

5 Alumni HEC Lausanne

Vie de  
l'Association

49 Internet et Extranet

Du côté  
de la Fac'

14

Dossier spécial

# Économie et pandémie: comment appréhender les nouveaux défis?

# MAURICE LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse



YOUR TIME IS NOW.

**AIKON** AUTOMATIC DATE 35MM & 42MM  
AI6006-SS002-450-1 / AI6008-SS002-430-1



#BEYOURAIKON



Bénéficiez du rabais de **30%** réservé aux Alumni HEC sur le Shop:  
<https://www.alumnihec.ch/shop/>



(7)



(10)



(12)



(14)

## Sommaire

# N° 94

Ont participé à cette édition:  
 Elodie Gysler-Buchheim (resp. dossier spécial)  
 Laetitia Fatio (directrice)  
 Dilane Pinto (représentant HEConomist)  
 Sophie Arlettaz (assistante-étudiante)  
 Flavia Ciaranfi  
 Eileen Delacrétaz (communication Faculté)  
 Conception graphique et éditoriale:  
 WGR Communication  
 Production: PCL Presses Centrales

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

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

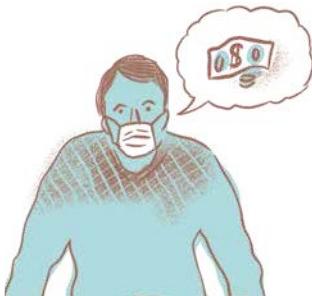
## Vie de l'Association

5

Savoir se réinventer	5
Éditorial de Haja Rajaonarivo	
Rebondir et se réinventer	6
Laetitia Fatio	
La vie du réseau en 2020 – rétrospective	7
Les Clubs HEC en Suisse et dans le monde	8
Programme de Mentorat Alumni – Étudiant·e·s	10
Les coulisses de l'Association	11
Le Trophée de Golf « Christophe Pralong – Alumni HEC Lausanne »	12



44



26



55



36



49

## Dossier spécial Économie et pandémie : comment appréhender les nouveaux défis?

Éditorial de Elodie Gysler-Buchheim

Institution de santé: comment répondre aux défis d'une pandémie?

Article à contribution collaborative au sein d'Unisanté

HEconomist: interview au cœur de la Task Force Sirine Chodan et Dilane Pinto

Changer le système, pas le climat?  
Jean-Pierre Danthine

Vaincre les crises: l'importance cruciale de l'alignement des intérêts  
Samuel Bendahan

COVID-19, Crises and Conflict  
Dominic Rohner

La Confédération n'est ni un ménage, ni une entreprise  
Christian Arnsperger

Entre évolution et révolution,  
l'heure est à l'anticipation  
Isabelle Chappuis

La « résilience », un atout suisse  
Xavier Comtesse

14

17

18

20

24

26

28

30

32

34

Innovation Crisis au pays de la finance  
David Delmi

Booster sa croissance...  
même en période de crise  
Frederic Gross

Entre adversité et opportunité:  
les leçons à tirer de la crise de la COVID-19  
Cyril de Bavier

La cellule de crise comme outil performant  
dans des situations exceptionnelles  
Haris Stucki

NeuroManagement: lorsque le vent  
du changement souffle, certains construisent  
des murs d'autres des moulins...  
Delphine Waniusow

Les Ressources Humaines sur la ligne de front  
Haja Rajaonarivo

36

38

40

41

42

44

49

49

51

54

56

## Du côté de la Fac'

HEC Lausanne en 2020: que de changements!  
Éditorial de Jean-Philippe Bonardi

HECimpact, le blog dédié à la recherche  
Nouvelles de la Faculté  
Cérémonies de Graduation



«Ensemble,  
on ose vivre de  
notre passion.»

Avec nos assurances pour entreprises qui s'adaptent  
à vos besoins, donnez vie à vos projets professionnels  
aux côtés d'un partenaire qui vous comprend.

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

Heureux. Ensemble.  
Depuis 125 ans.

125  
vaudoise Assurances

## Éditorial du président



Haja Rajaonarivo  
Président de l'Association des Alumni HEC Lausanne

# Savoir se réinventer

Chères Lectrices, chers Lecteurs,

Au moment où ce magazine sortira de presse, seules quelques semaines se seront écoulées depuis la rédaction de ces lignes et pourtant, j'imagine que de nombreux soubresauts nous auront encore touchés: reconfinement, fermeture des pistes de ski, hôpitaux saturés... qui sait.

Cette incertitude, cette difficulté à maîtriser l'évolution de la situation, l'imprévisibilité des développements à venir auront miné une année très particulière.

C'est donc naturellement que le thème de notre dossier s'est orienté sur les impacts de la crise sanitaire. Merci et bravo à l'équipe de rédaction, coordonnée par Elodie ainsi qu'à tous les contributeurs. Je suis certain que vous aurez de l'intérêt et du plaisir à découvrir le dossier de cette édition!

Dans ce contexte, notre association aura évolué, obligée comme beaucoup de s'adapter aux nouvelles circonstances. Le réseautage, les réunions, les rencontres qui sont l'essence et le moteur de l'Association, sont soudain apparus comme des activités à risque. Quel choc!

Passées la stupéfaction et l'incredulité face à cette nouvelle façon de vivre qui s'est imposée à toute la société, nous avons rebondi et, sous l'impulsion de Laetitia, notre directrice, et Flavia, sa complice dans l'organisation d'événements, les activités ont repris vie. À commencer par nos séances de travail, réinventées en vidéo-conférence dans une formule que nous avons déjà choisi de maintenir à l'avenir. Nous permettons ainsi aux membres du comité d'y participer en tout temps, même lorsque leur emploi du temps chargé les retient loin de Dorigny.

Nos événements aussi ont été réinventés en mode COVID-compatibles! Les conférences ont fait place à des webinars qui ont trouvé leur public. Il faut le reconnaître: les circonstances nous auront donc forcés à faire ce pas bienvenu et à mettre en place cette nouvelle offre qui est amenée désormais à durer. Malgré les contraintes des fuseaux horaires, nous accueillons maintenant des intervenants et des participants des quatre coins du monde.

