 219 12 64
f.bertholet@mengisdruck.ch

Imprimerie **mengis** Druck AG

www.mengisdruck.ch | info@mengisdruck.ch

Comment la criminologie et la science forensique peuvent-elles être conjuguées pour mieux répondre au crime ? Les recherches menées à l'Ecole des sciences criminelles de

Pour une alliance « crimi »

Quentin Rossy

Professeur, Ecole des sciences criminelles

Manon Jendly

MER, Ecole des sciences criminelles

Céline Weyermann

Professeur, Ecole des sciences criminelles

Lionel Grossrieder

Assistant-doctorant,
Ecole des sciences criminelles

Le crime fait l'objet d'un intérêt constant et souvent ambivalent, alimenté par les médias, discours politiques, discussions de café ou encore séries télévisées qui en relaient une palette de représentations parfois très éloignées de la réalité. A n'en pas douter, le crime constitue une préoccupation sociale d'importance, et cela plus encore dans un contexte sociétal en demande croissante de sécurité. Dans l'espace scientifique, plusieurs disciplines s'y intéressent, parmi lesquelles deux en particulier sont abritées par l'Ecole des sciences criminelles de l'Université de Lausanne: la criminologie et la science forensique. Souvent confondues, ces deux disciplines sont aussi régulièrement mal reconnues: les études en criminologie ne font des étudiants ni des Sherlock Holmes et encore moins des « profilers »; celles en science forensique ni des Kay Scarpetta, ni des experts à la CSI. Alors, qu'en est-il exactement et quelles alliances l'une et l'autre peuvent-elles nouer ?

La criminologie peut se définir comme l'étude du phénomène criminel désignant l'ensemble des transgressions aux normes légales et sociales, ainsi que de ses auteurs, de ses victimes et des réactions sociales qui lui sont opposées. Alors que les sciences forensiques sont souvent décrites comme l'application des sciences aux questions judiciaires, la science forensique enseignée à Lausanne se définit comme l'étude de la trace¹, vestige d'une activité illicite², d'un litige ou d'un accident. Forme particulière des sciences historiques, l'étude des traces se conçoit alors au-delà de l'enquête et de l'expertise judiciaire, dans les domaines de la prévention et du renseignement, notamment.

Sous un même toit

Si toutes deux ont pour objet principal un comportement contraire aux normes, traditionnellement la criminologie s'arrime plus aux sciences sociales et humaines, alors que la science forensique verse plus du côté des sciences naturelles et des technologies. Appréhendées sous l'angle de leurs affiliations scientifiques, la criminologie et

la science forensique semblent alors différencier largement: la criminologie se situant au carrefour du droit, de la sociologie et de la psychologie notamment et la science forensique plus proche de la physique, de la chimie, de la biologie et de l'informatic

« Une place unique au monde, l'Ecole des sciences criminelles »

Le constat est édifiant: toutes deux peuvent être perçues que partiellement sous l'angle d'une science « mère ». Elles cherchent ainsi encore une identité académique propre. L'une comme l'autre bénéficient toutefois à Lausanne d'une place unique au monde, dès lors qu'elles partagent le même rattachement institutionnel: l'Ecole des sciences criminelles. Cette cohabitation au sein d'une même école facilite leur décloisonnement, au-delà de leurs rattachements initiaux. Ainsi, de plus en plus de projets attestent de ce processus de fécondation mutuelle, décuplant leurs potentiels de convergences pour une meilleure compréhension du phénomène criminel et par voie de conséquence de meilleures réponses qui pourraient lui être données.

Alliance

Au volet de la recherche et à titre d'illustration, un projet d'analyse des eaux usées d'établissements pénitentiaires font se rencontrer forensiciens et criminologues dans

Manon Jendly

De formation pluridisciplinaire (droit, criminologie et sociologie), Manon Jendly a complété ses études menées aux Universités de Neuchâtel et de Genève dans le cadre d'un stage postdoctoral au sein du Centre international de criminologie comparée de l'Université de Montréal. Après avoir travaillé trois ans comme analyste et responsable de projets au Centre international pour la prévention de la criminalité, une organisation non-gouvernementale affiliée au Réseau des instituts des Nations-Unies sur la prévention du crime et la justice pénale, elle a rejoint fin 2009 l'Ecole des sciences criminelles de l'Université de Lausanne en tant que maître d'enseignement et de recherche. Ses intérêts de recherche portent sur la prévention, telle qu'elle est développée en particulier dans les milieux policiers, pénitentiaires et de probation.

l'Université de Lausanne et sa nouvelle *Maîtrise en traçologie et analyse de la criminalité*, se proposent de répondre à cette vaste question, au-delà des caricatures et préjugés.

«Saisir sous toutes ses facettes un phénomène aussi complexe»

no-forensique >>



©UNIL

L'équipe ESC, de gauche à droite : Quentin Rossy, Manon Jendly, Céline Weyermann, Lionel Grossrieder.

une démarche de prévention de la consommation des stupéfiants en milieu carcéral³. Sur ce projet, l'approche forensique permet de mieux cerner le volume et la nature de cette consommation en recourant à des techniques d'exploitation des traces provenant des substances consommées. L'analyse criminologique révèle quant à elle les mécanismes humains et matériels du phénomène en s'appuyant notamment sur une enquête de consommation auto-reportée, des entretiens avec les intervenants et les détenus et une analyse des dossiers pénaux de ces derniers. Cette alliance «crimino-forensique» permet d'objectiver et d'obtenir le meilleur portrait possible de la situation, pour mieux concevoir des programmes de réduction des méfaits en ce milieu, maximisant les chances de réduire effectivement cette consommation. Des projets de

recherche calqués sur une telle rencontre sont également en cours dans le domaine des atteintes aux biens, par exemple les cambriolages ou les incendies. Et demain, de nouvelles recherches seront initiées pour mieux cerner les enjeux entourant les crimes informatiques, environnementaux, ou encore dans le domaine sportif, en lien avec le dopage.

Porosité

Au rang des enseignements, la *Maîtrise universitaire en traçologie et analyse de la criminalité* participe de cette synergie : elle propose une formation transversale en sciences criminelles, dotant ses diplômés d'un profil combinant les deux approches. Elle ancre dans la complémentarité leurs expertises distinctes pour permettre aux étudiants de saisir de façon plus intégrée l'ensemble des questions entourant la cri-

minalité, la victimisation et l'insécurité. Elle permet en outre de revitaliser les sciences exactes, en perte de vitesse un peu partout dans le monde en mettant l'accent sur leur contribution pour traiter des questions sociétales d'importance. Lancé conjointement avec l'Ecole de criminologie de l'Université de Montréal, cette maîtrise requiert des étudiants suisses qu'ils passent un semestre chez leurs hôtes québécois et inversement. Sa dimension internationale privilégie ainsi une analyse des problèmes et enjeux de sécurité dans une perspective multiculturelle. A l'issue de leurs études, les diplômés peuvent intégrer des milieux très variés, en lien avec la sécurité publique et privée, telles que des organisations policières et d'application de la loi, des entreprises de lutte contre la contrefaçon et les fraudes, ou encore des organisations internationales (non-) gouvernementales.

Dans ce contexte, les frontières entre science forensique et criminologie deviennent poreuses, transcendant leur éloignement initial, pour mieux sceller leur alliance novatrice et consacrer un dialogue essentiel pour saisir sous toutes ses facettes un phénomène aussi complexe. Le chapeau des sciences criminelles recentre ainsi la recherche et les enseignements vers des objectifs transversaux et fondamentaux communs : prévenir, protéger et réparer les torts causés par le phénomène criminel.

¹ Il existe une multitude de types de traces, par exemple des traces d'outils, de souliers, numériques, des microtraces (particules, poils) ou encore des traces de nature biologique (spermme, sang) ou digitale.

² Ribaux O. (2014), Police scientifique. Le renseignement par la trace. Lausanne. Presses polytechniques et universitaires romandes.

³ Delémont O. Esseiva P., Been F., Benaglia L. (à paraître), La police scientifique au-delà de ses frontières actuelles : la perspective de nouvelles connaissances, Revue internationale de criminologie et de police technique et scientifique, 3/2014.

Céline Weyermann

Après avoir étudié la science forensique à l'Université de Lausanne en Suisse, Céline Weyermann a effectué sa thèse de doctorat à l'Institut de chimie inorganique et analytique de l'Université de Giessen en Allemagne dans le domaine des encres. De retour à Lausanne en 2004 dans le cadre d'un projet européen sur le profilage des drogues de synthèse, elle a ensuite initié plusieurs projets post-doctoraux dans le domaine des résidus de tir et des traces digitales. Depuis 2010, elle mène en qualité de professeure boursière plusieurs projets sur les questions temporelles en science forensique. Avec ses collègues de l'Ecole des sciences criminelles, elle s'intéresse également au suivi de risques émergents tels que la criminalité environnementale en collaboration avec les services de police régionaux, ainsi qu'aux interactions interdisciplinaires avec la criminologie.

Lionel Grossrieder

Titulaire d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise en criminologie, Lionel Grossrieder est doctorant FNS à l'Ecole des sciences criminelles de l'Université de Lausanne. Dans le cadre de sa thèse, il travaille sur le développement d'une approche interdisciplinaire combinant la criminologie, la science forensique et les méthodes computationnelles dans l'analyse de la criminalité serielle. Il participe également aux formations continues en renseignement criminel. Ses intérêts de recherche incluent l'analyse criminelle, les approches situationnelles en criminologie et le renseignement forensique. Il est actuellement impliqué dans un projet sur la mobilité criminelle au niveau régional ainsi que dans un projet d'analyse et de suivi de cohorte mené par des étudiants en criminologie.

Organized Crime as Ente



Par Dr. Jürg Gerber

Professeur invité
Institut de criminologie
et droit pénal

Particularly the idea of people sitting in illegal bars drinking illegal alcohol has a quaint and romantic ring to it. Although these images can be violent at times, for instance the St. Valentine's Day Massacre in Chicago in 1929, even these images have lost some of the brutality and immediacy now. The other conception of organized crime does not have any romantic aspect, instead it is just threatening and menacing: it is an imagery that includes Colombian and Eastern European drug cartels, presumably highly organized gangs in American and European cities, the Yakuza, and various Chinese groups. What they have in common, according to law enforcement and the media, is highly centralized organizational structures, and a heavy reliance on violence and force. This second image is made even more threatening with presumed links between organized crime and terrorism (e.g., FARC in Colombia) and transnational crime (human trafficking, trafficking of illegal substances) by presumably highly integrated transnational organized crime groups (e.g., the *Russian Mafia* – sometimes spelled *Russian Mafya*, to make it appear even more menacing).

The reality of organized crime is to be found, as it is so often the case, somewhere in the middle. First, it is often not nearly as organized as this label implies. I spent a year (2000/01) in Kaliningrad, Russia, teaching criminology at what was then Kaliningrad State University and became interested in the many automobiles that were seen in Kaliningrad and had apparently been stolen in Western Europe (Gerber and Killias, 2003). Whereas I had believed that this had been the work of the *Russian Mafia*, it became apparent very quickly that there were connections between crime groups in Western Europe and in Kaliningrad, but they were far from being part of an integrated single organization. It was personal contacts between expatriate Russians in the West and Kaliningraders that led to cooperation on some thefts and smuggling (for instance, vodka was smuggled from Russia to Poland and cars from

the West to the East). Similarly, the trafficking of women from Russia to Western Europe for purposes of prostitution (the so-called *Natasha Trade*) seems to rely mostly on similar networks and contacts.

Second, organized crime can be analyzed and studied from and a business perspective. There is a demand for certain goods

«A heavy
reliance on
violence and
force»

and services in the economy. For instance, there is a demand for beer and wine in most countries. Except for a very few countries (or, in the case of the US, a few years) beer and wine can be produced, marketed, possessed, and consumed legally. As a result, legitimate enterprises provide these goods. At the same time, there are goods and services that are illegal, but for which there is a demand. Examples include some forms of pornography and drugs such as cocaine and heroin. Similarly, there is a demand for basically legitimate goods that are expensive for consumers. An example would be cigarettes that are produced in the West, exported to Eastern European countries without heavy tariffs, and then smuggled back into Western Europe where they are sold cheaper on the black market than the identical cigarettes that had been exported to these very same countries.

It is organized crime that steps into these markets. There are similarities between pharmaceutical corporations that make, market, and sell legal drugs and organized crime entities that make, market, and sell heroin. The major difference is that one is legal and the other one is not. One can rely on legal economic and political structures and the other one cannot. However, they both seek political patronage. One does it with campaign contributions, the other with bribes. They both seek to protect their economic interests. One does it by relying on civil law, the courts, and legal concepts such as trademark protection and intellectual property. The other cannot use the courts to settle economic disputes. However, as a rule, the latter will not use indiscriminate violence, because doing so will generate the threat of official reaction. Even organized crime has a

Bio

Dr. Jürg Gerber has been a member of the faculty of the College of Criminal Justice at Sam Houston State University since 1990 and he has also served as *Professeur Invité* at the University of Lausanne since 2003. Formerly the university's Director of International Programs (2001-05), he has held a number of other administrative positions. In addition to being a professor, Jürg Gerber serves as Director of International Initiatives for the College of Criminal Justice and as Chair of the Department of Security Studies. His specialty areas of expertise include criminology, white collar crime, drug policy, and comparative criminology. He has co-edited three books on drug policy and white collar crime, and has published on comparative criminology, police-corrections partnerships, and criminal justice education.

of organized crime: *La Cosa Nostra*, Al Capone, Dutch Schultz, Lucky Luciano, and Speakeasies.

«While the profits can be substantial, so are the risks»

rprise

vested interest in relying mostly on non-violent conflict resolution.

What is particularly interesting is that most people active in organized crime want to leave it as soon as possible and migrate to the legitimate economy. While the profits can be substantial, so are the risks. There is always the threat of arrest, conviction, and incarceration from agents of social control, and a threat of bodily harm from competitors. As a result, many people involved in organized crime are also involved in

the legitimate economy. A legitimate business can serve many functions. It can be a front for illegal activities (similar to the legitimate restaurants used as fronts for the speakeasies of yesteryear), it can provide necessary services that an illegitimate business cannot (people on parole often have to have a legitimate job), and it can be used for money laundering, to name only a few.

Most important, though, is the need to distance yourself from the shady reputation of the illegitimate economy and the conco-

mitant dangers. A century ago, the *Robber Barons* (or, alternatively, the *Captains of Industry*) were the nouveau riche and were not accepted by the old upper class of America. They quickly bought houses in neighborhoods where the old lived, sent their children to boarding schools at the shores of *Lac Léman* to grow up with the old money's kids, sent them to private universities and then had them marry each other. Within two generations the reputation had been laundered (and John F. Kennedy was elected president, although he was the son of an alcohol smuggler).

We are now witnessing a similar development in Russia, and other parts of the former Soviet Union. The lines between legitimate business, organized crime, and government are rather fuzzy (Gerber, 2000). It is at times difficult to know whether or not a particular individual is a business person, a politician, an organized crime figure, or all. However, there is a clear trend toward laundering reputations and trying to leave behind the organized crime heritage. While there are several ways to do so, one is by buying football clubs in the West. Some are fairly successful in doing so (Chelsea F.C.), some not so much (Neuchâtel Xamax).

Perhaps East and West are not so different at all.



References:

- Gerber, Jürg. 2000. "On the Relationship between Organized and White-Collar Crime: Government, Business, and Criminal Enterprise in Post-Communist Russia." *European Journal of Crime, Criminal Law, and Criminal Justice* 8(4): 327-342.
- Gerber, Jürg, and Martin Killias. 2003. "The Transnationalization of Historically Local Crime: Auto Theft in Western Europe and Russian Markets." *European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice* 11(2): 215-226.

Parmi les multiples initiatives prises tendant à «resserrer les mailles» des obligations fiscales, la révision des recommandations du GAFI, intervenue en février 2012, en constitue

La révision de la loi sur l'



Par M^e Olivier Wehrli

Avocat associé
Etude PTAN & Associés, Genève
Licence en droit, Université de Genève (1985)
Brevet d'avocat, Genève (1988)
LLM en droit bancaire, Université de Boston, Massachusetts (1990)

olivier.wehrli@ptan.ch

Ces normes révisées, que les Etats membres dont la Suisse doivent transcrire dans leur législation, ont donné lieu, en février 2013, à deux avant-projets de lois, l'une portant sur la révision de la loi sur le blanchiment d'argent, l'autre visant l'extension des obligations de diligence visant à empêcher l'acceptation de valeurs patrimoniales non fiscalisées.

Si le deuxième projet a pour l'instant été suspendu¹, dans l'attente de l'issue des négociations relatives à l'échange automatique d'informations, le Conseil fédéral a, en décembre 2013, soumis aux Chambres un projet de loi relatif à la modification de la loi sur le blanchiment d'argent².

Ce projet est actuellement en discussion aux Chambres fédérales.

Il paraît utile de résumer les principaux points en discussion, la question de la révision de la procédure de notification en cas de soupçon controversée tout comme la problématique des paiements en liquide étant laissées à part. Les divergences existent entre les deux Chambres quant à la question de savoir quel est le standard minimum imposé par le GAFI, en-deçà duquel l'inscription sur une liste noire pourrait être crainte, et le perfectionnisme helvétique ou «Swiss finish» nuisible à la place financière.

«Le “Swiss finish” nuisible à la place financière»

loi sur l'harmonisation des impôts directs (L HID) prévoient des amendes, souvent substantielles, calculées en fonction du montant soustrait en cas de soustraction d'impôt⁴, le faux fiscal (186 LIFD) respectivement la soustraction fiscale (59 al. 1 LIFD) constituant des délits⁵.

Les recommandations révisées du GAFI stipulent que les infractions préalables au blanchiment comprennent les infractions fiscales pénales liées aux impôts directs et indirects⁶, la définition de ces infractions étant laissée aux pays membres.

Le projet de loi, soumis au Parlement, prévoit d'étendre le champ d'application de l'article 14 al. 4 de la loi sur le droit pénal administratif à toute la fiscalité indirecte criminalisant ainsi l'escroquerie, à la TVA, aux droits de douane, à l'impôt sur le tabac, l'alcool, etc., mais aussi à l'impôt anticipé, au droit de timbre, si l'avantage obtenu est particulièrement important ou l'atteinte aux intérêts pécuniaires substantielle⁷.

S'agissant de la fiscalité directe, le projet du Conseil fédéral prévoit que les infractions aux articles 186 LIFD (faux fiscal) et 59 L HID (soustraction fiscale) constituent des délits fiscaux qualifiés qui, sans devenir des crimes, deviendront des infractions préalables au blanchiment si les impôts sous-traités dépassent CHF 200 000.– par période fiscale⁸.

Le Conseil national, conscient que le calcul de l'impôt soustrait est difficile à déterminer, a proposé que la notion de délits fiscaux qualifiés, que ce soit en matière d'impôt direct ou indirect, soit limitée aux cas où les agissements réprimés en vertu des articles 186 LIFD et 59 al. 1 L HID aboutissent à des remboursements d'impôts indus supérieurs à CHF 200 000.– par période fiscale, un régime similaire devant s'appliquer dans le domaine de la fiscalité indirecte⁹. Proposition rejetée par le Conseil des Etats qui considère que, ce faisant, l'on viderait de leur sens les recommandations du GAFI.