Même notre Assemblée Générale s'est déroulée en mode virtuel cette année, une autre grande première qui a bien fonctionné. C'est à cette occasion que vous m'avez confié les rênes de l'association, à la tête d'un comité qui se renouvelle régulièrement. N'hésitez pas à nous rejoindre, nous ne serons pas de trop pour faire avancer les projets qui nous tiennent à cœur. Nous vous accueillons volontiers à bord pour des projets ponctuels, l'organisation d'une activité unique, une contribution temporaire, ceci sans que vous ayez à vous engager à plus long terme dans un rôle au comité (qui demande une plus grande disponibilité dans la durée). Alors n'hésitez pas si cela vous tente de nous donner un coup de main, appelez-moi ou contactez Laetitia.

Je ne voudrais pas conclure ce billet sans souligner l'engagement de l'équipe du bureau, Laetitia notre directrice, Flavia qui nous a épaulés pendant près de deux ans et qui a choisi de se consacrer à des projets plus personnels, nos étudiants-assistants Sophie et Thomas. Souligner également le fort soutien de la Faculté, notamment de notre Doyen Jean-Philippe Bonardi et de Madeleine Linard, Directrice des relations externes, ainsi que de tous les membres de l'équipe de gestion de la Faculté avec lesquels nous collaborons pour maintenir HEC Lausanne en haut de l'affiche, présente dans tous les esprits! Je les remercie tous pour cela.

Au moment de prendre congé, je vous encourage à conserver précieusement ce magazine à fort potentiel «collector»: en effet ce sera probablement la dernière version papier alors que nous travaillons sur un nouveau format à découvrir d'ici la fin de l'année...! Je vous souhaite une vraie bonne année 2021, qu'elle vous apporte de belles satisfactions et nous donne l'occasion de nous rencontrer à nouveau!

***Passées la stupéfaction et l'incredulité face à cette nouvelle façon de vivre qui s'est imposée à toute la société, nous avons rebondi.***

# Rebondir et se réinventer

Pour l'Association, 2019 était l'année de la transition, et 2020 devait être celle de la consolidation. Elle est devenue l'année des nouveaux défis, où se réinventer est devenu indispensable pour que les challenges, incertitudes et changements de cap deviennent des opportunités d'évolution...

L'année avait débuté sur les chapeaux de roues avec de nombreux événements, lancements de Clubs et nouveaux projets... Nous nous réjouissions de l'augmentation du nombre de participants à nos événements, ainsi que de l'accroissement des membres s'engageant dans l'Association, que ce soit au comité, en tant qu'Ambassadeurs pour des Clubs ou sur des projets spécifiques. De bon augure pour les 45 ans de l'Association!

Comme beaucoup, nous avons dû appréhender les nouveaux défis liés à la crise sanitaire. Après avoir « reporté à des dates ultérieures non encore définies » toutes les activités déjà agendées ou en préparation, il nous est apparu comme une évidence que, en ces temps incertains, la force du réseau d'Alumni HEC pouvait jouer un rôle crucial et que nous devions nous réinventer pour que cette crise soit synonyme d'opportunités.

Certes, le réseautage et les rencontres sont au cœur de nos activités et représentent une des plus-values les plus recherchées par nos membres; néanmoins, dans une situation où ce n'était plus envisageable, nous nous sommes

lancés dans l'aventure des conférences en ligne, communément appelées « webinars ». Cette nouvelle offre nous permet maintenant d'accueillir des intervenant·e·s et des participant·e·s confortablement installé·e·s aux quatre coins du monde. Même lorsque les événements en présentiel redeviendront la norme, nous maintiendrons ce nouveau concept qui a trouvé son public.

Nous avons constamment été sur le pont afin de continuer à écouter nos membres et à travailler sur différents projets de fond. Nous avons enrôlé de nouveaux Ambassadeurs et soutenu tous les bénévoles qui s'engagent pour l'Association. Enfin, nous avons également élargi nos collaborations et cherché de nouveaux partenaires afin de consolider notre offre et vous proposer de nouveaux événements, priviléges et services de qualité, malgré la nécessité (pour certains d'entre eux) d'une meilleure situation sanitaire pour voir le jour.

## Les Clubs

La motivation de nos Ambassadrices et Ambassadeurs qui gèrent les Clubs HEC est restée au rendez-vous et plusieurs nouveaux Clubs ont été lancés: Data & Digitalisation, Luxembourg et les Afterworks de Lausanne sont venus étoffer notre réseau. Retrouvez plus d'informations sur ce bel essor dans la section dédiée aux Clubs.

## Les collaborations

L'Association des Alumni HEC Lausanne a beau être indépendante, elle évolue dans un écosystème dont elle ne peut et ne veut se passer. La collaboration avec la Faculté des HEC est cruciale à notre mission. Les interactions et collaborations sont nombreuses, que ce soit

avec son Doyen, son personnel administratif, son corps professoral, son Centre de Carrière, l'Executive Education et sa Fondation; tous ont un rôle à jouer pour que nous puissions avancer ensemble et créer des synergies fortes. Nous tenons à les remercier pour leur confiance, leur écoute et leur soutien.

Nous interagissons également étroitement avec le Comité des Étudiants HEC, dont le Président siège à notre comité, ce qui nous permet d'être en contact direct et à l'écoute des futurs membres des Alumni HEC.

## Les partenariats

Une des clés pour notre futur est de développer des partenariats privés, en particulier avec des entreprises qui peuvent apporter un plus au réseau des Alumni et qui souhaitent une réelle collaboration dépassant l'aspect purement financier.

Nous avons le plaisir d'annoncer que la Banque Vontobel nous a rejoint en 2021. Nous sommes également ravis de poursuivre le partenariat avec IBC-Broker et Maurice Lacroix, que nous remercions pour leur fidélité et leur engagement à nos côtés.

Pour conclure, l'année 2020 a été ponctuée de belles réussites: une nouvelle offre de webinars, un programme de Mentorat avec plus de 123 Gradué·e·s ayant répondu présents, des nouveaux Clubs géographiques et thématiques, des partenaires et surtout une augmentation du nombre de membres cotisants. Nous profitons de remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui, par leur soutien financier et/ou en temps, nous ont permis de continuer nos activités et de réinventer notre offre d'événements, malgré la pandémie.

**2021 sera une année de renouveau pour le bureau de l'Association.** Après près de deux ans d'engagement sans faille, Flavia Ciaranfi nous a quittés pour poursuivre ses passions. La nouvelle équipe aura toujours à cœur de continuer à dynamiser notre réseau, accroître la visibilité et l'attrait de notre Association en étoffant activités et services afin que nos membres puissent y trouver la valeur qu'ils et elles recherchent.

Laetitia Fatio, Directrice



Soutenez-nous!  
Payez dès à présent votre cotisation 2021



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

# La vie du réseau en 2020 – rétrospective

Malgré la situation, de nombreux événements sont venus ponctuer l'année 2020. Certains ont pu se tenir en présentiel, favorisant la rencontre et la création de liens entre membres de générations et de profils différents. D'autres, en ligne, ont permis d'interagir à distance autour d'un thème. Retour sur les faits les plus marquants.

## Conférence

C'est devant un parterre multigénérationnel de plus de 300 personnes que Monsieur Antoine Martin, HEC '93 et Senior Vice-President de la Federal Reserve Bank de New York est venu partager son expertise sur la «Mise en œuvre de la politique monétaire avec une large offre de réserve». Il a ensuite répondu aux nombreuses questions, dont certaines très pointues, par des exemples et cas concrets, permettant aux professionnels de la finance d'être satisfaits de l'analyse et aux autres de néanmoins comprendre les concepts.



## Assemblée Générale

L'Assemblée Générale fait partie des événements traditionnels et incontournables de l'Association. Elle permet entre autres à nos membres de savoir où nous en sommes, d'avoir un aperçu précis de nos activités, objectifs et comptes et d'élire les membres du comité. Toujours suivie d'une conférence, cette année n'a pas dérogée à la règle.

D'abord reportée en espérant pouvoir accueillir les participants sur le campus, elle a finalement eu lieu le 11 juin 2020 en ligne. Malgré le nouvel exercice de style pour les intervenants, la partie formelle s'est déroulée sans accrocs. Frédéric Gross a laissé sa place de Président à Haja Rajaonarivo et de nouveaux membres ont été élus au comité.

Place ensuite à la conférence du Professeur Jean-Philippe Bonardi qui, en tant que Doyen de la Faculté des HEC et membre du Comité Exécutif d'Enterprise for Society (E4S), nous



a présenté ses vues sur «E4S: Rapprochement HEC, EPFL et IMD – Perspectives et opportunités d'avenir pour HEC Lausanne». L'évolution de HEC Lausanne ayant une incidence directe sur ses Alumni, cet exposé a suscité un grand intérêt auprès de nos membres.

## Clubs HEC à Lausanne et «webinars»

L'année avait bien débuté avec les traditionnelles rencontres des deuxièmes jeudis du mois permettant à nos membres sur Lausanne de se retrouver pour une conférence, suivie de discussions autour d'un bon repas. Ces rendez-vous ont évidemment dû être annulés dès mars, mais ils se sont rapidement transformés en conférences en ligne, assurant une continuité dans nos activités et offrant la possibilité à nos membres habitant ailleurs qu'à Lausanne de participer, tout en profitant du confort de leurs bureaux ou de leurs canapés. La richesse de ces rencontres, quelle que soit leur forme, reste la diversité des sujets abordés.



## Visite d'entreprise

Profitant d'une amélioration de la situation sanitaire, un très petit groupe de membres (masqués et respectant les distances sociales) a pu prendre de la hauteur en arpantant les toits de l'EPFL. La découverte du Parc Solaire de Romande Energie – EPFL, plus grand parc solaire urbain de Suisse avec une surface de 16'000 m<sup>2</sup>, s'est effectuée sous la conduite de guides expérimentés et passionnés, prêts à répondre à une multitude de questions.

## Les Clubs à Lausanne

### Silver Economie

Doris Monnier HEC' 94

### Design Thinking

Paolo Pizzolato HEC' 14

## Les webinars

### Crises: Opportunités et Challenges

Nadine Reichenthal HEC' 77

### Quand la COVID-19 transforme les managers en créateurs d'entreprise

Delphine Waniusow HEC' 16

### Engagement solidaire: comment mobiliser vos collaborateurs?

Guillaume Granelli HEC' 15

### Le Leadership interpersonnel

Marianne Schmid Mast,  
Professeure à HEC

### Etre agiles, durables, digitaux... ou disparaître

Christophe Barman HEC' 03

### Gérer son image numérique en 2020

Robin von Känel HEC' 17 et  
Renaud Margairaz HEC' 11

## Soirée des Alumni

Afin de fêter en beauté les 45 ans de l'Association, le concept de la Soirée des Alumni, historiquement liée à la remise des diplômes des nouveaux Gradués en décembre, a été totalement revu, que ce soit vis-à-vis de son format, du lieu et de son occurrence. Malheureusement, sa mise en œuvre a été repoussée à des jours meilleurs, mais restez curieux, ce n'est que partie remise.

Pour terminer, n'oublions pas le Mentorat, le tournoi de Golf et les différents Clubs. Vous en saurez plus sur ces activités dans les pages suivantes.

## Les Clubs HEC en Suisse et dans le monde

Nos Ambassadrices et Ambassadeurs qui gèrent les Clubs HEC aux quatre coins du monde ont souvent dû prendre leur mal en patience, étant dans l'impossibilité d'organiser des rencontres locales ou thématiques. Néanmoins, malgré la situation, plusieurs nouveaux Clubs ont vu le jour et d'autres ont réussi à être actifs, en voici un aperçu.