Il est proposé que les délits fiscaux commis avant l'entrée en vigueur de la loi ne soient pas punissables.

CV

Principaux domaines d'activités

Droit des contrats ; entraide judiciaire internationale ; activité judiciaire

Expérience professionnelle

Juge suppléant au Tribunal de première instance (depuis 2011)

Juge assesseur à la Commission de surveillance des Offices des poursuites et faillites (2002-2010)

Associé de l'Etude PTAN (depuis 1994)

Collaborateur de l'Etude PTAN (1990-1994)

Avocat-stagiaire, Etude Oltramare Hochstaetter Eardley Reiser, Genève (1986-1988)

Membre

International Bar Association

Association genevoise de droit des affaires (AGDA)

Extension du blanchiment aux infractions fiscales

L'une des caractéristiques de l'article 305bis du Code pénal réprimant le blanchiment d'argent est qu'il ne réprime que le blanchiment du produit d'un crime, soit d'un acte punissable de l'emprisonnement pour plus de 3 ans.

Le droit pénal suisse ne contient pas d'infractions qualifiées de crimes, à l'exception de l'article 14 al. 4 de la loi sur le droit pénal administratif (DPA) visant à réprimer l'escroquerie en bande organisée en lien avec l'importation, l'exportation et le transit de produits³.

En matière d'impôts directs, les dispositions des articles 175 ss de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD) et 56 ss de la

un élément important même si cette révision attire moins l'attention que les récentes initiatives prises par l'OCDE, en matière d'échange automatique d'informations.

e blanchiment d'argent

La notion d'ayant-droit économique

Les recommandations révisées du GAFI impliquent également un changement important relatif à la notion de bénéficiaire économique.

Cette notion n'a jamais fait en Suisse l'objet d'une définition légale ou réglementaire et la convention de diligence n'impose de l'identifier qu'en cas de doute et lorsque les avoirs sont déposés au nom d'une société de domicile¹⁰. La société de domicile étant définie comme celle ne disposant ni de personnel ni de locaux propres¹¹.

Les ayants-droit des sociétés opérationnelles, soit celles déployant une activité économique dépassant la simple détention d'avoirs, ne font en principe pas l'objet d'une identification par le biais d'une formule A. Des sociétés opérationnelles peuvent être les ayants-droit économiques de sociétés de domicile¹².

Les recommandations révisées du GAFI contiennent une définition de l'ayant-droit économique appelé bénéficiaire effectif et défini comme «*la ou les personnes physiques qui en dernier lieu possèdent ou contrôlent un client et/ou la personne physique pour le compte de laquelle une opération est effectuée. Sont également comprises les personnes qui exercent en dernier lieu un contrôle effectif sur une personne morale ou une construction juridique*»¹³.

En conséquence, le projet du Conseil fédéral prévoit l'obligation d'identifier toute personne physique qui détient en dernier lieu directement ou indirectement, seule ou de concert avec des tiers, plus de 25 % du capital ou du droit de vote d'une personne morale, le projet de loi ajoutant que si de tels individus ne peuvent pas être identifiés, le membre le plus haut placé de l'organe de direction est réputé en être le bénéficiaire économique¹⁴.

Le Conseil national a proposé d'exempter de cette obligation les sociétés anonymes ayant un capital social n'excédant pas CHF 250000.- ou des parts sociales n'excédant pas CHF 50000.-, proposition rejetée par le Conseil des Etats.

Les actions au porteur

Enfin le projet de loi vise, de facto, à interdire les actions au porteur suite aux cri-

Questions à M^e Wehrli

Me Wehrli, vous qui avez réussi à déchiffrer les comptes rendus des débats aux Chambres fédérales, qu'est-ce qui vous a le plus frappé ou surpris dans ce processus d'élaboration de la nouvelle loi ?

De plus, pensez-vous que le Swiss finish va une fois de plus nous positionner en tant que meilleur élève de la classe au détriment de la compétitivité de la place financière suisse ?

Les débats qui se déroulent actuellement aux Chambres fédérales montrent bien que les parlementaires sont conscients de ces deux écueils. Il est vrai qu'il ne sert à rien de voter une loi qu'on est ensuite obligé de modifier dans l'urgence, à l'instar de ce qui s'est passé pour les demandes groupées dans le cadre de l'entraide administrative en matière fiscale. Il est cependant frappant de constater l'influence que des groupements comme le GAFI ou le Forum mondial sur la transparence – dépourvus de toute légitimité démocratique – ont réussi à prendre en quelques années, au point que l'avis qu'ils pourraient avoir sur nos lois suffit à influer sur leur contenu. D'autres pays sont moins frileux qui, à l'instar des Etats-Unis viennent de proposer une obligation d'identifier l'ayant-droit économique, obligation limitée toutefois au seul secteur financier²⁰.

Propos recueillis par Régis Martin

tiques émises à ce sujet par le rapport d'inspection mutuelle du GAFI de 2005 sur la Suisse et au texte de la recommandation 24 qui invite les Etats membres à prendre des «mesures efficaces» pour lutter contre le blanchiment lorsque la loi permet que des actions au porteur soient émises.

Le projet de loi fait obligation à toute personne acquérant des actions au porteur dans une société non cotée¹⁵ d'en informer la société dans un délai d'un mois, de s'identifier et d'établir qu'il est détenteur

de l'action. Toute personne acquérant seule ou de concert avec un tiers 25 % au plus du capital ou des droits d'une société non cotée dont le capital est composé d'actions nominatives ou au porteur doit indiquer qui en est l'ayant-droit économique, les sociétés devant tenir un registre des propriétaires d'actions au porteur et des ayants-droit économiques ou déléguer cette tâche à un intermédiaire financier. Le non-respect des obligations d'annonce entraînant la suspension voire la déchéance des droits sociaux ou patrimoniaux de l'actionnaire¹⁶ ainsi que des sanctions pénales.

Une proposition socialiste visant à supprimer purement et simplement les actions au porteur a été refusée par le Conseil national, qui a proposé de limiter l'obligation de tenir un registre aux sociétés anonymes ayant un capital nominal de CHF 250000.- et aux S.à.r.l. ayant des parts sociales de CHF 50000.- ; alors que le Conseil des Etats suggère de se rallier à la solution proposée par le Conseil fédéral. La proposition de sanctionner pénalement la violation des obligations d'annonce semble en revanche devoir être abandonnée suite aux débats aux Chambres.

Les PEP

Le droit actuel ne définit comme PEP que les personnes exerçant des fonctions importantes à l'étranger¹⁷, alors que le GAFI connaît également les PEP nationales¹⁸ définies comme «*les personnes physiques qui exercent ou ont exercé d'importantes fonctions publiques dans le pays*». Les recommandations du GAFI visent également les personnes qui exercent ou ont exercé d'importantes fonctions pour le compte d'une organisation internationale.

Le projet de loi prévoit d'étendre la notion de PEP aux politiciens suisses, au niveau national, aux membres d'organisations internationales de droit public, mais pas aux organisations **»»**

LE CLOS

Ultime expression du terroir



OCTANE

*Clos de Châteauneuf
Rouge Barrique*

VINALIES D'OR
VINALIES INTERNATIONALES
DE PARIS 2014
GRANDE MÉDAILLE D'OR
21^È CONCOURS MONDIAL DE
BRUXELLES 2014

*Clos de Châteauneuf
Blanc Liquoreux*

MÉDAILLE D'OR
GRAND PRIX
DU VIN SUISSE
**MEILLEUR POINTAGE
VINS DOUX**
TASTED JOURNAL 94

*Clos Combe d'Uvrier
Assemblage Rouge*

VINALIES D'OR
VINALIES INTERNATIONALES
DE PARIS 2014
MÉDAILLE D'OR
21^È CONCOURS MONDIAL DE
BRUXELLES 2014

Le «Clos» possède une véritable identité valaisanne. Inscrite dans la loi, la restriction géographique est encore plus sévère que celle de l'AOC. Pour pouvoir arborer cette appellation, les raisins doivent provenir exclusivement de parcelles de

vignes délimitées par une clôture ou une enceinte formée de murs, de haies, ou autres barrières physiques. L'appellation «Clos» est l'expression la plus pure du terroir valaisan, elle ne désigne pas une région, mais une vigne précise.

VARONE

voir entendre sentir toucher goûter

La révision de la loi sur le blanchiment d'argent

» internationales dites privées comme les organisations sportives¹⁹.

Le Conseil des Etats a proposé d'étendre le concept de PEP aux membres dirigeants des fédérations sportives internationales, tout en prévoyant que les PEP suisses cesseraient d'être considérées comme politiquement exposées dix-huit mois après avoir cessé d'exercer leurs fonctions.

Le Conseil national, quant à lui, a souhaité exclure des PEP nationales les membres de l'Assemblée fédérale, considérant que les députés n'avaient pas de fonctions dirigeantes, solution non retenue par le Conseil des Etats.

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, en anglais *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) – Organisation internationale non gouvernementale consultative d'études économiques créée en 1960 en remplacement de l'OECE à la fin du plan Marshall, avec siège à Paris.

GAFI Groupe d'action financière ou *Financial Action Task Force (FATF)* – Organisme intergouvernemental distinct de l'OCDE pour la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, créé par le G7 lors du sommet de l'Arche à Paris en 1989, rassemblant des représentants des États membres du G7, de la Commission européenne et de sept autres pays. Le GAFI est une émanation de l'OCDE.

PEP Personne exposée publiquement.

¹ Le projet de loi sur les établissements financiers mis en consultation en juin 2014 prévoit toutefois une obligation de vérifier s'il existe un risque élevé que les valeurs patrimoniales déposées ne soient pas fiscalisées "en violation des obligations fiscales applicables".

² FF 2014 585.

³ RS 313.0.

⁴ L'amende oscille entre le tiers et le triple du montant soustrait.

⁵ Article 186 LIFD ; Article 59 LHID. A noter que selon les circonstances le faux utilisé devant les autorités fiscales peut aussi être réprimé par l'article 251 du Code pénal, voire constituer une escroquerie au sens de l'article 146 CP qui constituent des crimes.

⁶ Recommandations révisées page 121.

⁷ FF 2014 604.

⁸ FF 2014 603.

⁹ Francesco Naef / Michele Clerici, *Plädyoyer für eine*

sinnvolle Umsetzung der GAFI-Empfehlungen 2012 in Jusletter, 11. August 2014.

¹⁰ CDB 2008 Articles 3 et 4.

¹¹ CDB 2008 chiffre 38.

¹² CDB 2008 chiffre 40.

¹³ Recommandations page 120.

¹⁴ FF 2014 599.

¹⁵ Pour les sociétés cotées, l'obligation de déclarer résulte des articles 663 à CO et 20 LBVM.

¹⁶ FF 2014 688 ss.

¹⁷ Article B 2 al. 1 litt. a de l'ordonnance de la FINMA sur la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme.

¹⁸ Recommandations page 130.

¹⁹ FF 2014 600-601.

²⁰ http://www.fincen.gov/statutes_regs/files/CDD-NPRM-Final.pdf

Un bail signé, une abeille sauvée

Régie Braun sa

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

It has been almost 70 years since the end of the Second World War (WW II), but for some people who still remain alive, it seems like yesterday. They remember their fami-

Until death do us apart



Par Justyna Wilaszek Laloś

But before all, those survivors remember faces of their torturers and live with the consciousness that the war criminals were never punished for their acts.

There was a process of the biggest war criminals – Nurnberg Trials, which started in 1945, where 22 men have been sentenced, 12 of them received a death sentence. They were executed in 1946, but it takes far much more than 22 people to murder 6 millions humans.

Why then only 22 people were tried in Nurnberg, if thousands were connected to crimes against humanity?

Once the Germany got defeated, an intelligence race among countries started to fetch the German technology. Germans had raised the development of nuclear technology, genetics, biology, disease control and weapon production to a very high level. In USA a top secret operation – “Paper Clip” – helped 126 German rocket scientists to escape the post-war Europe and contribute to the technological progress made in the middle of the 20th century, including the US space program. Russia ran its top-secret operation – “Alsos” – and UK – “Operation Backfire” – serving the same purpose: capture the most brilliant brains of the defeated Germany.

After years of denial, even CIA admitted that it was involved in helping Klaus Barbie, “the butcher of Lyon”, one of the worst WW II criminals to escape from Europe, first employing him as an US army agent, and then smuggling him through the “rat lines” to save heavens Argentina and finally Bolivia.

Many of the WW II criminals escaped to Argentina, where they got support from Juan Peron – a partisan of a Nazi movement. A five year investigation by Uki Goñi, the author of “The real Odessa” proved links between governments of Peron and Swiss and Vatican authorities helping Nazis to flee. Recently declassified files from Brazil and Chile show that Argentinean government sold 10,000 blank Argentinean passports to ODESSA (Organisation Der Ehemaligen SS-Angehörigen), an organisation of former SS members, to enable their

smooth relocation in the case of defeat. In the Argentinean migration building Goñi found written proofs of arrival of Josef Mengele and Erich Priebke; criminals from the Eastern Europe concentration camps. In 1999 Argentinean government confirmed that at least 180 Nazis, facing criminal charges in Europe moved to Argentina.

«Capture the most brilliant brains»

The fact of being unable to reach the known Nazis pushed an Austrian Jewish Holocaust Survivor, Simon Wiesenthal to open the Jewish Historical Documentation Centre in Linz, Austria in 1947, where he started gathering information about fugitive war criminals aiming to bring them to trials. A member of Mossad (national intelligence agency of Israel), together with another Mossad's member, Rafi Eitan played a role in capturing Adolf Eichmann, a head of Gestapo Affairs responsible for transport of Jews from all over Europe to death camps executing Nazi Germany's “Final Solution” program. Eichmann was traced in Argentina, where he lived since 1950 as Ricardo Klement, abducted by Mossad and taken to Israel. During his trial he was charged with crimes against Jewish people, against humanity and war crimes. Sentenced to death was hung in 1962.

Simon Wiesenthal was known as one of the most persistent Nazi hunters, and his work was pursued by dr. Efraim Zuroff after Wiesenthal's death in 2005. Number one on his list is Aribert Heim, better known as Doctor Death, who carried out horrific experiments with lethal injections on WW II concentration camps prisoners.

Some people say that Doctor Death became the obsession of dr. Zuroff, as he was proclaimed dead few times and some proofs confirmed it. However, being taken under the magnifying glass the family of Doctor Death doesn't behave in a rational way. If Doctor Death was dead, his family would have right to inherit his bank account content in Berlin, Germany, which contains around 1 Mio €, but the deposit hasn't been claimed till now.

In 2001, a claim for refund in Germany deposed by a lawyer of Doctor Death was

Bio

Holds a master degree from the University of Economics in Cracow and a post-grade master in International Management from HEC Lausanne. After 6 years on the position of Executive Director in the Federation of European National Collection Associations she started to develop her own dress e-shop and brand Altaïa, serving European market. In parallel she works as an independent consultant for the IFRC and develops the first health MOOC in cooperation with Google.

lies exterminated, they remember their fellows being taken from the barrack and never see them again.

«Facts and proofs that were impossible to obtain in the past»



©Archives

traced, on the grounds that his client lives abroad. A surveillance of the phone line of the wife in Germany shows that she calls both sons to remind about their father's birthday. His daughter from the first relationship lives in Chile, close to the border with Argentina, and her mother, never married to Doctor Death, visited Chile 18 times in 13 years... The family claims that he died of cancer in Argentina in 1993, but many facts indicate that he might live in the region of Bariloche, Argentina, the most "European" city in the South America, where another German Nazi, Erich Priebke was captured in 1994.

If the person is assumed to be in such area, why a thorough search is not undertaken in the region?

It is in the hands of a country government to take the action. Many of the governments were reluctant for a very long time; in the annual report on the status of Nazi criminals of the Simon Wiesenthal Center from 2013 dr. Zuroff lists all the countries still

failing to submit pertinent data. It is only recently that the countries' governments decided to help the hunters.

Klaus Barbie was located in Bolivia already in 1971 by the French Nazi hunters, the Klarsfelds. Protected by the Bolivian government for 12 years, Barbie got extradited to France by a newly elected government only in 1983, and in 1987 sentenced to life prison, where he died four years later. In 2002 dr. Zuroff launched "Operation Last Chance", with the slogan "It is late, but not too late". The reward was raised from US\$ 10,000 to US\$ 25,000 for each tip leading to conviction. Searched WW II criminals are very old men and in two or three years from today, the Nazi hunt will finish; statistically all Nazi criminals will be dead.

One may always ask: Does it makes sense to hunt +90 years old criminals with Alzheimer or elderly diseases, who instead of raising fear and hate, would raise pity during the trial? The answer is YES. As long as the victims of the war crimes live, the efforts to

punish war criminals shouldn't stop. Eli M. Rosenbaum, another Nazi hunter and director of the Office of Special Investigations at the US Department of Justice, managed to extend the law to cover modern war criminals, opening the door for investigation of conflicts such as those in Bosnia or Rwanda, or potentially any crime against humanity.

His investigators, experienced in tracing Nazis for over 30 years apply their knowledge to the modern war crimes. In the time of a digital era new crime hunting techniques bring facts and proofs that were impossible to obtain in the past. Investigations are not bounded to one place in the globe, but focus on a broader set of hints coming from multiple sources worldwide. Cellular phones, tracing connections and digital bank accounts provide evidence that was not available even 15 years earlier. Today, war crime hunters can use modern criminal science and techniques, and rely on living people who experienced the atrocities (vs. relying on memories or archives).

Prompt pursuit of the war criminals is essential, only in that way the would-be perpetrators will understand that if they go down that path, they will be pursued the rest of their lives, in very remote places, and until "death do us apart".

Sources:

Nbcnews.com
Dailycaller.com
TheDailyBeast.com
NYTimes.com
Jewishvirtuallibrary.org
TheGuardian.com
JPost.com
Listverse.com
CIA.gov
Wiesenthal.com

Where the dead serve the living



Par Justyna Wilaszek Laloś

A first notion of a forensic description of a crime scene comes from Chinese literature and quotes Song Ci, an expert who in XIIIth century served as forensic judge to Chinese courts, examining cases of homicides and physical assaults. In his book, "Collected Cases of Injustice Rectified through Forensic Science" he described a process of autopsy and importance of evidence to avoid wrong sentences; the book was translated to most of the main languages.

Through the next seven centuries there was no major evolution on the field of determination of causes of death, till the moment, when dr. Bill Bass, anthropology professor of the University of Tennessee decided to do something about it. He became a head of anthropology department in 1971 and since then he was often consulted by police to give opinion about human remains. One winter day he has been asked to determine the time of death of one body dug out on a property. Seeing that the body was not totally decomposed, he estimated that the time of death was not more than 1 year. Further investigation indicated that the body belonged to one of the family ancestors, buried there in 1864, some 113 years earlier than estimated! That gave dr. Bass an idea to study decomposition of human bodies. In the early 1980 together with the students he constructed the first facility, where on the area of 15m² bodies could be exposed and their decomposition observed.

His first object of study was a pig, baptised a Pig Doe, the only "object of investigation" which arrived to the facility alive. It was anesthetised and shot then its decomposition was observed during following days. In 1981 dr. Bass received a first donated body of a 71 years old male, who has been called 1-81 ("first in 1981"). Since then bodies donated for investigation are named according to this scheme. Bodies from crime scenes are named in reverse order: 99-3 ("third in 1999").

The area where the bodies are left for decomposition is officially called Anthropology Research Facility, but the local people

call it "Body Farm". Today it covers the area of 10,000 m² and the research focuses on calculating the post mortem interval simulating any possible causes of death and environment where the body might be found. At the present time, there is between 150 and 190 bodies left for observation in different conditions: in shallow graves, in vehicles, suspended on ropes, burned, immersed in water... Scientists try to replicate murder scenes in the most realistic setting, and the observations done about decay serves many coroners, prosecutors and the police in solving criminal cases since establishment of the facility.

« The local people call it "Body Farm" »

Anthropologists work closely hand in hand with... forensic entomologists (specialists in insects). After time lapse of 24 h, medical parameters to establish the time of death of the victim are not applying anymore, the work passes into hands of anthropologist and "bug experts". After years of observation of the life cycle of maggots scientist can establish the time of death with the margin of 6 hours! Additionally, testing the maggots there is a possibility to detect presence of toxins, drugs and poisons.

The Tennessee Facility is used to train law enforcement officers in crime scene skills and techniques. Every February, agents of FBI get to the Body Farm in Knoxville to dig for bodies in a puzzle arranged by the farm workers, simulating crime scenes.

For many years the Body Farm managed to help solving mysteries and unknown cases. To the most known resolved stories belongs the death of "Big Bopper", J.P. Richardson, who died together with Buddy Holly and Ritchie Valens in the plane crash in February 1959. The son of J.P. Richardson requested dr. Brass to exhume the body in 2007 and give the final answer, if his father survived the accident. The examination gave a clear answer that "Big Bopper" couldn't survive the crash and died in the moment of collision with the ground. Body Farm helps to close cold cases as well. A cold case is a criminal investigation, which remains unsolved and open pending the discovery of new evidence. Some of

Bio

Holds a master degree from the University of Economics in Cracow and a post-grade master in International Management from HEC Lausanne. After 6 years on the position of Executive Director in the Federation of European National Collection Associations she started to develop her own dress e-shop and brand Altaïa, serving European market. In parallel she works as an independent consultant for the IFRC and develops the first health MOOC in cooperation with Google.

« There are beliefs and traditions concerning burials in every culture »

e living

them open almost for a century managed to be closed using the knowledge gained on the facility.

There are five Anthropology Research Facilities in USA currently: in Tennessee, North Carolina, two in Texas and Illinois. Each of them investigates decomposition in different climatic conditions, with different types of scavengers.

There are benefits of such facilities, but in

fic. Additionally people were scared that the remains might be infectious, as the bodies used could have some communicable diseases. That issue has been resolved by a clear communication: the facility has been established in a remote area, far from airports and fenced properly. All the bodies admitted to the farm are tested for diseases and none with a communicable disease will be used.

The climate is different that the climate in USA and the scientists dream to have their own contribution to the anthropology by establishing the research facility in UK.

Outside the US creation of a body farm is restricted by law, common beliefs and religion. US lawyers elaborated legal forms allowing flawless body donation after death. In other countries body donation is limited to the donation “for the science”, what precisely means a donation for medical schools to students to process autopsies. And only.

Dumping the body on uncovered ground would be equal to a profanation and therefore prohibited by law and in many cases, by religion. It is worth to mention as well members of the family of the deceased, who want to have a place to light a candle and pray and could strongly oppose the will of the donor.

For the moment such a facility outside USA has little probability to be established (except India, which wants to copy the American model), but the society is changing and the fact that we could save on our own burial and additionally snare killers from beyond grave, seems to be appealing...

© Identité judiciaire



the same moment they raise a lot of controversies. The biggest one is the opinion that bodies are profaned after death, and they don't receive a proper burial service. There are beliefs and traditions concerning burials in every culture, religion and geographic location, including embalming the dead, cremation and traditional burial in the ground. The closest type of the burial, which could be “compared” to the body farm, is an option of Tibetan’s Buddhists sky burial, where the body is left high in the mountains and becomes finally a dinner table for vultures...

The other controversy was that people were afraid of finding human remains spread by coyotes around the city, the smell of decomposition and that vultures circulating above the facility can disturb the air traf-

In USA body farms became popular subject after TV series *CSI: Crime Scene Investigation and Bones*, as well as the novel of Patricia Cornwell, *The Body Farm*. They rise less and less controversies, and rather more curiosity.

Why then not to open such a facility in every country around the world?

There is a project to open a first body farm in India. There was a proposal to open one in UK, close to the Cranfield University in Swindon, there was even a donor ready to fund the project. But because of the lack of support, the potential public outcry and disputes about the localization the project didn't kick off. The researches try to “reproduce” the American body farm using pigs... wrapped in duvets, in blankets, in plastic.

Sources :

Fac.utk.edu, Criminal.lawyers.com, pureinsight.org, crimelibrary.com, damninteresting.com, Wikipedia, dailymail.co.uk, science.howstuffworks.com, thedenverchannel.com, cnn.com, miejsce-pamieci.pl

Les contrefaçons d'aujourd'hui utilisent or, diamants et complications et visent une clientèle plus avertie.

Les faussaires à l'ère de



Interview de Nasser Hefyene

Ingénieur en génie des matériaux (1996)
Master en physique des semi-conducteurs (1999).
Doctorat en génie électrique et microélectronique (2005).
MBA (2007)

<http://www.dhawatch.ch/>

Propos recueillis par Nadine Reichenthal

Nadine Reichenthal (NR): Pourquoi vous êtes vous intéressé à la contrefaçon horlogère ?

Nasser Hefyene (NH): Je m'intéresse d'abord à la notion de luxe, à sa valeur. Ce peut être un lieu comme la place de la Concorde à Paris, mais aussi des objets uniques, rares, reconnus au niveau mondial, qui font rêver.

Ces produits, qu'on ne peut pas toujours acquérir, créent l'envie de le posséder et on peut être tenté par une contrefaçon quand on n'en a pas les moyens, pour caresser ce rêve de possession.

Lors de mes discussions avec nombre de marques horlogères de luxe concernant la thématique de la contrefaçon et les mesures de prévention mises en place, je me suis rendu compte du degré de sensibilité du sujet... en particulier les répercussions négatives que cela peut (ou pourrait) avoir sur l'image véhiculée par ces marques et la confiance quelle entretiennent avec leurs clients.

NR: Pourquoi y a-t-il tant de contrefaçons horlogères ?

NH: L'acte d'achat d'un garde-temps de luxe est une expérience qui procure une émotion forte et unique. Se rajoute à cela l'excellence du savoir-faire horloger suisse lié à sa conception, ainsi que la différenciation de chaque marque, ce qui rend chaque montre facilement identifiable par les autres. Cette claire différenciation entre les grandes marques horlogères de luxe est un des atouts majeurs de l'horlogerie suisse et contribue largement à son succès sur les cinq continents. Le revers de la médaille de ce succès est la prolifération à grande vitesse du marché de la contrefaçon horlogère suisse.

NR: Quels sont les modèles et les marques que ciblent les contrefacteurs ?

NH: La contrefaçon s'intéresse aux marques suisses qui se vendent à plus de 10000 unités par an... Pas étonnant que le top 15 des marques horlogères les plus contrefaites soit 100% suisse! La stratégie « habile » de la contrefaçon est de repro-

duire les modèles les plus appréciés d'une marque, que cela soit dans des volumes importants pour les répliques de bas de gamme ou en quantités limitées pour les répliques de très bonnes qualité et finition, cela afin de les diffuser plus facilement via divers circuits tout en entretenant la forte demande du marché.

« Un « projet d'acquisition » lié à une forte valeur émotionnelle »

A titre d'exemple, la marque Hublot produit environ 30000 unités par année et selon Jean-Claude Biver, patron du pôle horloger LVMH, pour chaque montre Hublot produite en Suisse il s'en fabrique 100 de contrefaçons, dont de très bonnes répliques

quasi impossibles à différencier d'une vraie Hublot!

De même pour une marque comme Rolex, N°1 des marques suisses les plus contrefaites, très appréciée par la classe moyenne, en particulier ses modèles qui se vendent entre 7000 et 15000 CHF. Cette classe moyenne considère en général l'achat d'une Rolex comme un « projet d'acquisition » lié à une forte valeur émotionnelle... voire dans certains cas comme un signe de « distinction sociale » ou de « réussite professionnelle ».

De manière générale, les budgets marketing des marques de luxe sont très importants et contribuent fortement à la notoriété de chaque marque et au rayonnement de ses modèles phares... ceux auxquels s'intéresse en premier lieu la contrefaçon.

NR: Il y a contrefaçon et contrefaçon ?

NH: Pour simplifier ma réponse, je dirais qu'il y a deux types de contrefaçons; le premier regroupe les copies bas de gamme et de moindre qualité, aisément identifiable et dont la clientèle est pleinement consciente d'acquérir une « fausse » du fait de ses moyens financiers fortement limités. Cependant, par cet achat, elle exprime une certaine « preuve d'amour » pour la marque... une sorte de marketing « gris » dont les marques ne se plaignent pas.

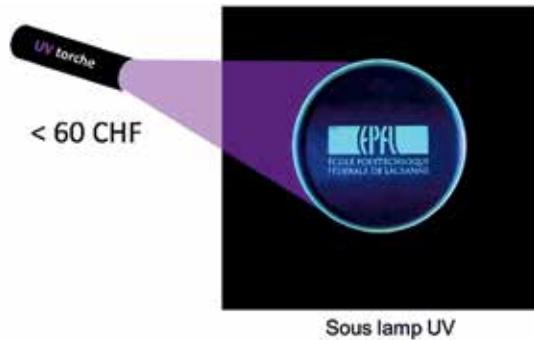
Le deuxième groupe – dit réplique de haut de gamme – est plus pernicieux, plus dangereux pour les marques. Les clients ayant la possibilité financière d'acheter le vrai produit se laissent attirer par des « pro-

«Les nouveaux consommateurs du luxe sont, en général, habitués aux achats en ligne»

l'excellence !

motions spéciales». On y trouve de vraies merveilles, des matériaux de haute qualité tels que l'or et le platine ainsi que de vrais rubis pour la fabrication des paliers et des tourbillons à 1 et 2 axes! Même avec cette qualité, les coûts de production restent très faibles... par contre les prix de vente proposés sont, à peine, inférieurs aux originaux. Ces nouveaux contrefacteurs se sont adaptés aux habitudes de consommation de sa clientèle-cible et diverses techniques de vente furent développées, entre autres la vente directe par des intermédiaires très

A l'inverse d'une clientèle de la génération de nos parents, pour un nombre non négligeable de personnes aisées, il n'est pas nécessaire de passer par l'expérience de «l'achat en boutique» pour ressentir l'émotion et le plaisir que procure l'achat d'une belle montre... La génération «web 2.0» remet fortement en cause le rituel d'achat dit «en boutique», et cela n'a pas échappé à certains jeunes dirigeants de marques de montres de luxe, tel que François-Henry Bennahmias, CEO d'Audemars Piguet depuis 2012 qui prévoit de lancer la vente en



convaincants et peu scrupuleux par le biais d'un discours bien rodé... «Nous n'avons pas de frais de boutiques luxueuses avec pignon sur rue, nous achetons des fins de série aux marques, et donc nous faisons profiter nos clients d'un rabais substantiel de l'ordre de 15-20% comparé à un prix boutique! A saisir pour 22000 au lieu de 28000 CHF pour une durée limitée!» Certains vont jusqu'à offrir la livraison et faire ajuster le bracelet par un horloger à domicile. L'acheteur pense faire une bonne affaire en achetant «malin», comme dans les showrooms de vêtements de marque à prix réduits et où seuls certains avertis ont leurs entrées...

Les nouveaux consommateurs du luxe sont, en général, habitués aux achats en ligne, la «génération Easy-Jet», celle qui achète en ligne son billet d'avion 1^{re} classe, son séjour en hôtel 5**** à travers des «sites comparateurs» en choisissant le meilleur rapport qualité/prix. S'ils peuvent se permettre de louer une villa de rêve pour les vacances en faisant une affaire, pourquoi pas une montre de luxe?

ligne des montres de la marque à l'horizon 2015/2016.

La contrefaçon s'y est pris beaucoup plus tôt pour faire d'Internet un précieux allié, les sites de ventes en ligne spécialisés dans la vente de montres de luxe se multiplient, basés dans des zones de quasi non-droit où il est difficile de les atteindre et de les localiser physiquement. Même quand la Fédération horlogère suisse déploie les gros moyens pour fermer un site dans un pays, en moins de 48 heures le site est ouvert à nouveau sous un nouveau nom ou tout simplement délocalisé virtuellement dans un autre pays. Internet représente un vide juridique et donc la contrefaçon l'exploite à merveille!

C'est lorsque la montre nécessite une révision ou un contrôle de routine qu'elle doit être déposée au service après-vente de la marque que le client découvre l'arnaque! La marque s'octroie le droit de ne pas restituer la montre contrefaite à son propriétaire, afin de la détruire, ce qui généralement fâche fortement le client au point de perdre toute confiance envers la marque »»

Nasser Hefyene

Son expérience professionnelle pluridisciplinaire débute en tant qu'ingénieur pétrolier opérationnel chez Schlumberger Ltd. (Lybie, Italie, Gabon et Ecosse, 1996-1998), suivie d'une importante activité de recherche appliquée en tant qu'ingénieur R&D au CNRS de Grenoble (1999-2000) et à l'EPFL (2000-2006), avec à la clé plus d'une dizaine de publications scientifiques. Puis, il s'orienta vers le domaine Markcom technologique en tant que product manager au ID Center (TechnoArk, 2007), un centre de conseil technologique dans le domaine des solutions de traçabilité et d'identification sans fil, puis au poste de chef de projets régional (Suisse romande et Tessin) chez Hinni AG (Biel-Benken, 2008), une entreprise bâloise active dans le domaine des systèmes intelligents de surveillance à distance des réseaux d'eau potable. Courant 2011, Nasser décida de se mettre à son compte en tant que consultant indépendant et coordinateur de projets dans le domaine des plates-formes de services web/mobile pour la gestion des stocks et des inventaires. Courant 2012, il entra en contact avec le prof. Nicolas Grandjean (directeur du LASPE à l'EPFL) en vue d'une expertise scientifique sur la faisabilité technologique du concept DNAwatch. En charge de la gestion générale des activités de DNAwatch, Nasser s'occupe des contacts clients, levées de fonds, propriété intellectuelle, positionnement sur le marché et développement des affaires.

Les faussaires à l'ère de l'excellence !

»» en question. Ce que redoute le plus toute marque horlogère de luxe, c'est la perte de confiance de ses clients, qui souvent se traduit par la «migration» vers une marque concurrente.

NR: Y a-t-il des espoirs de combattre cet état de fait?

NH: Concernant la production des répliques de haut de gamme, la seule chose qui est extrêmement difficile aux contrefacteurs de maîtriser serait la «haute technicité» d'une solution d'authentification et le savoir-faire «unique» qui se cache derrière, couplée aux «coûts élevés» que nécessiterait sa re-production, une identification.

Des moyens importants ont été mis en place par la place horlogère, mais l'efficacité n'est pas encore suffisante. Des techniques telles que la gravure laser sur les pièces horlogères sont de nos jours faciles à reproduire avec peu de moyens.

Il faut donc augmenter les barrières financières (coût de reproduction de ces identifications trop élevé), temporelles (évolution des solutions), technologiques (avantage concurrentiel, savoir-faire).

Combattre la contrefaçon revient à jouer au chat et à la souris et à ce jeu le plus rapide gagne la partie en général. C'est pour cela que l'on doit d'être «rapide», «agile» et «malin» ! Sur plus de 600 marques de montres suisses, dont plus d'un tiers «de luxe», seule une petite poignée a adopté des solutions disparates et spécifiques... Chaque marque a sa solution en quelque sorte. En l'absence de réponses globales, la lutte anti-contrefaçon restera à la traîne et les contrefacteurs perdureront et prospéreront.

Pour les marques, le vrai défi est de garantir au client qu'il n'achète pas une copie, de le rassurer et que donc toutes les techniques d'identification sont là pour «SA» sécurité.

NR: En quoi consiste votre produit?

NH: Nous avons développé une technique d'identification souple (paramétrable) et qui s'adapte à toute montre ayant un verre de saphir, c'est-à-dire toutes les marques de luxe sans aucune exception. Nous ambi-

tionnons que DNAwatch soit la solution de référence.

Notre solution est un marquage invisible utilisant des nano-cristaux intégrés au verre saphir de la montre. Le marquage, invisible à l'œil nu, se révèle uniquement sous une lampe UV.

Cette technologie, moyennant certaines adaptations techniques mineures, peut également s'adapter sur d'autres produits de luxe, tels que la maroquinerie, les cosmétiques, parfums et spiritueux, sans altérer le produit final en aucune façon.

«A ce jeu le plus rapide gagne la partie en général»

NR: Comment votre produit a-t-il été accueilli par la profession?

NH: Nous sommes actuellement en phase de pilote avec une marque horlogère de luxe et pensons possible une commercialisation courant 2015/2016.

Le marché de la contrefaçon des montres de luxe se focalise sur les marques suisses pour la simple raison que la Suisse produit 95% des montres de luxe commercialisées dans le monde. Principalement localisée dans la Watch Valley, l'industrie horlogère pèse plus de 10 milliards de francs pour moins de 3 millions de montres produites.

NR: Nous espérons grâce à votre procédé pouvoir acheter avec plus de sécurité l'un de ces produits de rêve.

Pour consultation :

<http://www.rts.ch/video/emissions/ttc/4862471-le-monde-selon-johnson-la-contrefacon-des-montres-suisses.html>

Les «cyber» font désormais partie intégrante de la vie. Les risques induits sont dans l'ombre, cachés par les gains de productivité incontestables dus à la connectivité immatérielle. Et là, les problèmes tombent comme la grêle. Que faire ?

Les PME et les «cyber»



Par le Dr Igli Tashi

Senior Risk and Compliance Officer
Kudelski Security - Nagravision SA
PhD en systèmes d'information
DEA en droit, criminalité et sécurité
des nouvelles technologies, licence HEC 2004.
igli.tashi@nagra.com

Dr Igli Tashi

Titulaire d'un doctorat en systèmes d'information (spécialisation en sécurité) de HEC de Lausanne, après une expérience enrichissante dans un grand cabinet d'audit et de conseil, il travaille actuellement au sein de la division Kudelski Security Nagravision SA (Kudelski Group), spécialisée dans les solutions et le conseil en cybersécurité.

Il est expert en matière de gestion de sécurité de l'information, cybersécurité et cybercriminalité; co-auteur de différents articles et ouvrages de recherche, notamment de l'ouvrage «*Information Security: an holistic approach*» publié par EPFL Press.

Les PMEs inconscientes ou impuissantes face aux cyberrisques?