### Lausanne

L'année 2020 a été celle de la renaissance des Afterworks à Lausanne. Après avoir dû repousser plusieurs fois le lancement, le duo très motivé composé de Valentine De Preux Tchekhov et Mark Kuzmanic a réussi à profiter de la réouverture temporaire des restaurants pour nous concocter deux rencontres au Vestibule, tenu par Randy Schaller, également Alumni HEC.



### Genève

Les rendez-vous hebdomadaires du mercredi midi au Restaurant de l'Hôtel-de-Ville continuent lorsque la situation le permet grâce à Jean-François Girard, Ambassadeur de ce Club depuis plus de 48 ans. Les Alumni genevois ont également pu découvrir, chaque premier jeudi du mois, un nouveau point de rencontre déniché par Bérénice Jaccard pour réseauter dans un cadre détendu.



### Région lémanique

**Le Club Data & Digitalisation** a vu le jour sous l'impulsion de Raphaël Ménard et a déjà trouvé son public. Avec un afterwork à Genève et un partenariat lors de la Conférence La Data à Lausanne, ce Club ne demande qu'à pouvoir se rencontrer à nouveau pour permettre aux Alumni d'échanger sur les challenges, opportunités et expériences autour de ce thème très actuel.



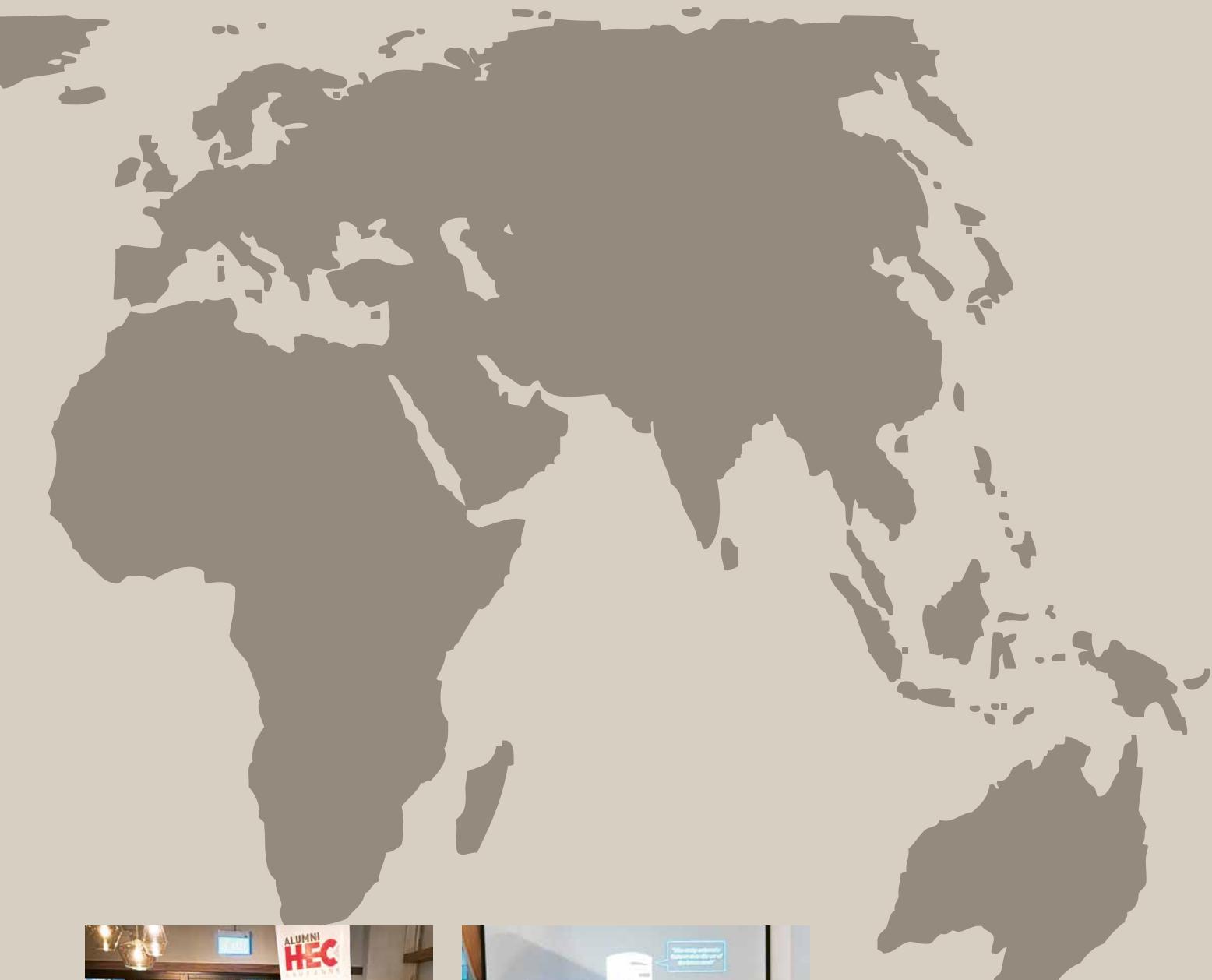
### Zurich

Soirées « que fonde le fromage », « retour au bar » et « BBQ » ont rythmé l'année du Club de Zurich menées par une équipe de quatre Alumni très engagés : Lionel Ebener, Josselin Meylan, Adrien Stamm et Lionel Tanner. Et comme à l'accoutumée, ce Club a affiché complet à chacune de ses rencontres.

### Luxembourg

Ce nouveau Club, mené par notre ambassadeur David Buyck, a permis à nos Alumni de participer à la conférence organisée par Solvay Schools Alumni « The Year of change, the decade of transformation » donnée par Paul Donovan, UBS Chief Economist. Nous attendons les prochaines avec impatience.





## Singapour

Notre fidèle Ambassadrice Laura Zaccaria a réussi à organiser un dîner « Suisse » avant les fermetures, permettant à nos Alumni de retrouver des compères Alumni de l'EPFL, de l'EHL et de l'IMD pour une soirée de rencontre et de partage.