Le phénomène de globalisation, qui a profondément changé le contexte concurrentiel, a impacté aussi le modèle des affaires des PME. D'une portée locale jusqu'à maintenant, les PME ont admis l'avantage de l'expansion internationale vis-à-vis de l'expansion nationale. L'innovation et la différentiation sont devenues les maîtres-mots rimant avec le succès des PME. Structurellement «spécialisées» dans un domaine spécifique, tout en agissant dans un contexte global, les PME d'aujourd'hui se trouvent souvent en position «d'adeptes précoces» des nouvelles technologies. De par leur taille, structure et vulnérabilité face aux vagues concurrentielles, les effets des risques peuvent être dévastateurs pour des entreprises qui ne peuvent pas s'offrir le luxe d'avoir des équipes diversifiées en expertise autres que celle constituant leur raison d'être.

L'inconscience ou plutôt la non-priorisation des risques induits par les technologies découle du fait que les PME manquent de ressources, de temps et d'expertise en la matière. Une culture sécuritaire non ancrée dans la culture générale de l'entreprise, jusque-là localement viable, est absente. L'externalisation des activités non porteuses de valeur ajoutée productive, très répandue parmi les PME, ajoute aussi de l'incertitude quant à l'adéquation des mesures pour protéger leur pérennité.

La cybersécurité comme solution... que faire de la sécurité, alors?

Dans ce contexte intégré et interconnecté, les stratégies de sécurité utilisées par les PME sont imprégnées d'une approche périphérique et traditionnelle. Le facteur humain, élément central de la réussite, surtout dans le contexte des PME, devient une source de vulnérabilité. Ce qui ressort clairement des études portant sur les PME c'est le manque de compréhension des cyberattaques et des impacts qui pourraient en découler. L'apparition des tendances identifiées à travers le préfixe «cyber», survient dans un moment où les contours du changement de paradigme entre sécurité IT et

sécurité d'information venaient à peine de se dessiner. La réactivité des PME semble ne pas suivre cette tendance en se repliant sur des approches sécuritaires qui ont fait leurs preuves.

Les nouveaux risques demandent une réponse au-delà des capacités offertes par les technologies de sécurité qui consiste à :

- focaliser des efforts dans le domaine d'intelligence et de surveillance des risques et des menaces dans un contexte plus étendu que celle de l'entreprise;
- la mise à l'épreuve des mesures de sécurité dans les limites du possible, afin de trouver des failles qui ne peuvent pas être «introduites» dans des bibliothèques de risques et de menaces;
- contrer les «menaces avancées persistantes» à travers la détection des signaux faibles plutôt que de l'analyse de l'évident et de l'attendu;
- répondre efficacement à la sophistication des cyberattaques à travers une démarche holistique, structurée et réfléchie.

La démarche «taille unique» dans un monde global a-t-elle lieu d'être?

Convergeant vers une standardisation à outrance, la marge de manœuvre des PME face aux cyberrisques reste minime. Souvent, contraintes d'appliquer les «best practices» en guise de marque de qualité, les PME négligent les «good enough practices» qui seraient essentielles et ajustées à leurs besoins. L'utilisation des solutions sécuritaires clés en main, présentées comme «une solution rodée», passe soit par des coûts prohibitifs, soit par des résultats insoutenables dans la durée.

Une gestion intelligente des cybermenaces, contextualisée à la hauteur des PME et analysée dans un contexte global des risques technologiques, financiers, concurrentiels et politiques permettra une meilleure maîtrise. La mutualisation des efforts sécuritaires, d'un côté d'une maîtrise interne des risques et de l'autre en bénéficiant de l'expertise chirurgicale des organismes spécialisés, permettrait aux PME de se focaliser dans leur activité porteuse tout en assurant une protection adéquate.

Les conséquences de la cybercriminalité sur les activités d'une entreprise doivent être considérées comme une priorité et de ce fait méritent une profonde réflexion. En effet, ce

Cybercriminalité, quels risques ?



par Hugues Mayor



IBC Insurance Broking & Consulting SA
Av. de Gratta-Paille 2
1018 Lausanne
Tél. 021 614 30 70
E-mail: mayor@ibc-broker.com
Website : www.ibc-broker.com

La cybercriminalité est un terme assez vague qui regroupe différentes catégories de délits: l'escroquerie, la diffamation ou le téléchargement illégal, pour ne citer que quelques exemples. Selon une étude menée en 2014 par le cabinet PricewaterhouseCoopers¹, la cybercriminalité serait désormais le deuxième type de fraude économique en Suisse et représenterait 25 % des fraudes subies par les entreprises suisses. Si la sensibilisation aux risques cyber au sein des entreprises s'est certes développée ces dernières années, ce risque reste encore trop souvent considéré d'un point de vue technique par bon nombre d'entreprises comme une problématique IT. Compte tenu de l'évolution permanente des technologies, de l'intégration des réseaux et de l'ingéniosité des fraudeurs, cette conception semble problématique.

La première constatation est que limiter le risque cyber à des personnes étrangères à l'entreprise est réducteur. En effet, les employés sont les principaux responsables de détériorations, corruption ou vol de données d'une entreprise à la suite d'une erreur ou d'un acte de malveillance. Selon une analyse faite en 2013 de 140 sinistres essentiellement américains², la première cause de sinistres liés à des cas de détérioration ou de vol de données était la perte ou le vol du laptop ou autres appareils de communication (20,7 %). Les hackers (18,6 %) et les attaques de malware (10 %) ne représentent finalement qu'un tiers du nombre des sinistres examinés par cette étude, ce qui démontre que la formation et la sensibilisation des employés (utilisateurs) est fondamentale dans la prévention de ce risque. Deuxièmement, ce risque doit être considéré dans une perspective plus large, c'est-à-dire comme un élément nocif pouvant impacter durablement l'activité même d'une entreprise sous forme d'atteintes au parc informatique, d'indisponibilité de l'infrastructure IT via une attaque DDoS (Denial of Service) ainsi que d'autres types de fraudes ou d'extorsion. Ce genre de sinistre peut avoir des conséquences plus ou moins vitales pour une entreprise en fonc-

tion de son domaine d'activité et de la durée de l'indisponibilité de son infrastructure. A cela s'ajoute le risque de réputation qu'il est difficile d'apprécier d'un point de vue financier. Les entreprises doivent accorder une importance particulière aux risques inhérents à leur activités afin de mettre en place un plan de continuation d'activité (business continuity plan) ainsi qu'une stratégie organisationnelle pour la gestion de leurs données.

«La sous-traitance n'élimine pas la question de la responsabilité»

Le fait d'outsourcer la gestion informatique comme le font de nombreuses entreprises n'élimine pas tous les risques. En règle générale, les contrats de sous-traitance sont rédigés avec des clauses de responsabilité très limitée pour le sous-traitant IT et ne couvrent généralement pas une éventuelle perte d'exploitation chez leur client. D'autre part, certaines technologies comme le cloud ou le dropbox empêchent de savoir précisément où sont stockées physiquement les données d'une entreprise et qui y a potentiellement accès. Enfin, la sous-traitance augmente le nombre de personnes ayant accès à des informations confidentielles et accroît par conséquent le risque d'erreurs. A souligner également que le sous-traitant ne peut être tenu responsable de la manière dont les données ont été saisies ou collectées.

La sous-traitance n'élimine pas non plus la question de la responsabilité. D'un point de vue légal, le cyberspace n'est pas un lieu de non-droit, mais au contraire il peut mener à un véritable casse-tête juridique. En cas de sinistre, il s'agit de déterminer quelle juridiction s'applique à l'entreprise dont on a volé les données (le siège de la compagnie? le pays de l'utilisateur? etc.) ainsi que l'action à entreprendre (porter plainte où et contre qui?). D'une manière générale, celui à qui des données ont été confiées doit pouvoir les garantir. Selon la sensibilité des données compromises (comme les données médicales par exemple) ainsi que le droit en vigueur dans l'état en question, une annonce de fraude doit également être communiquée à l'agence de supervision nationale compétente et/ou aux utilisateurs dont les données ont été piratées. L'entre-

Bio

Après ses études en Sciences politiques à l'Université de Lausanne, Hugues Mayor a travaillé auprès de Winterthur International, puis chez XL Insurance à Zurich, où il a pu notamment mettre en place des programmes d'assurance nationaux ou internationaux en responsabilité civile pour les entreprises. Depuis 2006, il dirige le département de responsabilité civile au sein du groupe IBC et s'est spécialisé dans les domaines suivants : RC des dirigeants, RC professionnelle, abus de confiance et «Data Breach», pour ne citer que quelques exemples.

risque est souvent méconnu bien que potentiellement très dommageable pour la survie d'une entreprise, si un plan de continuité d'activité n'a pas été élaboré au préalable.

ques pour les entreprises ?



prise peut donc potentiellement s'exposer à des coûts importants sous forme d'amende, frais de justice, voire à des actions en dommages et intérêts.

Parallèlement aux exigences étatiques, il existe également des standards de sécurité sectoriels comme ceux que les cartes de crédit Visa et Mastercard essaient d'imposer³ aux commerces en ligne et autres utilisateurs de paiements en ligne (industrie du tourisme, médias, etc.). Compte tenu des différents frais (frais d'annulation par exemple), une somme de 6\$ à 45\$ par carte de crédit peut être réclamée par la société émettrice au marchand ayant subi le vol des données bancaires, montant pouvant être considéré d'une certaine manière comme une sanction.

Il est sans doute intéressant de relever que les Etats-Unis, mère patrie des nouvelles technologies et des dotcoms, a certainement la législation la plus contraignante dans le domaine de la confidentialité et l'utilisation des données. Est-ce vraiment un hasard que d'associer sécurité et responsabilité dans le cadre des risques cyber? Certaine-

ment pas. D'ailleurs, il est fort probable que les prochaines directives européennes et suisses s'en inspireront comme semble le démontrer l'approbation par le Conseil fédéral au mois d'août 2014 de l'initiative pour l'amélioration de la protection des données bancaires.

La conclusion est que pour les entreprises le choix entre accessibilité et sécurité doit être mûrement réfléchi. Il est illusoire de croire que les pare-feu et programmes antivirus sont l'unique réponse pour garantir la sécurité des données d'une entreprise et l'unique solution face à la cybercriminalité. Le marché de l'assurance en Suisse s'ouvre sous l'influence anglo-saxonne et propose actuellement des solutions qui couvrent également différents aspects du risque

cyber auquel les entreprises sont exposées. Certes, les risques de cumuls, le manque de données chiffrées par rapport aux sinistres suisses et l'aspect évolutif du risque cyber sont un frein au développement de solutions suisses d'assurance. Nonobstant, les indicateurs montrent qu'une fois de plus l'exemple anglo-saxon sera suivi et de ce fait la cybercriminalité et ses conséquences pourront être couvertes au même titre que le sont déjà d'autres risques comme le vol ou l'abus de confiance.

¹ *Economic Crime: A Swiss Perspective* http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_global_economic_crime_survey_14_ch_e.pdf

² *Etude effectuée par l'entreprise NetDiligence®, société de risk management active dans le domaine du cyber.* <http://www.netdiligence.com/files/CyberClaimsStudy-2013.pdf>

³ *PCI DSS ou Payment Card Data Security Standard.*

IBC vous accompagne dans une approche personnalisée de vos risques cyber

Principales couvertures d'assurance pour les propres dommages ou dommages aux tiers causés par des employés ou des inconnus

- Perte d'exploitation.
- Frais d'investigation afin d'identifier l'origine du problème (expertise technique).
- Conseil et frais juridiques.
- Frais de notification aux personnes physiques dont leurs données ont été compromises (Privacy litigation).
- Frais bancaires ou des sociétés émettrices de cartes de crédit suite à un sinistre cyber.
- Frais d'enquête (Regulatory investigations).
- Frais de défense.
- Frais de relations publiques.
- Amendes civiles (selon législation locale).
- Credit monitoring.
- Surveillance lors d'usurpation d'identité.
- Extorsion / chantage.

La tendance du Bring Your Own Device (BYOD) pose de nouveaux défis en matière de sécurité. 85 % des PME utilisent déjà des appareils personnels. Une réalité qui impose de définir sa stratégie.

Mobilité + cryptographie



Par **Florian Aeschlimann**

Ingénieur informaticien EPFL
Expert technique
Cross Agency

Selon l'étude *Les nouveaux modes de travail à l'ère du digital* réalisée par Orange Business Services en 2014, 65 % des entreprises européennes affirment que la sécurité entraînera des changements dans les modes de travail dans les trois prochaines années. En 2013, 69 % avaient mis en place une solution mobile sécurisée et 10 % d'entreprises supplémentaires projettent d'en adopter une en 2014. Une sécurité mobile à la fois technique mais aussi fonctionnelle.

Applications mobiles : comment appliquer le niveau de sécurité adapté ?

Selon une étude de Pierre Audoin Consultants (2014), la mise à disposition de terminaux mobiles améliore

la motivation et la fidélisation des employés dans 45 % des entreprises interrogées. Comment alors assurer le succès d'un tel projet en interne ? Grâce à une politique de sécurité et des choix techniques clairement établis en amont : plate-forme spécifique ciblée, développement d'applications web ou natives... Des choix qui peuvent s'accompagner de certaines contraintes fonctionnelles et ergonomiques. A cette fin, les smartphones dernière génération proposent des alternatives telles que la biométrie – le «Touch ID» sur les mobiles Apple ou le «finger print scanner» disponibles sur les Samsung.

Ainsi, les web apps affichent un niveau de sécurité insuffisant pour les applications les plus critiques. Pour ces dernières, il semble en effet plus judicieux de développer des applications natives, plus sécurisées... mais qui restent dépendantes des particularités et des failles du système d'exploitation retenu (iOS, Android...). Selon les ingénieurs de Codenomicon, 50 % des applications Android contiennent des failles de sécurité. Ainsi, Bluebox, spécialisée dans la sécurité informatique pour mobile, a récemment découvert une faille qui a touché 80 % de ces utilisateurs : des programmes malveillants identifiés en tant qu'applications authentiques accédaient ainsi aux données de l'utilisateur. D'où la nécessité de mettre en place des algorithmes cryptographiques !

«50 % des applications Android contiennent des failles de sécurité»

mobile. C'est pourquoi il est important de mettre en place des mesures de sécurité différenciées selon le mode utilisé. Il s'avère plus facile d'intervenir sur un smartphone ou une tablette connectée, ce qui implique un niveau de sécurité moindre mais adapté aux usages. En revanche, le mode déconnecté impose un niveau de sécurité renforcé !

La cryptographie propose par exemple un niveau de sécurité adapté à la puissance de calcul spécifique du support mobile : possibilité de supprimer les données dès que le collaborateur passe en mode offline, des sessions utilisateur plus longues en mode online...

Quid de la cryptographie sur support mobile ?

Qu'est-ce que la cryptographie ? Il s'agit surtout et avant tout d'un savant compromis entre le temps d'attente et la puissance de calcul. Toutefois, les algorithmes de chiffrage dépendent du support mobile utilisé. Les DSI ont ainsi la possibilité d'utiliser l'API native en se reposant sur les algorithmes spécifiques de la plate-forme tout en les optimisant. Ils peuvent également coder un algorithme directement dans l'application.

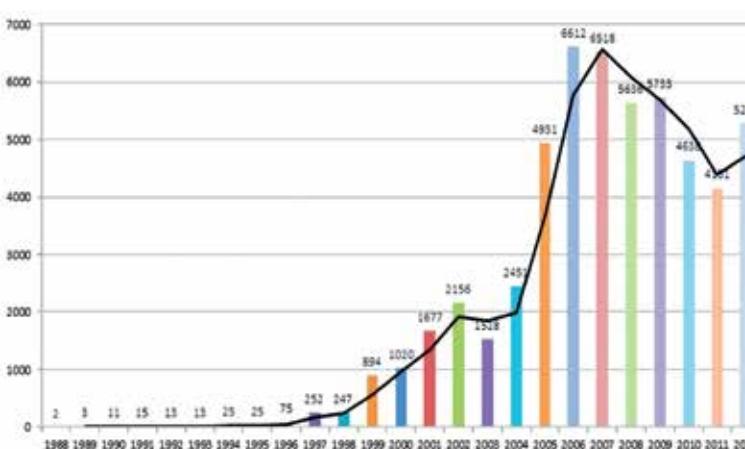
Comment choisir ? L'étape clé est de favoriser la meilleure expérience utilisateur possible selon la puissance de calcul associée au support. Il faut alors définir le niveau de sécurité requis sans pour autant ralentir les opérations, déjà plus lentes sur mobile que sur ordinateur. Pour ce faire, il est possible d'utiliser un algorithme de hachage. Celui offert par la librairie b-crypt s'avère ainsi plus difficile à «casser» si le nombre d'itérations de calculs est élevé.

La sécurité mobile recouvre des enjeux critiques majeurs. La clé d'une stratégie réussie repose sur le bon équilibre entre les possibilités techniques du support, les besoins en ergonomie des utilisateurs et le niveau de sécurité exigé par la DSI.

<http://www.acitechnology.fr/un-bilan-des-failles-de-securite-sur-25-ans-revele-certaines-surprises.html>

Bilan des failles de sécurité sur 25 ans révèle des surprises

Credit : Sourcefire



Modes online/offline : quel impact sur la sécurité ?

Les modes online et offline n'offrent pas le même niveau de sécurité. Hors ligne, impossible en effet de supprimer des données, de faire face aux tentatives d'intrusion ni même de bloquer le support

Les entrepreneurs inspirés ne sont pas les seuls à exploiter l'énorme potentiel d'Internet pour créer et développer un business, des fraudes et arnaques en tous genres fleurissent sur le Net sous le couvert de services financiers, notamment de courtage et de gestion de fortune.

Arnaques et e-finance



Par Laurent Bellières

Alumni HEC 1996
CFO-CRO de Dukascopy Bank SA

Trouver et choisir sur Internet un prestataire de tels services n'est donc pas exempt de risques et requiert une bonne dose d'esprit critique. Les messages publicitaires des acteurs non régulés peuvent durablement échapper à tout contrôle et à toute répression de la part des autorités de

surveillance financières et contenir toutes sortes d'arguments mensongers tels que des performances passées fictives, des louanges de faux clients, des références à des licences/autorisations ou à des sociétés inexistantes, des garanties bidons sur le capital investi. Parfois le mensonge va plus loin, le client est trompé par son gérant de fortune sur la performance de son investissement via de faux relevés de compte.

Quel est l'impact de ces fraudes pour Dukascopy Bank et comment cette dernière fait-elle face à ce phénomène ?

Pour attirer et inspirer confiance à leurs victimes, les escrocs affichent souvent une collaboration avec un ou plusieurs établissements renommés. Que la collaboration mise en avant soit effective ou purement alléguée, la réputation de l'établissement «parasité» est en danger. En raison de son excellente réputation dans le domaine du trading de devises en ligne, Dukascopy Bank voit son nom régulièrement abusé par des escrocs pour couvrir des activités illicites/criminelles. Nous avons connu l'exemple extrême d'une réplique de notre site Internet ayant fait irruption dans un pays asiatique. Les procédures légales engagées alors par notre établissement ont permis d'obtenir la fermeture de ce site Internet frauduleux. Cet exemple n'est pas un cas isolé, comme en témoignent de récentes alertes publiées sur le site Internet du gendarme financier anglais FCA. Des concurrents font des expériences similaires.

Lorsque Dukascopy Bank constate que son nom est utilisé sans droit, celle-ci entreprend des démarches pour faire cesser l'abus. Ces démarches peuvent inclure des mises en demeure, des actions légales, des dénonciations aux autorités compétentes, des communications de la part de notre établissement sur des forums, etc. La protection de notre réputation est d'une importance primordiale car notre succès repose en grande partie sur la confiance que nous inspirons à nos clients.

Chaque année, des personnes non clientes

nous contactent pour demander la situation de leur compte. Généralement, il s'agit de victimes d'escrocs ayant proposé de faire fructifier leur capital auprès de notre établissement. Ces victimes ignorent qu'elles auraient dû commencer par ouvrir un compte à leur nom en nos livres et y déposer leurs avoirs. En aucun

cas, un investisseur devrait donner de l'argent liquide en mains propres à un gérant externe ou transférer des avoirs sur un compte bancaire au nom du gérant de fortune ou d'autres tiers. Dukascopy Bank combat ces fraudes en informant les investisseurs

de ce risque via son site Internet (<http://www.dukascopy.com/swiss/french/forex/client-protection/>) et répond à toute question qu'elle reçoit, dans les limites de ses devoirs de confidentialité. Par ailleurs, Dukascopy Bank refuse ou met fin à toute relation d'affaires lorsque des informations négatives se font jour. Le temps nécessaire pour déceler une activité frauduleuse peut néanmoins être long, comme illustré par le cas Madoff. En effet, les escrocs peuvent jouer d'astuce pour masquer efficacement leur crime.

Chaque cas de fraude rappelle à quel point il est important pour les investisseurs de procéder à une «Due Diligence», de vérifier les informations disponibles avant d'engager son patrimoine et d'examiner le sérieux du cadre réglementaire dans lequel leur contrepartie évolue. Confier son argent à une personne physique ou morale non ou faiblement régulée comporte des risques élevés.

La plus grande prudence est donc de mise afin d'échapper aux pièges tendus sur la Toile par des personnes sans scrupules. Certains signaux d'alerte devraient immédiatement attirer l'attention et conduire à passer son chemin tels que des promesses trop belles pour être vraies, «devenez riches rapidement, facilement et sans risque», l'absence d'informations de contact/d'adresse sur un site Internet, les raisons sociales imitant un grand nom de l'industrie ou les messages publicitaires chargés de superlatifs.

Bio

Depuis 2009
Chief Financial & Chief Risk Officer
(CFO-CRO)
Dukascopy Bank SA

2006 – 2008
Head of Internal Audit
Kredietbank (Suisse) SA

2002 – 2006
Banking auditor - Manager
KPMG

1997 – 2002
Banking auditor - Assistant Manager
Ernst & Young

A l'heure de l'institutionnalisation d'un *certain* droit à l'oubli dont les contours tardent à s'affirmer, l'atteinte à la réputation sur Internet demeure mal maîtrisée par nombre d'entreprises qui ne se donnent pas les moyens d'y faire face.

Défense de l'e-réputation



Par maître Nicolas Capt

DEA en droit, criminalité et sécurité des nouvelles technologies

capt@cw-avocats.ch

Une nouvelle définition de la réputation

Jadis, l'évocation de la réputation en ligne faisait sourire, puisque la réputation à laquelle on s'attachait était celle que l'on concevait comme ressortissant du «monde réel». Et les seuls ouï-dire et rumeurs qui éveillaient la crainte étaient ainsi ceux que colportaient, par les truchements classiques de la presse et du bouche à oreille, les concurrents, jaloux de tout poil et autres employés éconduits.

Aujourd'hui, le changement de paradigme est si total que c'est la réputation en ligne qui dicte la perception de la réputation en général. La réputation en ligne, assez polymorphe, peut se définir succinctement comme la perception commune d'une entité (personne physique ou entreprise commerciale) sur le Web. Elle se compose non seulement des attributs identitaires maîtrisables mais également, et avant tout, de la perception que les internautes s'en font, à tort ou à raison.

La nécessité d'une stratégie globale

La notion de notoriété numérique, que chaque entreprise gagnerait à intégrer puisqu'elle constitue un facteur de différenciation de premier plan, se construit essentiellement par la mise en avant d'éléments positifs (par l'entreprise elle-même ou par des tiers), tout en exerçant une surveillance attentive des possibles éléments négatifs (veille).

Cela appelle la mise en place de stratégies globales et prospectives de gestion de la réputation, lesquelles passent notamment par l'implémentation de schémas de réaction en cas d'attaque. Dans une situation de crise, cela permet de gagner un temps précieux puisque les rôles et responsabilités au sein de l'entreprise font l'objet d'une formalisation et que les éventuels intervenants externes (agence d'intelligence économique, cabinets d'avocats, sociétés de conseil en stratégie numérique) sont également choisis par avance. Ce besoin est d'autant plus grand que les atteintes réputationnelles peuvent être de tous types (concurrence déloyale de type *astroturfing*, campagnes diffamatoires à

large échelle, gestion d'un incident informatique ayant conduit à une perte de données clients, etc.) et engendrer, même dans les entreprises solides, des émotions considérables et une baisse corrélative de l'aptitude à réagir en temps de crise.

«Cela appelle la mise en place de stratégies globales et prospectives»

Quoi qu'il en soit, l'entreprise doit impérativement repenser ses modes classiques de fonctionnement puisque la préparation – et la réaction – à des atteintes n'est possible que grâce à la collaboration de toutes les compétences métiers (juridique, informatique, communication, direction générale, etc.).

C'est à ce seul prix que l'entreprise peut espérer maîtriser une réputation devenue pierre angulaire de la confiance numérique.

Bio

Associé fondateur du cabinet d'avocats Capt & Wyss à Genève, M^e Nicolas Capt est également actif au barreau de Paris où il est inscrit comme avocat à la Cour sur la liste des avocats communautaires.

Il conseille des entreprises et des personnes physiques particulièrement exposées aux atteintes réputationnelles (grands patrons, politiciens, célébrités), des entreprises de médias (presse écrite et télévision) et des sociétés innovantes, notamment pour ce qui est du droit des nouvelles technologies et de la protection des données. Il est co-directeur de publication et co-auteur du *Commentaire de la loi fédérale sur la radio et la télévision* (LRTV), paru en juin 2014 aux éditions Stämpfli et donne régulièrement des conférences dans ses domaines de compétence.

Le Centre de la Blécherette, à Lausanne, abrite le siège de la Police cantonale vaudoise, de la Police de sûreté et de la plupart des services rattachés, dont l'Identité judiciaire, une appellation un rien bizarre pour une institution vieille de 118 ans. Tour d'horizon avec son chef.

De l'exploitation des traces et des empreintes



Nicola Albertini

Chef de l'Identité judiciaire du Canton de Vaud

Propos recueillis par Pierre Rudaz

Vous êtes donc chef de l'Identité judiciaire...

Oui, depuis 2012, quand mon prédécesseur est devenu chef de la Police de sûreté.

Qu'est-ce que l'Identité judiciaire et quel est son rôle?

Une précision: l'identité judiciaire s'occupe principalement de criminalistique. Nous ne faisons pas de la criminologie. La Police scientifique = la criminalistique. La criminologie est l'étude des phénomènes criminels et du comportement du criminel. A cette fin, à l'Unil, il y a l'Institut de criminologie. Cet institut est associé à l'Institut de police scientifique. Les deux instituts sont sous le même toit, l'Ecole des sciences criminelles, mais s'occupent clairement, tout en collaborant, de deux domaines bien distincts.

Revenons au nom et au rôle de l'Identité judiciaire.

Cette appellation, l'Identité judiciaire, est liée à l'histoire, quand le service a été fondé en 1896 dans le but d'identifier des récidivistes avec des méthodes assurées. C'était sa mission principale. Rapidement, on est entré ainsi dans le domaine de la police scientifique avec l'exploitation des traces. Aujourd'hui, c'est la plus grande part de notre activité. A Neuchâtel, vous avez l'appellation Service forensique et, à Genève, Brigade de police technique et scientifique. Ailleurs, en Suisse romande, l'appellation de service de l'Identité judiciaire a été gardée. Son rôle? La mission principale est l'identification des personnes ayant commis un délit. La deuxième, c'est l'identification des personnes décédées dont l'identité n'est pas certaine. La troisième, ce sont les constats, la fixation de scènes de crime, le prélevement et l'exploitation des traces, pour expliquer le déroulement des faits et attribuer une origine à une trace d'une quelconque nature.

Dans quelle structure travaillez-vous?

L'Identité judiciaire est rattachée à la Police de sûreté, c'est aussi historique, et c'est donc

un service de la police cantonale. Au sein de la Police coordonnée vaudoise, seule la Police cantonale a la compétence de la Police scientifique.

«Nous sommes des généralistes»

Comment êtes-vous appelés à aller sur le terrain?

A chaque appel au 117, en général, une patrouille de police communale ou cantonale se déplace. Sur place, au besoin, elle sollicite notre intervention. Cela peut être un crime, un accident de chantier ou toute

autre infraction et il peut y avoir utilité de fixer les lieux, prélever et exploiter des traces.

En fonction du cas?

Nous sommes des généralistes, mais on a quand même des spécialités internes, par exemple les incendies. Mais il faut être clair: on ne peut pas intervenir partout et des tris sont faits. A chaque mort suspecte, où le médecin signe «mort indéterminée» ou «mort violente», on doit se déplacer. Le gros de notre activité reste les délits contre le patrimoine. Souvent, les premiers intervenants prélèvent des objets supports de traces qu'on exploitera ici en laboratoire.

Quels sont les moyens à votre disposition?

Tous les inspecteurs sont équipés des moyens nécessaires pour la recherche et le prélèvement des traces sur les lieux d'infraction. Ils sont également équipés pour la fixation photographique des scènes de crime.

Au laboratoire, différents équipements nous permettent de mener des révélations de traces plus poussées et surtout les moyens pour exploiter les traces (appareils d'analyse ou de comparaison).

Les moyens, c'est aussi une question de ressources humaines. Nous sommes un peu restreints en personnel. Par ce fait, pour certaines analyses, par manque d'instruments de pointe et des >>>

De l'exploitation des trac

» compétences, on sous-traite à d'autres organismes en Suisse.

Des exemples ?

Tout ce qui est analyse des profils d'ADN, c'est la médecine légale qui le fait, ici à Lausanne, au CHUV, au Centre universitaire romand de médecine légale. Cet institut fait aussi les autopsies. Certaines comparaisons d'armes à feu sont sous-traitées à la Police scientifique à Zurich (centrale dans ce domaine pour la Suisse). A Lausanne, il y a aussi l'Institut de police scientifique pour tout ce qui est analyse de la composition et du taux de pureté des stupéfiants.

Quelles sont vos méthodes ?

Sur une scène de crime, on commence par se faire une image de ce qui a pu se passer, par observation. Puis, c'est la recherche de traces. On se concentre sur un schéma pertinent et toujours du général au particulier. Exemple : lors d'un vol avec effraction, c'est la voie d'introduction qui va nous intéresser en premier lieu. C'est là que l'auteur aura probablement laissé des traces.

Au niveau des traces, nous en connaissons deux familles : celles permettant d'identifier toute personne par les traces biologiques, digitales ou papillaires, du cheveu au sang, et celles permettant d'identifier un objet par une quelconque empreinte, de la semelle d'un soulier au pied de biche en passant par un éclat de peinture.

L'usage des armes laisse des traces bien sûr. Les incendies aussi dont on a fait un domaine spécialisé ainsi que les stupéfiants. L'examen des pièces d'identité, de la fausse monnaie, des écritures et des signatures se basent sur les principes génériques en criminalistique tout en requérant des techniques et des connaissances particulières.

Pour des examens plus poussés, les appareils nécessaires peuvent être chers. Donc, si un outil est coûteux,

on analyse son rendement. Et puis, il faut les connaissances pour l'utiliser, l'appareil en question. Si un des facteurs manque, on renonce à l'achat et on sous-traite.

Après la détection des traces, il s'agit d'assembler le tout en un faisceau cohérent exigeant toute la perspicacité du personnel. Nous nous réunissons quand c'est judicieux de le faire, pour une affaire complexe ou s'il y a beaucoup de partenaires. Au quotidien, le dialogue est permanent entre les enquêteurs et les spécialistes.

« Le gros de notre activité reste les délits contre le patrimoine »

Les analyses finalisées, quelle suite donnez-vous ?

Dans la procédure courante, nos constatations font l'objet d'un rapport qui soit est transmis directement au Ministère public ou au Tribunal des mineurs, soit va à l'enquêteur qui ficelle le dossier et le transmet à l'instance compétente au niveau de la magistrature.

Travaillez-vous avec la médecine légale ?

On travaille régulièrement ensemble, pour tout aspect nécessitant l'intervention d'un médecin légiste. Que ce soit pour les constats de mort suspecte, de violence sur la personne, pour toute analyse des profils

Bio

Licencié de l'Université de Lausanne avec une licence en sciences forensiques en 2000.

De 2002 à 2007 collaborateur scientifique auprès du service de l'identité judiciaire de la Police cantonale bernoise.

De 2007 à 2012, chargé de recherches, puis chef de l'unité forensique auprès de l'identité judiciaire de la Police cantonale vaudoise.

Dès 2012, il occupe la fonction de chef de l'identité judiciaire et membre de l'Etat-major de la Police de sûreté vaudoise.

En parallèle à la voie policière, il a œuvré comme cadre de milice dans différentes formations de l'armée suisse, jusqu'au grade de major.





© Archives

Portrait identitaire effectué en 1903 par les services de la police bernoise : le "camarade" Benedetto Mussolini alors en tournée syndicaliste.

es et des empreintes

ADN ou pour les analyses toxicologiques. Tout décès de nature indéterminée pour lequel l'intervention d'une tierce personne ne peut pas être exclue nous impose de collaborer avec la médecine légale afin de donner des réponses quant à l'identité de la personne, les circonstances et les causes du décès, l'estimation de l'heure de la mort, etc. Une bonne collaboration entre le policier, le criminaliste et le médecin légiste est nécessaire pour obtenir des résultats probants donc utiles à la conclusion de l'enquête.

Les informations récoltées lors d'une enquête sont-elles enregistrées ?

Sur la base du terme légal, elles le sont. Il y a différentes données et différentes bases légales à respecter. Le législateur ne nous facilite pas la tâche administrative.

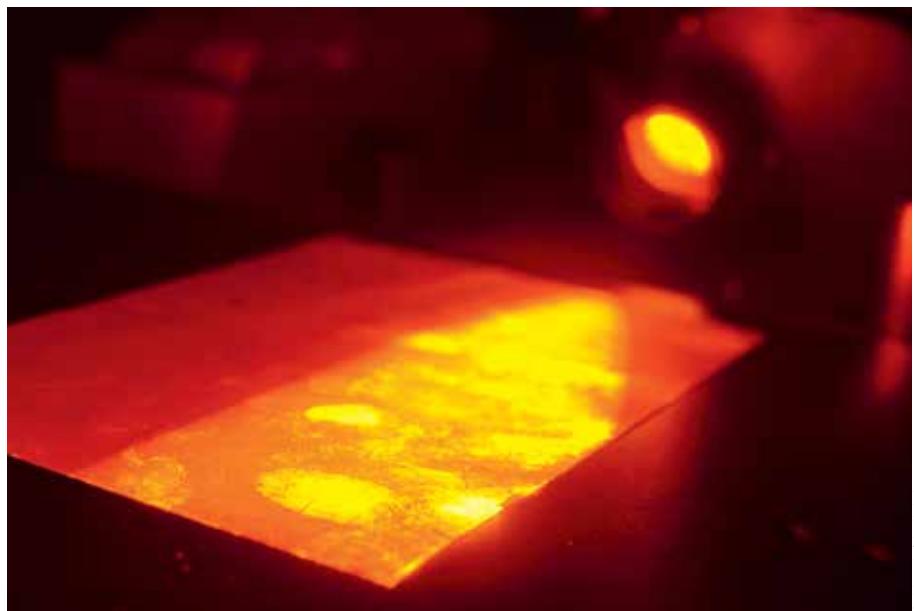
Par exemple, la banque de données contenant les traces digitales et les empreintes «10 doigts» des prévenus relève de la Police fédérale et est gérée avec le programme AFIS (Automated Fingerprint Identification System). Pour l'ADN, la banque de données est gérée par l'Institut de médecine légale de Zurich, toujours sous l'autorité de la Police fédérale. Et puis il y a les banques de données cantonales avec le signalement de personnes, prévenues de crime ou délit. Mais, là encore, de devoir à terme effacer les données, ça protège la liberté individuelle au détriment de la sécurité !

Quel est l'effectif de la Police de sûreté ?

Environ deux cent cinquante ETP (Emplois Temps Plein).

Et celui de l'Identité judiciaire ?

30,3 ETP. On est trop peu pour ce qu'on doit faire. Mais c'est connu qu'en Suisse il manque des quantités de policiers, par comparaison avec d'autres pays. Avec ce personnel, nous devons assurer les interventions sur tout le territoire cantonal, 24 h sur 24, sept jours sur sept.



© Identité judiciaire

Parlons brièvement de la Brigade financière.

La Brigade financière, comme les autres brigades, fait des enquêtes, mais elle au plan de la finance et de la comptabilité, comme son nom l'indique. Pour éplucher des comptes, des spécialistes sont nécessaires. Avec le savoir-faire policier, la conduite d'une audition et des recherches et ce volet très technique, vous avez là un champ d'activités assez particulier. Ce sont donc plutôt des délits tels que détournement d'argent, banqueroute frauduleuse, etc. que la Financière traite. Régulièrement, c'est le Ministère public qui la mandate directement. Les arnaques des «faux neveux», quelqu'un qui téléphone à une personne âgée pour lui soutirer de l'argent, c'est de l'escroquerie. Là, c'est l'unité judiciaire qui va être saisie.

Quelle est la part des stupéfiants dans votre activité ?

Seuls les cas les plus importants sont traités dans nos laboratoires. Cela fait plus d'une centaine de cas par année issus de certains trafics. La justice définit quels sont les cas graves et notre tâche est de soumettre des analyses de traces et/ou de pureté de composition de la marchandise saisie. Ce n'est pas le domaine le plus important pour l'Identité judiciaire.

Le crime de sang vous occupe-t-il aussi ?

Un homicide va clairement engager beaucoup de ressources à notre niveau. Ils sont heureusement assez rares. Le gros de notre activité reste les délits contre le patrimoine, 60% de l'occupation du personnel environ. Ça va du dommage à la propriété au vol de la bourse d'un sommelier, en passant par le vol d'usage et le vol par effraction.

Et le futur, en tant que discipline ?

Alors, le futur de notre travail, c'est un état d'esprit, une mentalité qu'il faut garder. Dans notre métier, par mécanisme, on est réactif. Un crime est commis et on intervient à la suite. Donc, le but pour nous, c'est d'être plutôt proactifs, d'anticiper, de suivre le pas du progrès des sciences et de rester au fait de la technique. Ça, c'est essentiel.

Comment je vois le futur ? Je vous dirais, en étant réaliste, qu'on ne sera jamais au chômage, hélas ! La masse de criminalité est là qui augmente. Le but idéal serait d'avoir le nombre suffisant de collaborateurs pour traiter toutes les affaires quand et comme il faut.