## New York

Grâce à l'énergie des Ambassadeurs HEC auprès de Swissnex, ce Club fait (en temps normal) partie des plus actifs! Même si les traditionnels dîners raclettes et fondues ont dû être reportés, ils ont pu organiser une belle conférence sur « Autonomous Products, the Good, the Bad, and the Evil » qui a remporté un franc succès.

## Et bien plus...

En plus de ceux cités, les Clubs locaux tels que Montréal, Paris, Londres, Milan, Casablanca, Shanghai, Taiwan, ... et les Clubs thématiques comme M&A et bien plus n'attendent que vous! Rejoignez le Club qui vous correspond ou devenez Ambassadeur et lancez-en un nouveau!

# Programme de Mentorat Alumni

## – Étudiant·e·s

MERCI aux 123 Gradué·e·s qui se sont porté·e·s volontaires ! En cette année particulière, les étudiant·e·s HEC ont plus que jamais besoin de Mentors.

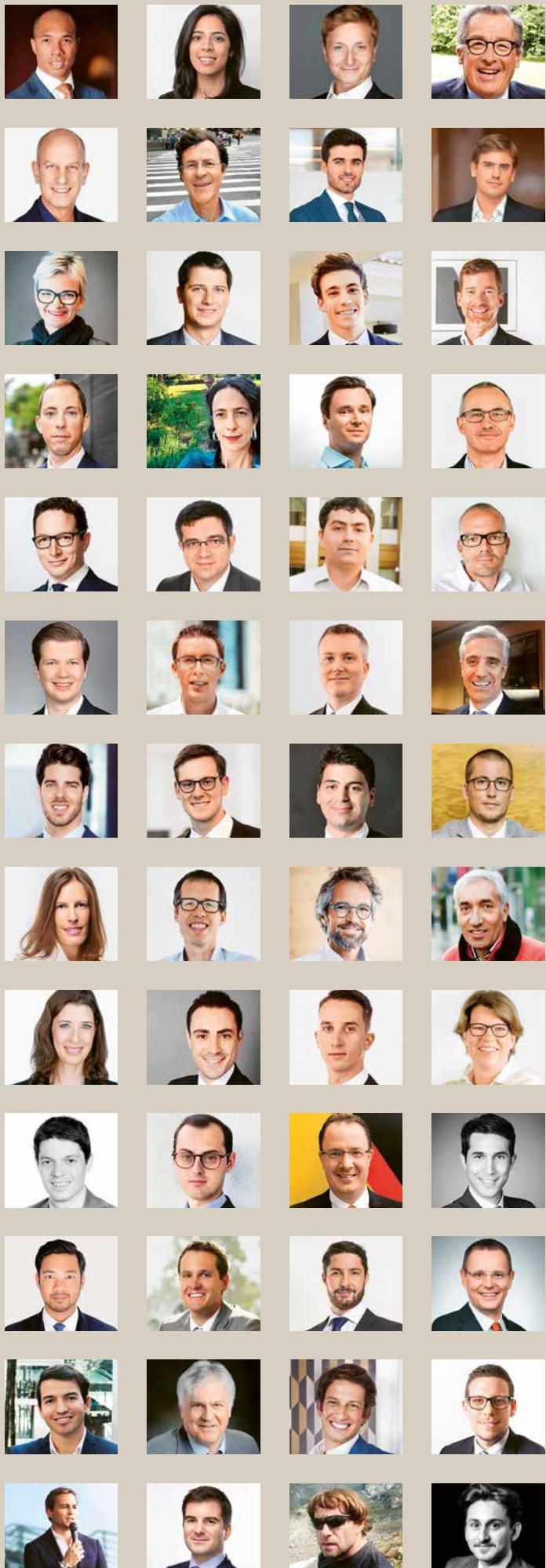
L'apéritif de clôture de l'édition 19-20 n'a pas pu avoir lieu, la soirée de lancement de la nouvelle édition s'est faite « virtuellement », les rencontres Mentor-Mentee se font en vidéoconférence... Peu importe, le Mentorat continue à être une aventure commune, un partage d'expérience, un échange unique et privilégié avec des liens qui se tissent entre Gradué·e·s et étudiant·e·s.

Le programme a commencé par l'étape cruciale de la formation des paires. Nous nous sommes efforcés de trouver les meilleurs « matchs » en fonction du domaine d'activité des uns, des centres d'intérêts des autres, sans oublier de prendre en compte la langue souhaitée. Puis est venu le lancement officiel qui, cette année, s'est fait à distance avec une allocution de notre Doyen, le Professeur Bonardi, qui a mis en avant la valeur de ce Mentorat et l'importance de notre réseau.

Ensuite, c'est aux paires de jouer et en particulier aux étudiant·e·s de prendre les devants !

MERCI à tous nos Mentors qui se rendent disponibles pour conseiller, aiguiller, partager leurs expériences, donner des recommandations et pistes à nos leaders de demain. Ces étudiant·e·s qui suivent actuellement leurs cours à distance ont d'autant plus besoin de ces regards extérieurs et désintéressés pour mener à bien leurs projets d'entrée dans la vie professionnelle.

Les valeurs liées à ce programme sont au cœur même de la mission de notre Association. Créer des liens, faire bénéficier les étudiant·e·s de la force de ce réseau. Dans un monde où la digitalisation est maître, cette aventure a le pouvoir unique de remettre l'Humain au centre. Nous souhaitons aux 123 paires formées pour cette saison 20-21 un très bon voyage ensemble.



# Les coulisses de l'Association

En cette période turbulente et incertaine, nous souhaitons mettre en avant et remercier chaleureusement toutes les personnes qui s'engagent bénévolement et qui permettent à l'Association des Alumni HEC Lausanne d'exister, de proposer de nombreuses activités et services, de se réinventer et d'avancer. En effet, l'Association ne se cantonne pas à une ou deux personnes «au bureau»; nous ne représentons que la pointe de l'iceberg.

Les **membres du comité**, élus lors de nos Assemblées Générales, ainsi que les représentants du Comité des Étudiants, donnent de leur temps non seulement lors des séances bimestrielles, mais également dans différents groupes de travail permettant de faire évoluer l'Association.

Nos **Ambassadrices et Ambassadeurs** qui gèrent nos Clubs aux quatre coins du monde. Que ce soient des Clubs géographiques ou thématiques, ils permettent aux Alumni de se rencontrer, de

réseauter et d'échanger autour d'un verre, d'un repas bien suisse ou lors de conférences.

Nos **Mentors** qui ont à cœur de soutenir et de conseiller les étudiant·e·s HEC qui se préparent à entrer dans la vie professionnelle. Nous remercions les 123 Mentors qui se prêtent à l'exercice, comme décrit dans la page ci-contre.

Nos **conférencières et conférenciers** qui ont animé nos différents événements, principalement en ligne, et qui nous permettent d'offrir à nos membres des conférences sur divers thèmes d'intérêts, généralement suivies par de nombreuses questions auxquelles elles et ils sont toujours prêt·e·s à répondre.

Sans oublier les Alumni qui s'impliquent pour des tâches spécifiques ou ponctuelles, telles que réviser nos comptes, organiser le tournoi de Golf, participer à différents groupes de travail, aider à l'élaboration de ce Magazine ou nous seconder en tant qu'assistant·e étudiant·e.

## Les membres du comité



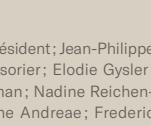
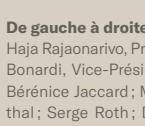
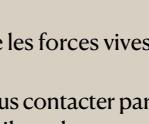
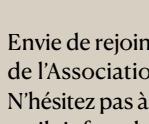
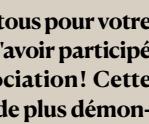
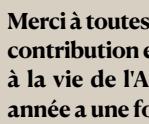
## Nos Ambassadrices et Ambassadeurs



## Nos conférencières et conférenciers



## Les autres incontournables



**De gauche à droite et de haut en bas:**  
Haja Rajaonarivo, Président; Lionel Tanner, Vice-Président; Jean-Philippe Bonardi, Vice-Président; Julien Cormamusaz, Trésorier; Elodie Gysler; Bérénice Jaccard; Madeleine Linard; Daniel Maman; Nadine Reichenthal; Serge Roth; Delphine Wanisliow; Delphine Andreæ; Frédéric Gross; Marc Leu; Melchior De Préville; Quentin Allègre; Nelson Dumas

Laetitia Fatio et Christian Filippini

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

Ou comment allier sport, convivialité et bonne action.

Un Charity Challenge réussi malgré les gouilles.

C'est avec grand plaisir que les Alumni HEC se sont à nouveau joints au Prix Christophe Pralong lors du Trophée de Golf qui a eu lieu dans le cadre magnifique du Golf Club de Bonmont. Les vrais golfeurs jouent par tous les temps... Et ils nous l'ont prouvé! Toutes les équipes étaient au rendez-vous malgré la pluie, de sacrées gouilles sur les greens où les balles partaient en aquaplaning et des golfeurs trempés jusqu'aux os, la convivialité et la bonne humeur étaient de la partie. Sans oublier les succulentes raclettes et excellents vins valaisans qui ont eu un succès fou au turn. Cet événement a également été l'occasion pour la lauréate du Prix Pralong 2019, Giulia Barbos, de partager son projet « Amani – Comment l'autonomisation des femmes peut prévenir les conflits, favoriser la stabilité et profiter à l'environnement dans le comté de Baringo, Kenya ». En effet, ce Prix que l'Association des Alumni soutient depuis de nombreuses années, a pour vocation d'encou-

rager les étudiants à s'impliquer dans des projets novateurs pour rendre ce monde un peu meilleur, tout en découvrant de nouveaux horizons bien différents des nôtres. Retrouvez plus d'informations sur le site web: <https://prixpralong.org/> Un grand merci à tous les participants, ainsi qu'à notre sponsor Maurice Lacroix qui a offert une splendide montre, au sponsor du Prix Christophe Pralong PwC, au Golf Club de Bonmont pour toute la logistique mise à disposition et aux nombreux contributeurs de la tombola, sans oublier les bénévoles sans qui rien ne serait possible. Au plaisir de vous revoir en septembre prochain.