Interview de Sylvie Bula

Cheffe du Service pénitentiaire
du Département des institutions
et de la sécurité de l'Etat de Vaud
Licence HEC 1999 en management

Propos recueillis par
Marco Lalois et Pierre Rudaz

Penthalaz, près de Cossonay. Un grand bâtiment administratif le long du chemin fer sert de siège au Service pénitentiaire de l'Etat de Vaud. Sylvie Bula gère et dirige depuis là le 3^e pilier de la chaîne pénale. Etonnante entrevue toute cousue d'humanité et d'esprit d'entreprise.

Derrière les portes du pé

Quelle est votre préoccupation quotidienne, celle qui vous tient dès votre arrivée au bureau?

La préoccupation quotidienne, c'est de pouvoir aujourd'hui, dans un contexte d'attentes fortes et de contraintes multiples, remplir une mission apparemment contradictoire, à savoir à la fois d'assurer la sécurité publique par la garantie que les personnes qui doivent être mises à l'écart de la société le sont, sans pour autant oublier de travailler à la réinsertion des personnes qui peuvent l'être.

La prison, ce n'est pas la fin d'une histoire, mais le début d'une autre. C'est une case par laquelle certains passent. Certains y restent, car il est indéniable que des personnes n'en sortiront jamais. Pour la grande majorité, c'est faire en sorte que cette étape, qui marque un temps d'arrêt, soit mise à profit d'une part pour payer la dette à la société et d'autre part pour acquérir des compétences et des outils aidant à la réinsertion.

De même, certaines personnes sont parfois passées à l'acte du fait des troubles psychiques dont elles souffrent. Notre mission est aussi, de concert avec le Service de médecine et de psychiatrie pénitentiaires, de les soigner et de travailler sur les facteurs de protection pour leur permettre la meilleure des réhabilitations.

Loger la population carcérale doit être une préoccupation constante et diverse. Que cela représente-t-il pour votre service?

Nous devons fournir des places en suffisance et adéquates, conformes aux exigences associées aux différents régimes de détention, aux besoins sécuritaires définis selon la dangerosité et le risque que représentent les personnes détenues. Cela implique bien évidemment de pouvoir disposer de collaborateurs formés à la prise en charge particulière de ces personnes, mais également d'adapter nos infrastructures à la réalité d'aujourd'hui (sécurité passive, vidéo-surveillance, détection, etc.).

Typiquement de la gestion d'entreprise telle qu'enseignée à HEC?!

C'est pour cette raison que je parle volontiers de pilotage. Ce système carcéral extrêmement complexe, fait de contraintes et de métiers, a besoin d'être piloté, parfois avec des logiques issues du privé, mais parfois aussi avec des principes de bonne gestion appliqués à une grande maison comme celle-là.

«Notre outil de travail principal, c'est l'humain pour l'humain»

A ce jour, plus de 570 ETP¹ pour plus de 600 personnes réparties sur les différents sites: la Plaine de l'Orbe (Bochuz, la Colonie et la prison de la Croisée), le Bois-Mermet et le Simplon à Lausanne, la Tuilière à Lonay, l'Etablissement de détention pour mineurs «Aux Léchaires» à Palézieux, récemment inauguré. Et, ici, à Penthalaz la direction du Service, l'Office d'exécution des peines et l'unité des Ressources humaines.

Quelle est la démarche après la décision de justice?

Le jugement condamnant la personne définit la nature de la peine à exécuter. L'Office d'exécution des peines définit le lieu de détention adéquat pour les peines fermes. Des mesures alternatives sont aussi possibles, comme la semi-détention, les arrêts domiciliaires (la personne est chez elle sous surveillance électronique munie d'un bracelet). Il y a aussi les peines pécuniaires qu'il faut encaisser, voire convertir en jours fermes. Tout cela doit de plus être consigné dans les casiers judiciaires, évidemment.

Vous gérez aussi les bracelets électroniques?

Oui, l'Office d'exécution des peines gère les exécutions de peine sous la forme d'arrêts domiciliaires avec surveillance électronique, dont le suivi est délégué à la Fondation vaudoise de probation.

Quelles sont vos responsabilités personnelles à la tête de cette institution éminemment complexe?

Tout d'abord, un chef de service dispose de compétences assez larges qui lui sont déléguées par le Conseil d'Etat.

Bio

A la tête du Service pénitentiaire depuis novembre 2011, Sylvie Bula, 37 ans, est titulaire d'un master HEC et après avoir débuté sa carrière dans divers cabinets d'audit où elle s'est spécialisée dans les mandats au sein d'institutions publiques, que ce soit dans les domaines sanitaire, social ou pénitentiaire.

nitencier

Personnellement, au-delà du pilotage, j'assume les responsabilités d'autorité d'engagement et de gestion budgétaire. Pour chacune des entités du service (les établissements pénitentiaires, les finances, l'état-major, l'unité des Ressources humaines et l'Office d'exécution des peines), il y a des directeurs et des cadres supérieurs, soit une dizaine de personnes qui constituent avec moi le comité de direction. Notre activité est soumise à une foule de normes légales, notamment liée à l'exécution des peines. Mon rôle est également de m'assurer que le cadre est bien posé et la loi respectée. Nous devons être exemplaires vis-à-vis de gens qui ne l'ont pas été à un moment de leur vie. Je suis partie prenante aussi des développements importants. Avec les responsables des entités, nous définissons les objectifs stratégiques du service qui se déclinent ensuite en plan opérationnel annuel. Enfin, j'ai des missions de contrôle très diverses. Je suis garante de l'égalité de traitement entre les entités, avec des arbitrages parfois à la clé. Je me dois donc d'avoir le regard vers le bas de notre structure. Et puis, de par la loi, je suis autorité de recours contre certaines décisions prononcées par les directeurs de prison, notamment en matière de droit disciplinaire. Le détenu m'écrit, j'instruis et je décide. Croyez-moi, je reçois des courriers presque quotidiens.

Vous êtes ainsi en contact permanent avec l'entier de votre service. Quel est la nature, dans l'autre sens, de vos relations avec les autorités politiques ?

D'abord, en tant que chef de service, je réponds de mon domaine de compétence auprès de la conseillère d'Etat en charge du Département des institutions et de la sécurité, M^{me} Métraux, et donc devant le Conseil d'Etat. Pour toute question législative et de contrôle de gestion, je fournis les éléments de réponse aux interpellations, postulats et autres demandes émanant des députés au Grand Conseil, notamment des commissions de gestion, des finances, des visiteurs de prison. Je dois vraiment avoir un point de vue à 360° sur mon service. Il faut anticiper tout problème qui pourrait venir à la surface. Et il y a des moments de crise ici ou là. Je suis le dernier échelon et, parfois,



au milieu de la nuit, il faut prendre le téléphone, puis la voiture.

Vous êtes donc l'équivalent du CEO² d'une grande entreprise !

Exactement. Les partenaires sont ceux de la chaîne pénale, mais également sanitaire et sociale. C'est vaste et diversifié et c'est ce qui rend le défi assez passionnant.

Disposez-vous d'un service juridique ?

Oui, j'ai une unité juridique.

Est-ce par goût que vous vous êtes engagée dans cette fonction ?

Après plus de dix ans de conseil dans le secteur public lié à la prise en charge tant sanitaire que sociale des personnes en difficulté, dont cinq ans dans le service pénitentiaire, j'avais donc une vision de l'intérieur de ce champ d'activité. Une fois que vous y êtes, cela est passionnant, complexe, hyper-varié. Vous êtes toujours dans l'interdisciplinarité. C'est la force de tous mise en commun qui va apporter les bouts de solution...

C'est donc un problème sans fin ?

Il y aura toujours des problématiques qui vont se poser.

Revenons à la gestion des ressources humaines. Quelles compétences et aptitudes attendez-vous de vos collaborateurs ?

Notre outil de travail principal, c'est l'humain pour l'humain. Des humains prennent en charge d'autres humains. Ces collaborateurs doivent avoir la capacité de poser un cadre. On pense là tout de suite aux surveillants de prison, mais ce n'est qu'un des métiers représenté au sein du service. Il y a par exemple des responsables d'atelier, des assistants sociaux, des criminologues, des administratifs, des formateurs, etc.

Pour revenir à la filière sécuritaire (prise en charge de la personne détenue au sein

des divisions cellulaires), les agents de détention sont formés au Centre suisse de formation du personnel pénitentiaire à Fribourg où ils obtiennent le brevet fédéral d'agent de détention.

Comment s'applique une peine ?

Le Code pénal pose le principe de l'individualisation de la sanction. Après la condamnation, nous devons établir un plan d'exécution de la sanction avec des objectifs individuels visant à réduire le risque de récidive et à donner les meilleures chances de réinsertion. Cela passe par de la formation pour laquelle nous disposons d'enseignants ou avons recours à d'autres services de l'Etat et à des prestataires externes. Cela passe aussi par des soins prodigues par un service médical dépendant du CHUV, notamment au plan psychiatrique. Enfin, des psycho-criminologues évaluent les détenus, plus sous l'angle du risque en cours d'exécution de la peine.

Le risque zéro n'existe-t-il donc pas ?

Non, et il n'existera jamais dans ce monde-là, même si plein de gens le souhaiteraient!

Y a-t-il un suivi après la détention des personnes libérées ?

Tout d'abord, nous disposons de très peu de statistiques sur les personnes libérées du fait qu'il est impossible de suivre celles-ci une fois libérées. Mais, très clairement, l'expérience montre que les récidives ne sont pas rares. En plus du délit commis, une bonne partie des personnes incarcérées ont souvent un problème d'illégalité de leur séjour en Suisse ou, au terme de leur peine, voient leur titre de séjour supprimé et ont donc dû être refoulées.

Derrière les portes du pénitencier

»» Un sombre tableau!

C'est très compliqué. Heureusement, pour d'autres, la prison, c'est l'électro-choc et une prise de conscience. On voit quand même des personnes qui tiennent le coup et ça fait plaisir, même si parfois avec quelques incidents de parcours. Le suivi post-pénal incombe à la Fondation vaudoise de probation qui dispose d'une vision sur l'évolution des choses. Mais, je le répète, nous disposons de très peu de chiffres.

Pour tout le service, c'est une question d'état d'esprit. La prison fait partie de notre société. Y travailler implique avant tout de croire au sens de sa mission dans le respect des droits de l'homme et de la dignité de la personne, tout en n'oubliant jamais les enjeux sécuritaires et les risques inhérents à la population avec laquelle nous travaillons. Nos collaborateurs font un travail formidable.

Revenons au cadre légal de votre action. Qu'est-ce qui le régit ?

Cela se passe sur deux niveaux. Au premier, le Code pénal et le Code de procédure pénale fixent les règles au plan fédéral. Et, au deuxième, l'exécution des peines et des mesures au niveau suisse relève de la compétence des cantons qui se sont organisés en trois concordats: le latin dont nous faisons partie et les deux autres dans le Nord-Est et en Suisse centrale. Les règles de fonctionnement de ces entités sont en fait du droit supra-cantonal. Les cantons édictent quant à eux leurs lois. Dans le canton de Vaud, il s'agit notamment de la loi sur l'exécution des condamnations pénales et de la loi sur l'exécution de la détention avant jugement. A cela s'ajoutent les règles pour le statut des personnes détenues selon le régime de détention, le droit disciplinaire, etc.

Nous sommes au service de la chaîne pénale dès la demande de mise en détention préventive et ce jusqu'à la sortie. Mais, plus spécifiquement, nous devenons l'autorité de la personne détenue dès l'entrée en force de son

jugement et ce jusqu'à sa libération définitive. Notre mission concerne principalement la gestion de la privation de liberté de la personne détenue. On va prendre des décisions qui peuvent faire l'objet de recours, notamment dans le cadre des sanctions disciplinaires. Après un certain temps, on va élargir le régime. Cela peut aller jusqu'à la libération conditionnelle, sur décision du juge d'application des peines. Cela fait beaucoup de réglementations. On est en Suisse! Mais, en même temps, il est légitime que notre action, complexe et sensible, soit réglementée.

Précisément, le Service pénitentiaire n'est-il pas un vrai touche-à-tout ?

On est à la croisée de tous les chemins, ce qui rend le métier passionnant. Mais on ne nous pardonne pas la moindre des erreurs dans la prise en charge des personnes qui sont sous notre responsabilité. Et, en plus, nous devons assumer les défis actuels dignes d'une grande entreprise: gérer la croissance (en deux ans plus que 30% en personnel et 30% en places de détention avec un budget qui suit ces chiffres); développer de nouvelles missions, notamment la détention des mineurs avec l'ouverture de l'Etablissement des Léchaires; défendre nos intérêts et notre image dans un environnement tendu et des attentes politiques fortes. Cela reste des enjeux de bonne gestion pour une grande entreprise qui, tel un gros bateau, doit être orientée sur un bon cap et solide pour tenir la distance.

Sentez-vous le soutien des autorités?

Certainement! On peut dire que le Conseil d'Etat a montré des signes concrets de soutien au Service pénitentiaire dans la mise en place d'actions concrètes de lutte contre la surpopulation carcérale. Nous avons pu augmenter nos capacités très rapidement. Et maintenant nous avons un plan de développement de nos infrastructures pour dix ans, jusqu'en 2025.

Ces projets de développement passent-ils par vous ?

Bien évidemment, avec tout le service, j'ai à les concocter, à les présenter et à les défendre.

Parlons surpopulation carcérale avec Champ-Dollon en point de mire. Cela est-il un phénomène cantonal ?

La réalité est que les prisons sont pleines dans toute la Suisse. Nous jonglons avec les autres services cantonaux. Ce phénomène de la surpopulation carcérale ne peut donc pas être considéré comme une problématique cantonale. Il y a des projets ici et là de constructions, mais ça prend du temps.

Carrément ?

Vous parlez de Champ-Dollon. Au Bois-Mermet à Lausanne, nous avons 170 % de taux d'occupation depuis trois ans... Là, deux solutions: soit on incarcère moins ou moins longtemps, mais cette décision n'appartient pas au Service pénitentiaire, soit on construit de nouveaux établissements pénitentiaires. On va dans cette direction, car, si la population résidente augmente, sans parler de l'augmentation de la criminalité, les places de détention doivent croître en proportion. Aujourd'hui, on a vraisemblablement un retard.

Il faut donc aller de l'avant, dans le concret ?

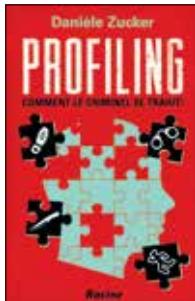
C'est ce qu'on fait. Plus de 200 places supplémentaires en deux ans. Nous y sommes, dans le concret, nous allons au plus efficace, sans oublier de remplir notre mission en respectant les personnes placées sous notre responsabilité.

¹ ETP: équivalent temps plein.

² CEO: Chief Executive Officer.



Jean-Michel Lambert
De combien d'injustices suis-je coupable ?
 Cherche-Midi, 2014, 210 pages, fr. 27.60



Danièle Zucker
Profiling : Comment le criminel se trahit ?
 Racine Lannoo, 2014, 287 pages, fr. 31.50



Derek Van Arman
Il
 Pocket Thriller, 2014, 957 pages, fr. 17.20

Jean-Michel Lambert fut «le petit juge» chargé de l'affaire Grégory durant deux ans. Très marqué par l'assassinat de Bernard Laroche, suspecté puis relâché, il s'interroge sur sa part de responsabilité dans ce tragique dossier, et sur celle de la justice en général. Pour lui, «quand les barrières du doute raisonnable sont renversées au profit de certitudes, la porte est alors ouverte à tous les errements». Dans ce témoignage, il s'attaque donc aux injustices du quotidien qui ont émaillé sa carrière (détentions injustifiées, indemnisations insignifiantes, etc.) et explique la difficulté du travail des magistrats lorsqu'il faut respecter les lois votées par les parlementaires ou redéfinies par le législateur. La justice est menée par des hommes qui peuvent être parfois manipulateurs, parfois expéditifs, ou même simplement exténués par une journée sans fin...

En prenant des exemples d'affaires très médiatisées, comme celle d'Outreau ou d'autres qu'il a menées, il admet que, s'il s'est longtemps accommodé de tous les défauts de l'institution judiciaire, il a perdu à présent toute illusion sur la justice – et entend bien nous y sensibiliser.

Maryjane Rouge
 Payot Lausanne

Attention, voilà une sérieuse piste à suivre pour quiconque aimera s'initier à cette méthode d'investigation que l'on retrouve si souvent pratiquée par les enquêteurs de nos polars et séries policières préférés ! L'auteure, formée au *profiling* par des experts du FBI et spécialisée dans l'analyse du comportement criminel, réussit ici le tour de force d'avoir écrit un livre dont le contenu pourra être utile à toute personne versée dans l'art du dressage de portrait, tout en restant totalement accessible au public de néophytes désireux d'en savoir plus. Ici, pas d'avalanche de termes techniques propres à noyer le lecteur : si des notions et différents termes sont bien évidemment analysés, parce qu'essentiels, tout est expliqué dans une langue claire, simple et concise, et c'est avec une extrême facilité que l'on peut suivre Danièle Zucker dans la tête de criminels en tous genres.

Après avoir tracé un bref historique du *profiling* et expliqué sur quoi se base un profil – et... comment en réaliser un ! –, le livre aborde des sujets aussi variés que la simulation de la folie chez le criminel, l'absence de remords et de culpabilité des psychopathes, la psychologie du tueur en série, les fausses allégations de viol, sans oublier la démarche de la méthode même de *profiling*... De quoi avoir le sang glacé, certes, mais terriblement passionnant !

Michaël Delisle
 Payot-Lausanne

Âmes sensibles s'abstenir ! *Il* raconte l'histoire de Jack Scott, directeur du département fédéral en charge des crimes violents et spécialiste des *serial killers*, qui pensait avoir vu tout ce que l'humanité peut avoir de plus sombre en elle. Jusqu'au jour où une mise en scène des plus macabres va venir bouleverser son point de vue sur la question... Haletant et terriblement efficace, *Il* est sans doute LE roman le plus documenté au monde sur les *serial killers* et la traque dont ils sont l'objet. D'ailleurs il colle de façon si dérangeante à la réalité qu'il aura valu à Derek Van Arman, lors de sa sortie en 1992, rien de moins qu'une mise en examen par le FBI pour avoir révélé les méthodes d'investigation des forces de l'ordre et les recoins les plus sombres de la psyché humaine avec une précision inégalée !

Une belle consécration pour cet auteur mystérieux, dont on ne sait rien si ce n'est qu'il fut agent de renseignement, et dont *Il* reste, que l'on sache, le seul et unique roman. S'appuyant sur un duo de personnages efficace, les deux policiers chargés de l'enquête, et sur un antagoniste des plus retors et dangereux, *Il* se dévore d'une traite tant la tension est présente du début à la fin. Ne vous refusez pas ce noir plaisir !

Michaël Delisle
 Payot-Lausanne

Bénéficiez sur les trois livres chroniqués ci-dessus

D'UNE REMISE DE
-10%

Rendez-vous sur payot.ch, onglet «Sélections», et cliquez sur «**Offre spéciale HEC**», valable jusqu'au 31 janvier 2015.

Livraison gratuite permanente sur notre site*.

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

PAYOT
 LIBRAIRE

PAYOT LIBRAIRE, TOUS LES LIVRES POUR TOUS LES LECTEURS
 Lausanne Genève La Chaux-de-Fonds Fribourg Montreux Neuchâtel Nyon Sion Vevey Yverdon-les-Bains www.payot.ch

Le Réseau HEC

Photos © Archives Association

50 ans de licence, ça se fête !