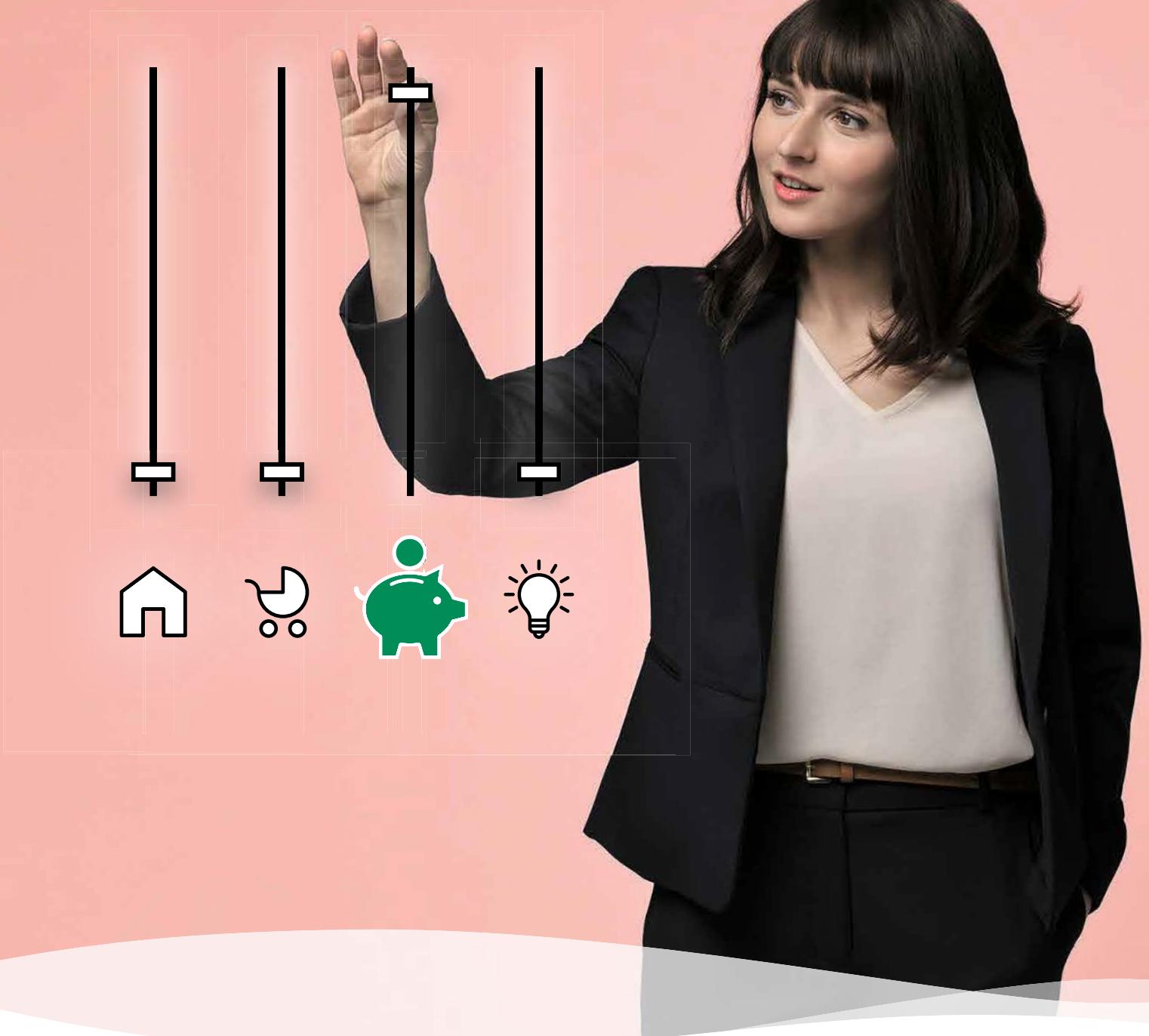
Plus de photos disponibles sur notre site web: <https://www.alumnihec.ch/golfpralong2020-photos/>



# Modulo

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

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



# Dossier spécial



---

# Économie et pandémie : comment appréhender les nouveaux défis ?

Événement majeur de l'année 2020, la crise de la COVID-19 soulève à la fois des questions technologiques, politiques et économiques, en plus des enjeux de santé publique. Malgré quelques réticences à choisir un sujet maintes fois traité, le thème de ce dossier spécial semblait incontournable, tant cette crise a eu et continuera à avoir des conséquences sur notre pays, ses entreprises et ses citoyens.

---

20

HEconomist: interview au cœur de la Task Force

Sirine Chodan et Dilane Pinto

34

La « résilience », un atout suisse

Xavier Comtesse

24

Changer le système, pas le climat?

Jean-Pierre Danthine

36

Innovation Crisis au pays de la finance

David Delmi

---



Connaître  
la nature  
pour anticiper  
ses effets

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

**ECA**  
Incendie et éléments naturels

Nous protégeons l'essentiel

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

## LE COUP GAGNANT POUR VOTRE ÉPARGNE



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

**2%** d'intérêts  
supplémentaires!

  
**AVANTAGE SERVICE.CH**



**Elodie Gysler-Buchheim**  
Responsable éditorial

# Économie et pandémie: comment appréhender les nouveaux défis?

Chers Alumni,

Au début de l'année 2020, lorsque nous nous sommes réunis, virtuellement, pour décider du thème du dossier spécial de l'année, nous avions d'abord envisagé trois sujets: les grandes tendances technologiques (big data, intelligence artificielle, blockchain, internet of things), les interactions entre l'économie et la politique, ou encore l'économie verte.

Après réflexion, nous avons finalement conclu qu'il serait difficile de ne pas parler de l'événement majeur de l'année 2020: la crise sanitaire de la COVID-19. Malgré les quelques réticences à rabâcher encore une fois un sujet qui aura été au centre de notre attention et de nos vies pendant plusieurs mois, ce thème semblait incontournable, tant cette crise sanitaire a eu et continuera à avoir des conséquences économiques sur notre pays, ses entreprises et ses citoyens.

Il est intéressant de constater que la thématique que nous avons choisie se trouve finalement à l'intersection des trois sujets que nous avions initialement envisagés. La crise de la COVID-19 adresse des questions technologiques, que ce soit la télémédecine, les données médicales ou encore l'application pour téléphone portable SwissCovid. Elle est bien évidemment placée au centre des enjeux politiques et économiques, en plus des aspects sanitaires. Et pour finir, la crise, du moins dans ses prémisses, a réveillé certains esprits sur la nécessité de tourner notre économie vers des alternatives plus durables.

## Et si nous regardions maintenant un peu vers le futur?

«Plus rien ne sera comme avant», pensions-nous pendant la première vague, «le monde va changer». Après une phase d'euphorie passagère sur un éventuel monde nouveau, la lassitude gagne certains. Tout ne va peut-être pas changer radicalement comme nous l'avions cru alors. Ou peut-être un peu?

À l'heure où j'écris ces lignes, l'Europe vient d'adopter un plan de relance de 750 milliards d'euros, qui contribuera à réparer les dommages économiques et sociaux causés par la COVID-19, avec comme objectif une Europe plus verte, plus numérique, plus résiliente et mieux adaptée aux nouveaux défis.

À l'occasion du 5<sup>e</sup> anniversaire de l'Accord de Paris le 12 décembre 2020, la Suisse entend, quant à elle, émettre d'ici 2030 au moins 50% de gaz à effet de serre de moins qu'en 1990 et ne plus émettre de gaz à effet de serre d'ici 2050.

Est-ce qu'un vent nouveau souffle tout de même sur le monde? Nous pouvons l'espérer... En tout cas, nous avons constaté avec la crise de la COVID-19 que lorsqu'il faut prendre des décisions extrêmes, les États, tous, en sont capables.