1964: année de l'Exposition nationale. 1964: c'était aussi l'année au cours de laquelle 80 étudiants ont obtenu leur licence HEC à l'Université de Lausanne. 50 ans, c'est toute une vie, parfois plus ! Une bonne raison pour se retrouver et échanger les expériences, enfin pour commémorer en bonne et due forme cet anniversaire.

Une quinzaine de licenciés HEC 1964 ont ainsi répondu à l'appel pour une croisière à bord de La Suisse, le bateau amiral construit au début du XX^e siècle.

Entre 2007 et 2009, La Suisse a fait l'objet d'une rénovation générale pour la reconstitution de son aspect patrimonial, pour un coût global de quelque 15 millions. Pour en parler et agrémenter l'apéritif et le repas pris à bord, les organisateurs ont invité M. Maurice Decoppet, président ABVL (Association des amis des bateaux à vapeur du Léman, www.abvl.ch) et de CGN Belle Epoque SA (www.cgn.ch).



La croisière eut lieu le 16 septembre; La Suisse a conduit les participants de Lausanne-Ouchy à Chillon et retour, une croisière de près de quatre heures pour évoquer les souvenirs, parler des professeurs de l'époque, des escapades dans les pavillons de l'Expo 64 et «refaire le monde», bref, un moment émouvant de retrouvailles que tous les participants ont fort apprécié.

Contact/renseignements :

Louis Gilliéron (louis.gillieron@bluewin.ch) 079 606 16 10
Herward Hahn (am_hh-finances@bluewin.ch) 079 452 05 31

Clubs HEC à l'étranger

Cette année a vu de nombreux ambassadeurs HEC partir vers les bureaux de Swissnex aux quatre coins du monde. Ces stagiaires coachés par les Alumni de l'UNIL ont pour mission d'organiser des rencontres pour les diplômés de l'Unil et de HEC. Dans les foires, ce sont souvent des étudiants de HEC qui se sont de ce fait prêtés à rencontrer d'autres HEC. C'est aussi l'occasion d'aider à retrouver des adresses et mettre le fichier d'adresses à jour. Chacun a mis sur pied des rencontres avec des HEC, parfois avec la collaboration des ambassadeurs de Suisse sur place. Ainsi, des événements ont eu lieu à Beijing avec David Capilli, à Singapour avec Vincenzo Miccardi, à New York avec Cyril Racchetta.

A Paris, Sylvie Sieber organise régulièrement des conférences en collaboration avec les alumni de l'EPFL, de l'EHL et de l'IMEDE.



A Montréal, Renaud Margairaz, installé là-bas, a lancé le 7 octobre un 6@8 qui a eu un large écho puisqu'il a réuni plus de 35 personnes ! C'est aussi là que Yves Pigneur a donné une conférence le 26 juin.

Voyage en Chine



A Shanghai, c'est avec un professeur venu de Lausanne avec 20 étudiants, Marc Laperrouza, et Pascal Marmer, CEO Swissnex China, qu'un événement a été organisé le 8 juillet par Elsa Bouzaglo autour du thème «The Challenges of Social Business in China».

Meeting à Montréal



Vous ne me reconnaissiez pas ;-), en gilet gris et sourire photogénique ? Je suis Renaud Margairaz, nouveau président du chapitre Alumni de Montréal, gradué HEC Lausanne et fondateur du Club HEC Lausanne à Montréal (50 membres actifs sur linkedin). A mes côtés, Meriem Benmelouka, présidente du comité Alumni EPFL à Montréal, gradué HEC Lausanne (Executive MBA), Alexandre Haarman, membre du comité et gradué HEC Lausanne, Pierre-Yves Yanni, Assistant Professor à l'Université du Québec à Montréal et gradué HEC Lausanne) et Ulysse Dorioz, «ami» des HEC Lausanne et gradué de HEC Genève, membre très actif de la communauté Alumni HEC Genève à Montréal.

(Suite en page 65)

La Soirée des Alumni HEC 2014 a eu lieu le samedi 13 décembre passé dans le cadre enchanteur du Lausanne Palace. Reportage en photos.

Une belle (en)volée !

Encore une fois, la salle était comble et plus de 300 Alumni ont passé une soirée sous le signe de la fraternité, de la joie, de la gastronomie et de la célébration d'une nouvelle volée qui entre dans notre famille. Au nom des Alumni, le Comité remercie l'ensemble des sponsors ainsi que la Faculté des HEC qui donnent à l'Association les moyens de proposer une exceptionnelle gamme de services à ses membres et resserre au quotidien les liens entre les mondes académique, politique et économique. Nous remercions enfin tous les partenaires de la Soirée 2014 et les sponsors ayant contribué à la planche des prix de la tombola qui, toujours richement dotée, mit le rouge au front de l'assistance en fin de soirée. Avant que platines et réseautage « inondent » les lieux jusqu'au bout de la nuit.

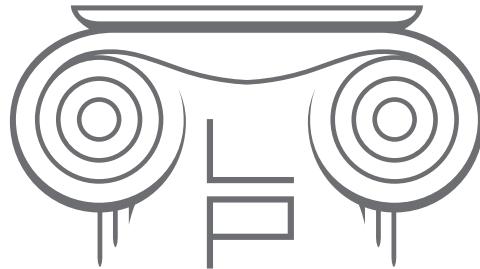
1. Un gagnant tout à sa joie – 2. Michel Girardin et Christophe Fischer saupoudrent la chance parmi l'assistance – 3. Sana Karker, assistante à l'Association, et Jonas Tauxe, jeune diplômé – 4. Les heureux

gagnants des deux magnifiques montres Frédérique Constant, Jade de Wolff (1^{er} prix) et Benjamin Esmilaire (2^e prix) – 5. Jade et le Doyen Thomas von Ungern fêtent ça!

Photos © Antoine Schaller



LAUSANNE
PALACE SPA



LEADING
HOTELS®



LEADING
SPAS



SWISS DELUXE HOTELS

GRAND-CHÊNE 7-9 > CH-1002 LAUSANNE
T. +41 21 331 31 31 > F. +41 21 323 25 71
RESERVATION@LAUSANNE-PALACE.CH
WWW.LAUSANNE-PALACE.COM

BUSINESS+

1 HEURE POUR BOOSTER VOTRE RÉSEAU!

ATTENTION,
NOMBRE DE
PLACES LIMITÉ!



Le Lausanne Hockey Club vous convie à une présentation de 60 minutes pour vous proposer un concept inédit et une offre à durée limitée.

Informations et inscriptions sur lausannehc.ch



Lorsque les plaisirs festifs
se révèlent



Recevez
jusqu'à
200
capsules
Nespresso

suite à l'achat d'une
machine Nespresso*

NESPRESSO®

* Offre valable pour tout achat d'une machine Nespresso entre le 24 octobre 2014 et le 10 janvier 2015. Nous vous offrons 100 capsules Nespresso au choix ajoutées en cadeau lors de la livraison de votre prochaine commande de café, puis 50 capsules Nespresso au choix ajoutées en cadeau lors de chacune de vos deux commandes de café suivantes. Les frais de livraison vous sont également offerts pour ces trois commandes. Voir conditions et modalités de l'offre en magasin.


FREDERIQUE CONSTANT
GENEVE



LIVE
YOUR
PASSION

MANUFACTURE
SLIMLINE MOONPHASE
FROM CHF 3'190.-

Handcrafted in-house movement.
Manufacture Collection:
in-house developed, in-house produced
and in-house assembled movements.

www.frederique-constant.com

10
YEARS OF
HEART BEAT
MANUFACTURE




Le Comité de l'Association des Alumni HEC Lausanne et plus particulièrement les responsables de la Tombola de la Soirée des Alumni 2014 remercient les donateurs pour leur appui spontané et généreux !

**FREDERIQUE CONSTANT, Genève
LAUSANNE PALACE, Lausanne
ALPEOR, Nyon
GENÈVE-SERVETTE HC, Genève
GOLDENPASS, Montreux
HAMMEL VINS, Rolle
LA MOBILIÈRE, Berne
LAUSANNE HC, Lausanne
MOËT & CHANDON, Suisse
NESPRESSO, Lausanne
SALINES DE BEX, Bex
SERVETTE FC, Genève
VARONE VINS, Sion**



DIFFERENT ATMOSPHERES

FOR A UNIQUE EXPERIENCE



Les photos de la Soirée des Alumni 2014





1. Un grand groupe prend la pose et l'apéritif – 2. Les diplômées aussi dégustent le champagne offert par la maison Hammel! – 3. La joie d'une belle tablee – 4. Notre partenaire de la CGN, Luc-Antoine Baehni et son épouse Ariane, ancienne secrétaire générale, et leur fille Agnès, derrière à gauche – 5. Jolis minois de fraîchement diplômées – 6. Membres du comité: Serge Roth debout, Haja Rajaonarivo et son épouse ; assis, à gauche: Marco Lalos, Stéphanie Thoma, responsable communication au secrétariat, et Mary-Claude, épouse de Serge Roth – 7. Christophe Fischer, le président de l'Association, et sa compagne Pascale – 8. C'était encore l'heure de prendre la pose – 9. Merci à nos sponsors et partenaires! À gauche, Antoine Lavanchy, de la Mobilière, et son épouse Geneviève ; Michel Girardin, professeur à HEC; Joan von Ungern et son Doyen de mari, Thomas ; en rouge, Laure Jost et son époux Alexander, de Notenstein ; les Schumann, heureux parents d'une jeune diplômée! – 10. Graziella Schaller, secrétaire générale, Michel Girardin, professeur à HEC, et Stéphanie Thoma – 11. La température est montée de bien des degrés à l'heure du bal. – **Photos © Antoine Schaller**

terres de vins



VENTE DIRECTE

DANS NOS CAVES - CHEMIN DES CRUZ 1, 1180 ROLLE
LUNDI - VENDREDI : 07H30 - 18H00 (VENDREDI JUSQU'À 17H00)

VISITES DE NOS CAVES

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



H A M M E L

WWW.HAMMEL.CH

MEMBRE ARTE VITIS ET MDVS

Gault&Millau
Guide Suisse
2015



NOS VIGNOBLES

DOMAINE DE CROCHET - MONT
DOMAINE DE LA BIGAIRE - MONT
DOMAINE DES CAILLATTES - TARTEGNIN
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

Le Réseau HEC

(Suite de la page 56)

McKinsey&Company

Photos © Archives Association

McKinsey se présente

Le jeudi 30 octobre 2014, l'Association des Alumni a organisé avec son nouveau partenaire, McKinsey, une rencontre visant à donner l'opportunité de découvrir la large palette des métiers et parcours qu'offre McKinsey dans ses activités de conseil en management.



Un panel de 7 consultants et responsables sont venus à Dorigny et ont pu exposer leurs expériences individuelles, présenter des exemples pratiques de parcours et des cas concrets de mission qu'ils couvrent au quotidien. En

partant des premiers stages durant les études, les phases du recrutement et les programmes de développement continu ont été expliqués en détail et illustrés par des expériences vécues. Le public d'une cinquantaine de participants, composé d'étudiants, de jeunes diplômés et d'alumni, a pu



échanger et obtenir les réponses à ses nombreuses questions et découvrir que, par des mesures d'organisation du travail, McKinsey a su s'adapter aux besoins actuels des jeunes professionnels à la recherche d'un équilibre entre

les vies professionnelle et privée. La rencontre a duré plus d'une heure et s'est conclue par un apéritif lors duquel des aspects plus personnels ont pu être abordés avec les consultants.

HR

Affaires



fantasky.ch est une plateforme web inventée par **Alexandre Favre** qui propose une multitude de cours funs et culturels. Tout le monde a quelque chose à transmettre et à apprendre... D'un côté, il y a les élèves: avides de connaissances, ils recherchent une personne compétente et de confiance qui saura leur transmettre son savoir avec passion. De l'autre côté, il y a les professeurs: du centre de formation au professionnel indépendant, en passant par l'amateur passionné, ils recherchent de la visibilité et à transmettre leur savoir.

Au milieu il y a **fantasky.ch** qui apporte des solutions aux problèmes des élèves et des professeurs. Les élèves peuvent y trouver toutes les informations sur les cours et les professeurs bénéficiant d'une palette d'outils simples et puissants.

fantasky
.ch



cellshaker (cellshaker.com) est une toute nouvelle start-up suisse créée par **Philippe Audergon** active dans les nouvelles technologies avec un concept unique qui s'adresse aux sociétés: *Veetamine*, un bracelet connecté qui touche au bien-être (activité physique, consommation de calories, cycles de sommeil, etc.).

Le concept est novateur car c'est le seul bracelet pouvant porter la marque, le logo ou autre signe distinctif du client (non seulement sur le produit mais sur l'application iOS ou Android). Et, *last but not least*, toutes les données sont sécurisées dans un datacenter en Suisse ! Plus d'infos sur le site veetamine.com.

Votre prochaine robe ?



gerardi.yann@gmail.com, expatrié à Taïwan depuis l'obtention de son master en management en 2010 et basé à Taïpeh, vient de lancer sa première entreprise, www.fitmeso.com (en français: fr.fitmeso.com), un site d'e-commerce pour la vente de robes sur mesures de tout style. Les clientes créent elles-mêmes leurs modèles, via un outil visuel et interactif, qui sont ensuite exécutés à la main dans notre atelier et expédiés gratuitement partout sur la planète.

Vient de paraître



Harri Wettstein, MBA HEC Lausanne 1984, Christine Bourgeois et la Fondation SymptoTherm viennent de sortir une nouvelle édition de leur manuel «La Symptothermie complète, La contraception – ou conception – écologique pour tous !».

Ce manuel innovant est offert par la Fondation, en version numérique, pour soutenir les femmes et les hommes à la découverte de la symptothermie.

Vous pouvez téléchargez ce manuel sur votre ordinateur et sur votre mobile avec les logiciels usuels. Il peut être acquis en version chez Amazon.

http://sympto.org/manual_fr.html

<http://symptos.ch/offres-gratuites/open-source.html>

Une année entière de l'Association représente un myriade d'organisations à l'intention des membres. Chaque événement, chaque pièce du puzzle, grande ou petite, réclame

Les activités de l'Associa



Par Graziella Schaller

Secrétaire générale
de l'Association des Alumni
HEC Lausanne

graziella.schaller@unil.ch

En visite à la GEMS World Academy à Etoy.



© GEMS

Clubs HEC

C'est le deuxième jeudi de chaque mois à midi que les alumni HEC peuvent partager à **Lausanne** un repas en compagnie d'un conférencier, le plus souvent un gradué HEC, à l'Hôtel de la Paix. En 2014, les sujets les plus variés ont été abordés, en compagnie à chaque fois d'une vingtaine de personnes :

- **Fondation Alzheimer**, avec sa directrice, Birgitta Martenson
- **PME-Durable**, avec Christophe Fischer et un de ses clients, Orlando Menagalli
- **GEMS**, Ecole Internationale à Etoy, avec la directrice, Audrey Peverelli
- **Tooxme**, un système de mobilité sociale, avec Taha Ben Mrad
- **La CGN** (Compagnie générale de navigation sur le lac Léman) et son directeur, Luc-Antoine Baehni
- **Michel Rochat**, le directeur de l'Ecole hôtelière de Lausanne, EHL
- **Christopher Cordey** et son livre «Heidi, réveille-toi!»
- **Alexandre Flückiger**, fondateur et directeur des produits de soins Alpeor. Tout gradué est le bienvenu à ces lanches (45.- tout compris): il suffit de s'inscrire par téléphone (021 310 71 71) ou par mail à info@hoteldelapaix.net, jusqu'au jour précédent.

A **Genève**, c'est chaque mercredi à midi que se réunit le Club HEC au café de l'Hôtel de Ville.

A **Paris**, Sylvie Sieber organise très régulièrement des rencontres avec des HEC et d'autres associations d'alumni. Annoncez-vous pour être sur sa mailing list !

Afterworks

A Lausanne, au Barock, et à Genève, tous les mois et à Zurich, une ou deux fois par année. Si vous souhaitez en organiser dans votre ville, faites-nous signe et nous vous aiderons à lancer un appel et à retrouver des alumni près de chez vous !

D'autre réunions ont eu lieu dans le monde, à Singapour, Beijing, Montréal, en collaboration avec les antennes Swissnex et soutenus par les Alumnal de l'Unil.

Assemblée générale

Le 8 mai, nous avons élu un nouveau président, **Christophe Fischer** (gradué 1965), ainsi qu'un vice-président en la personne de **Frédéric Gross** (gradué 1997), qui succèdent à Nadine Reichenthal. Lors de la conférence qui a suivi, nous avons eu l'honneur de recevoir un ancien professeur HEC, aujourd'hui vice-président de la BNS, **Jean-Pierre Danthine**, qui nous a parlé de l'avenir du billet de banque (voir page 20).

Visites d'entreprises

- **Hublot**: le succès fut tel que nous avons dû organiser trois visites à la suite, avec un total de plus de 60 gradués qui ont pu ainsi voir et toucher des montres bijoux de plusieurs centaines de milliers de francs la pièce !
- **GEMS World Academy**: la directrice de l'école internationale à Etoy, Audrey Peverelli, nous a ouvert les portes de son établissement, nous permettant de voir comment des enfants de toutes nationalités apprennent avec plaisir et curiosité.
- **Elite Beds, à Aubonne**: le directeur François Pugliese nous a dévoilé les dessous de ses matelas et quelques secrets de fabrication pour le confort de la nuit, chez vous ou à l'hôtel.
- **Bobst**: Stéphane Mader, Emmanuel Henry et Alex Volery nous ont accompagnés à travers les ateliers de fabrication de machines servant à fabriquer des emballages.

Conférences

Grâce à un accord avec les étudiants, plusieurs des conférences qu'ils ont organisées ont été proposées aux alumni :

- Le 26 mars, **les deux Vincent** de 120 secondes sont venus expliquer la genèse de leur spectacle et nous parler de leurs projets, devant 800 spectateurs, dont 50 alumni.
- **Carlos Moreira**, CEO de WISEKey, a expliqué comment transformer les contacts des réseaux sociaux en actions afin de faire croître son entreprise, dans sa conférence «Move contacts to contracts», le lundi 20 octobre.

l'attention de celles et ceux qui se mêlent de sa mise sur pied. Il vaut ainsi la peine d'en faire l'énumération. L'occasion d'un tour d'horizon.

Merci à notre partenaire la Mobilière, qui a offert 20 places à des gradués pour assister au concert d'Elton John à Paléo cet été.

La Mobilière
Assurances & prévoyance

tion en 2014

La banque privée Notenstein, notre top sponsor, a organisé pour les alumni une conférence avec **Aris Prepoudis** le 2 octobre, pour qui les investissements responsables sont possibles et même rentables pour investisseurs et particuliers.



Aris Prepoudis, 1969, est responsable du domaine d'activités Clientèle institutionnelle et membre du Comité exécutif de la banque privée Notenstein depuis décembre 2013. Entre 2000 et 2013, il a travaillé auprès de la Banque Sarasin & Cie SA dans le domaine institutionnel, dont il a été le responsable à partir de 2008. Entre 1997 et 2000, il a fait partie de l'unité d'audit bancaire d'Ernst & Young. Aris Prepoudis a étudié l'économie d'entreprise à la Haute Ecole d'économie et de gestion à Bâle.



NOTENSTEIN
BANQUE PRIVÉE

- **Raphael Cohen**, serial entrepreneur et Business Booster, chargé de cours à HEC Genève.

HEC et après ?

Deux fois cette année, nous avons eu la chance de faire intervenir 6 alumni HEC qui ont fait découvrir les facettes de leurs métiers à des dizaines d'étudiants :

- 19 mars : les métiers dans les transports, avec Luc-Antoine Baehni, directeur de la CGN, Yves-Daniel Viredaz, Aéroport de Genève, et Jacques Milliet, directeur de Saab.
- 29 octobre : l'événementiel avec Jérôme de Benedictis, directeur d'Espace Montage, Thomas Wiesel, comédien, et Julien Finkbeiner, associé de Grand Chelem qui s'est occupé des événements Alinghi entre autres.

Table Ronde

- 19 novembre : une table ronde avec des intervenants impliqués dans la gestion des ressources humaines en période de turbulence, en particulier dans le milieu financier, sous le titre «Milieux financiers: quelles stratégies RH en période de mutation?». Le débat a réuni Abdelkrim Samiri, John Antonakis, Eric Jondreau, Frédéric Kohler et Jean-Christophe Schwaab.

Carrière

Les experts du pool sont régulièrement sollicités pour donner des conseils à des alumni HEC en difficultés: Christine Chevalley, Laurence Briola, Elodie Meyer, Perry Fleury, Lorenzo Pestalozzi, et Daniel Wagner. Nous les remercions de leur solidarité et entraide.

Des possibilités de suivre des séminaires de réinsertion professionnelle ont été proposées à moitié prix par l'institut SIFTEC, dirigé par Abdelkrim Samiri. Il est possible de s'abonner aux offres d'emploi envoyées par mail aux alumni et aussi de poster des offres à l'intention des alumni.

Mentorat

Le mentorat que nous offrons pour la cinquième année consécutive, avec 42 paires cette année (voir page 62), complète les services liés à la carrière que l'Association vous propose.

Soirée des Alumni 2014

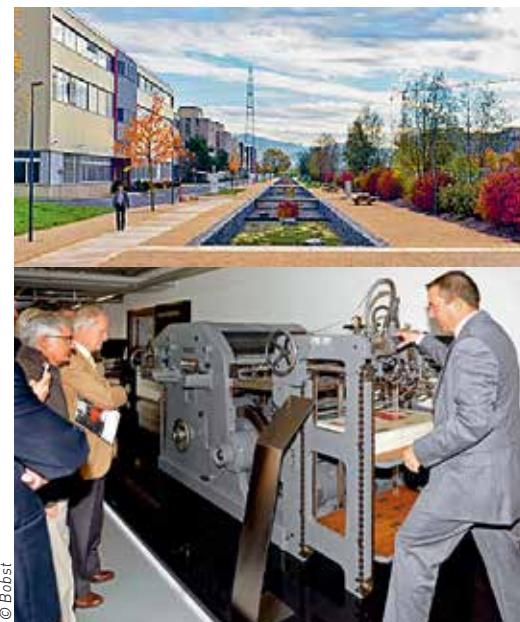
Nous vous renvoyons aux pages 57 à 64 qui relatent, en un temps record, cette soirée une nouvelle fois magnifique au



Lausanne Palace avec toujours une tombola opulente qui fit le bonheur des nombreux gagnants.

En conclusion, une année riche en rencontres amicales, chaleureuses et toujours ouvertes à tous les alumni cotisants, grâce à qui nous pouvons assurer la continuité de nos activités. Merci à vous tous ainsi qu'à celles et ceux qui ont apporté leur efficience à ces mises sur pied !

En visite chez Bobst à Mex.



© Bobst

Tournoi de golf des Alumni HEC à Vuissens, le vendredi 16 mai. Malgré un vent à décorner des bœufs, plus de 50 participants se sont retrouvés à Vuissens pour participer au 2^e Tournoi de golf des Alumni HEC.

Une édition décoiffante !

Organisée cette année en collaboration avec International Link de la CVCI, la compétition était ouverte aux Alumni HEC et aux collaborateurs des entreprises internationales membres de International Link.

La banque Vontobel a sponsorisé l'initiation pour une douzaine de golfeurs débutants et très enthousiastes.

Les golfeurs ont bravé avec bonne humeur la tempête ! Une magnifique pause au *turn*, offerte par le restaurateur bien connu des étudiants HEC Nino Cananiello, a permis aux participants de se réchauffer et de reprendre des forces, malgré les bourrasques à couper le souffle.

A l'arrivée, le concours de dégustation de vins organisé par Christian Varone (Alumni HEC) a permis à J.-M. Schwaab de gagner un délicieux menu de dégustation pour deux personnes au Cube à Sion, un restaurant entre le ciel et les vignes.

La journée s'est achevée par un repas très convivial où les anecdotes des années passées à HEC n'ont pas manqué.

Les 3 équipes gagnantes (1^{ers} en Net: Thomas von Ungern, Beat Fasnacht, Olivier et Alexandre Gysler-Jessen; 2^{es} en Net: Manuel Schmied, Jean-Philippe Bonardi et Patrice Journé; 3^{es} en Net: Danielle et François Favre, Isabelle et Philippe Dubois) ont remporté de très jolis lots, offerts par Nespresso, AO, Hennessy, Moët et Chandon, les vins Varone, etc.

Le gagnant du «Nearest to the pin», Florian Barras, a décroché un magnifique week-end à l'hôtel Palafitte de Neuchâtel, offert par International Link.

A vos agendas pour l'édition spéciale «40^e anniversaire» qui aura lieu **le 29 mai 2015** au même endroit !

1. Le comité d'organisation.
2. Au golf, il faut beaucoup marcher...
3. Des greens superbes, malgré le vent.
4. Les nouveaux président et vice-président de l'Association, Christophe Fischer et Frédéric Gross, apprécient le moment.
- 5 à 8. Les bannières des sponsors de la journée témoignent des conditions atmosphériques.
9. Belle attitude au drive.

10. Un concours de dégustation de vins bien visité.
11. Le Doyen de la Faculté des HEC s'adresse à l'assistance.
12. Elodie Gysler Buchheim.



Encore une fois, le Trophée Ch.-Pralong, disputé le 26 septembre au Golf-Club de Bonmont, a tenu toutes ses promesses. La plus délicate : le beau temps et une température agréable pour les 50 inscrits.

Plaisir et soutenir riment

Alors, bien sûr, cela a rendu la raclette du turn (avec raclette, fromage et johannisberg valaisans AOC) encore meilleure et il a fallu même pousser les golfeurs à reprendre leur parcours. La bonne humeur et la convivialité se sont installées dès le café de l'accueil jusqu'à la fin du dîner en passant par l'apéritif à bulles de la remise des prix.

Les lauréats du Prix Pralong 2014 ont enthousiasmé et ému les hôtes avec leur vidéo et leurs témoignages sur la création d'une bibliothèque et d'un centre d'e-learning dans un village du Népal.

La tombola qui a suivi a même battu des records, preuve de l'attachement de nos amis golfeurs à l'action du Prix Ch.-Pralong qui, chaque année, finance des projets réalisés par des étudiants des universités et des hautes écoles suisses dans des pays en voie de développement. Bien sûr encore, rien ne serait possible sans nos sponsors «Platine» PWC et la banque Vontobel qui soutiennent le Trophée Pralong depuis plusieurs années comme d'ailleurs le Golf-Club de Bonmont, la Cave Pierre Robyr, qui nous gratifia d'un apéritif-concours de dégustation, et de nombreux autres sponsors «corporate».

En résumé, une très belle journée qui a confirmé qu'il est possible d'allier la bonne humeur, l'envie de rendre notre monde un peu meilleur et le plaisir de vivre sa passion.

Pas mal, non ?

info@prixpralong.org
www.prixpralong.org

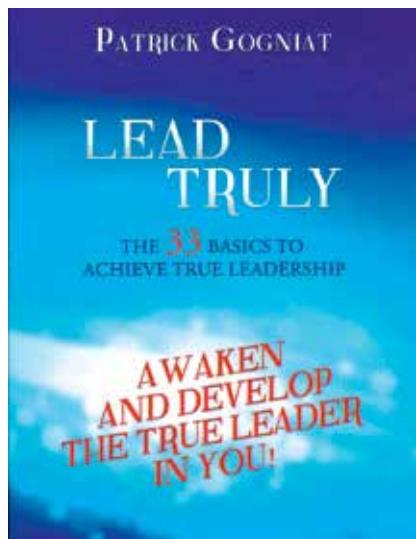
1. Le Golf-Club de Bonmont toujours aussi beau et agréable à pratiquer.
2. Le golf, c'est aussi marcher, se disent joyeusement Nicolas Marsault, Cédric Bossert, Laurent Bossert et Philippe Tzaud (PwC).
3. A l'heure des récompenses : Serge Raemy, Nicolas Biderbost et Stéphane Gandy.
4. Le groupe Raclettes.
5. A l'apéritif : le professeur HEC Ari Peka Hameri, le doyen Thomas von Ungern et Michael Ellis.
6. Une banque fait sa publicité : Nancy Détry (Vontobel) communique avec Lionel Durand.
7. En soirée : Prakash Pathak et Taylor Elise Clayton, lauréats 2014 du Prix Pralong.
8. Vivian Marcelino Lima, 3^e lauréate 2014, avec Christian Filippini, secrétaire général du Prix Pralong.

Photos © Anne Schumacher



LE PRIX CHRISTOPHE
PRALONG

Tout un concept



Patrick Gogniat est Alumni HEC Lausanne et est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques et gestion d'entreprise. Il a travaillé pour des multinationales et des

PME en Suisse (Genève-Lausanne-Zurich) et aux Etats-Unis (Los Angeles), dans la gestion et le commercial. Il a publié chez Xlibris, un éditeur américain, «Lead Truly: the 33 basics to achieve true leadership», un livre pratique en anglais établissant les principes de base du leadership. Cet ouvrage n'est pas réservé aux CEO, aux cadres du top management ou aux étudiants de business schools. Il est destiné à tous, aux hommes comme aux femmes, aux adultes comme aux adolescents. Tous et toutes pourront en tirer quelques principes simples qui les guideront et les aideront à mieux réaliser leurs aspirations et à mieux mener leur vie professionnelle et privée.

L'auteur insiste sur le fait que certains principes de base de leadership sont ap-

plicables à toutes les professions, à tous les domaines d'activité humaine. Ainsi, les leaders ne se trouvent pas seulement en politique, dans les affaires ou dans le militaire, mais aussi dans des disciplines comme les arts, les sports, les sciences, les médias, etc.

A ce jour, le leadership est traité normalement sous trois aspects: 1. self-leadership; 2. people leadership; 3. organizational leadership. «Lead Truly» combine des principes simples communs aux trois aspects du leadership susmentionnés et peut ainsi aider significativement tout individu à se réaliser pleinement et à devenir leader ou meilleur leader dans le domaine pour lequel il est fait.

«Lead Truly» est le fruit de l'expérience professionnelle et privée de l'auteur ainsi que d'un travail de recherche sur le thème du leadership. Patrick Gogniat dispense des conseils en leadership aux personnes, sociétés et organisations intéressées.

Site web: www.leadtruly.com
E-mail: patrick.gogniat@outlook.com



«PLUS DE 100'000 PATIENTS
NOUS FONT CONFIANCE
CHAQUE ANNÉE»

- 7 salles d'opération à la pointe de la technologie
- Plus de 400 médecins associés
- Plus de 500 collaborateurs à votre service

Mentors et mentees 2014

Mentors	Mentees
Alexandre Amichia	Jonathan Despont
Benoit Begon	Florian Gault
Gerard Belicha	Ata Tahiroglu
Laurent Bruchez	Thierry Gomez Galatti
Desiree Chabarekh	Gabriella Rossier
Jeff Collet	Maxime Terrier
Florent Decaillet	Dea Dorina
Arnaud Dralants	Hristo Hristov
Jean Erhardt	Adrienne Azafindrafito
Laetitia Fatio	Albina Khairulina
Emmanuelle Gabus	Celia Bocard
Frank Gerritzten	Gabriela Navarro
Patrick Gheller	Thuy Nga Luang
Jordan Guillaume	Karin Mercier
Daniel Harbach	Alexander Cachinero Wasilienich
Shuoyang He	Margaux Vandel
Nicole Hensch Siegenthaler	Raphael Pacout
Thierry Hogan	Raphael Wiesner
Inna Karapetians	Sana Karker
Francois Laffely	Pauline Pages
Marc Leu	Silas Amo-Agyei
Philippe Lovy	Yannick Gigandet
Regis Martin	Julien Bersier
Ariane Mermod	Younes Boulaguiem
Tarun Nair	Yoshiaki Saito
Marc Oberhaensli	Leah La Framboise
José Olmedo	Davis Meier Brinkerhoff
Gérard Peverelli	Alexandre Brantus
Didier Pillonel	Jason Renaud
Jean-Yves Ray	Edouard Chamorel
Jean-Philippe Roch	Simon Hoffer
Olivier Roux	Alyssa Cornuz
Rachel Sandoz	Thomas Birbaum
Guillaume Saucy	Clement Buffet
Denis Schraner	Marco Lobbia
Robert-Henri Séchaud	Isabelle Vincent
Madeleine Siegenthaler	Nina Maurer
Jean-Stéphane Szijarto	Tanguy Humbert
Gauthier Vallat	David Lopez
Archontoula Vogdanidou	Sumaia Hashimi
Stephane Waser	Andrea Perrin-terrin
Justyna Wilaszek Lalos	Alessandra Stampa-Bombelli
Trutz Winter	Julien Grange
Celia Zermatten	Elliott Harfouche

Pour la cinquième édition de notre programme de mentorat, pour la première fois, une ancienne mentee devient un mentor ! Record de participation à la clé, tour d'horizon et galerie de portraits.

Mentorat 2014-2015

C'est le 5 novembre qu'une soixantaine de personnes – sur les 44 paires mentor & étudiant – se sont retrouvées à l'Internet pour le lancement de l'édition 2014-2015 du programme de mentorat, programme auquel certains mentors participaient pour la cinquième fois ! Un grand merci à tous, nouveaux comme anciens.

Cette année, nous avons eu des candidats en Malaisie, à Hong-Kong et en Grèce : preuve qu'on peut mentorer de loin avec les outils modernes. A l'heure où les étudiants sont de plus en plus mobiles, le mentorat à distance a tout son sens ! Pensez-y pour l'année prochaine.

Marc Oberhaensli, mentor fidèle, a rappelé par quelques conseils que « le mentorat est une relation unique et privilégiée », qui aide l'étudiant à atteindre ses objectifs.

Cette année, nous avons eu le plaisir de compter parmi nos mentors l'une des premières étudiantes inscrites au programme, Célia Zermatten. Nous espérons que cet exemple donnera l'idée aux autres !

Le réseau des Alumni HEC dont vous faites partie regroupe des personnalités qui ont toutes quelque chose à partager. Nous accomplissons beaucoup d'efforts pour faire vivre ce réseau, mais c'est

grâce à vous et à votre soutien, quelle que soit sa forme, que nous y parviendrons : pensez à aller sur notre site www.alumni-hec.ch pour tenir à jour vos données. Soutenez-nous par votre cotisation, parlez de notre réseau, venez à nos manifestations !

A l'heure où les réseaux sociaux sont omniprésents, la richesse des relations humaines et des échanges face à face garde toute sa valeur. C'est ce que nous souhaitons offrir par le mentorat, cette relation tellement féconde qui enrichit autant le mentor que l'étudiant.



Photos
© Archives Association





Do you know why architecture matters? Have you ever thought about building a house without hiring an architect? This is what Sara Winchester did in building her mansion in San Jose, California.

Why architecture matters

She was William Winchester's widow, the owner of the famous gun manufacturing company who left crazy amount of money for Sara. She believed that her family and her fortune were being haunted by spirits – in fact, by the spirits of American Indians, Civil War soldiers, and others killed by Winchester guns. She was told that she could protect herself from "bad" spirits as long as her mansion is under construction. Since she did not care about the architecture of the building, she did not hire any architect. While she sometimes drew up simple sketches of the building ideas, there were never any blueprints or long-term plan. The mansion was under construction for about 38 years until her death.

Guess how does "a mansion built by the spirits" look like? The building has 160 rooms (40 bedrooms, 6 kitchens), 40 staircases, 47 fireplaces, 1200+ windows, 900+ doors, 65 doors that open to blank walls, 13 abandoned staircases, 24 skylights in the floor. Do you want more evidence to be convinced that architecture matters?

What is this fascinating story's message for enterprises? These days, we witness the same mess in using information technologies (IT) in companies. A large number of companies had a project-based approach in IT investments without any long-term plan (or architecture). This approach put companies in the position where they are now dealing with spaghetti of thousands of IT applications that are tightly interrelated and costly to maintain. Inspired by house architecture, the latter encouraged scholars and practitioners to propagate the concept of "enterprise architecture". The main idea of enterprise architecture is to systematically align strategic and operational business requirements with IT applications. Therefore, every single investment in IT would be on purpose and based on a long-term plan. Since house architecture metaphor inspired enterprise architecture, my study's research axes can be outlined by similarities between houses and enterprises. Both are characterized as dynamic systems that need to address the evolving interest of

various architecture stakeholders. Further, both should simultaneously adhere to a set of principles to guide the evolution of architecture towards the expected benefits. Built on in-depth case studies on eight European multinational companies, my study investigates (i) the long journey of enterprise architecture adoption in its organizational context, (ii) the role of architecture principles in guiding enterprise architecture decisions, as well as (iii) intricacies of enterprise architecture adoption in the complex context of multinational corporations.

«Fascinating story's message for enterprises?»

How about results? First, my study characterizes enterprise architecture adoption as an ongoing organizational adaptation process. By analyzing organizational response behaviors in this adaptation process, it also identifies four archetypes (architecture styles) that represent very diverse architecture adoption approaches. Second, my study ontologically clarifies the nature of enterprise architecture principles along with outlining new avenues for theoretical contributions. It also provides an empirically validated set of principles and proposes a research model illustrating how principles can be applied to generate expected enterprise architecture benefits. Third, my study characterizes multinational corporations' enterprise architecture adoption as a continuous endeavor. In fact, multinational corporations are specified by unique organizational characteristics that constantly strive for balancing global integration and local responsiveness. Enterprise architecture adoption endeavor in multinational corporations thus tries to constantly synchronize architecture with stakeholders' beliefs about how to balance global integration and local responsiveness.



Dr. Kazem Haki
Research and teaching assistant
Department of Information
Systems

kazem.haki@unil.ch



OFFREZ-VOUS UNE 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 lac Léman.

N'hésitez plus! Contactez dès à présent notre équipe CGN-Exclusive. Nous nous ferons une joie de vous accompagner tout au long de votre projet pour que votre événement soit inoubliable.

www.cgn.ch/exclusive
+41 (0)21 614 62 18

CGN[®] EXCLUSIVE



cutting through complexity

At the end of the day, we want more than satisfied clients.

My work creates clarity.

Working for KPMG calls for effort and commitment. Give your all and in return you'll get the space you need to be yourself and pursue your passions.

KPMG will always count on people who get the right balance.

kpmg.ch/careers