Mais dans l'intervalle c'est aussi notre responsabilité, à nous Alumni HEC de tous horizons, de faire changer les choses, dans nos entreprises, dans nos communautés et dans nos familles.

En guise de conclusion, je souhaiterais adresser mes remerciements aux contributeurs de ce dossier spécial pour leur flexibilité et leur disponibilité. Tous les articles ont été écrits entre juin et novembre 2020 dans un contexte extrêmement changeant, lorsque nous ne savions pas encore ce qu'il se passerait en automne ou au moment de la parution de ce magazine. Merci également à Flavia Ciaranfi pour son engagement et ses idées pour ce dossier spécial.

Et finalement merci à vous chers Alumni lecteurs, de nous suivre année après année dans ce magazine. 2021 sera l'année du changement, avec un tout nouveau concept rédactionnel. Nous vous adressons nos meilleurs voeux et nous réjouissons de vous retrouver en 2021!

# unisanté

Centre universitaire de médecine générale  
et santé publique • Lausanne

# Institution de santé : comment répondre aux défis d'une pandémie ?

Depuis le mois de mars 2020, Unisanté a dû faire preuve d'agilité pour adapter son fonctionnement et ses ressources à l'urgence sanitaire, afin de répondre aux besoins de la population et se mettre au service des autorités, tout en gardant le cap sur son objectif financier. Ce défi, relevé grâce à l'engagement et à l'expertise de l'ensemble du personnel, a requis la mise en place d'outils de gestion de crise et de procédés innovants.

Unisanté est né le 1er janvier 2019 à Lausanne de la volonté des autorités cantonales et académiques de répondre aux enjeux du système de santé, liés notamment au vieillissement démographique et à l'augmentation des maladies chroniques. Dans ce contexte qui voit le centre de gravité thérapeutique se déplacer de l'hôpital vers la première ligne de soins, il fallait innover. Centre unique en Suisse, Unisanté met en synergie soins ambulatoires, prévention et santé publique, dans un cadre académique, pour renforcer la première ligne de soins et développer des programmes de promotion de la santé proches des citoyens.

## Les défis de la pandémie de la COVID-19

La pandémie de la COVID-19 a mis l'ensemble des institutions de soins à l'épreuve, tant au niveau organisationnel que financier. Pour Unisanté, sur le plan organisationnel, la crise a provoqué l'arrêt de certaines activités et nécessité la création de nouvelles structures pour répondre à l'urgence médicale (accueil des patient-e-s présentant des symptômes de la COVID-19 dans des filières dédiées et prise

en charge sur le terrain), tout en conservant les activités sanitaires essentielles de première ligne. Un défi consistant à créer des flux différents dans un espace restreint, tout en maintenant la sécurité des différents types de patientèle et du personnel, alors même que le nombre de patient-e-s présent-e-s dans les locaux augmentait considérablement. Sollicité comme centre de formation pour d'autres institutions, notamment pour les tests rapides, Unisanté a enfin dû concilier ses activités avec ce rôle essentiel de centre de compétence cantonal.

générale, les cours de promotion de la santé ou les expertises médicales. D'autre part, le surcoût généré par la pandémie : engagement de personnel en renfort, dépenses liées au matériel de protection, aménagements nécessaires à la création des filières dédiées à la COVID-19. L'accès gratuit aux tests a enfin présenté un défi en terme de facturation. Bien que ces circonstances extraordinaires impactent l'exercice 2020 (surcoûts, réallocation de ressources), l'institution maintient le cap de son équilibre financier.

## Outils de gestion de crise

Plusieurs outils de gestion de crise ont été mis en place dès le début de la pandémie, de façon à adapter le fonctionnement et les activités d'Unisanté à l'évolution de la situation épidémiologique.

Premier élément : la création d'un groupe de conduite institutionnelle COVID-19. Cette entité dédiée à la gestion opérationnelle de la crise s'appuie sur l'organisation matricielle d'Unisanté et favorise une bonne communication entre le terrain et les instances décisionnelles de l'institution. L'ensemble des compétences métiers, managériales et décisionnelles nécessaires pour monitorer les activités de l'institution composent ce groupe de conduite qui s'assure de la bonne circulation de l'information et veille à la réponse opérationnelle à l'urgence. Au plus fort de la crise, des séances quotidiennes ont permis la mise en phase entre les besoins des unités de première ligne et les disponibilités existantes en logistique et en personnel.

En complément, Unisanté a créé une *task force Santé communautaire – COVID-19*. Destinée à offrir une vision globale et prospective, cette task force réfléchit par exemple aux projets de recherche qui doivent être menés. Elle se profile comme un appui à la gouvernance et aux décisions publiques pour les développements stratégiques liés à la pandémie, et un relais entre le terrain (clinique et communautaire) et les décideurs politiques.



Sur le plan financier, Unisanté a dû faire face à plusieurs problématiques. D'une part, la baisse des revenus liée à l'arrêt temporaire de certaines de ses activités entre mars et juin 2020, comme les consultations de médecine

Autre outil indispensable: un *plan de continuité*. Fondé sur la nécessité de poursuivre les activités ininterrompues de soins et de soutien, il a permis de renforcer les activités de première ligne bien au-delà de la capacité d'accueil usuelle. Entre les mois de mars et juillet 2020, environ 130 collaboratrices et



collaborateurs d'Unisanté ont été réaffecté-e-s pour des périodes allant de quelques jours à plusieurs semaines, soit 15% du personnel.

Leur fonction ayant été jugée interruptible ou leur charge de travail réduite, ces personnes ont été appelées en renfort pour des activités essentielles de soins ou contribuant au bon fonctionnement de l'institution, ceci en tenant bien sûr compte de leurs qualifications.

Citons aussi la mise en place d'une *stratégie de communication de crise* qui a permis d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs une vision du fonctionnement opérationnel de l'institution, et qui a participé au développement d'un esprit de solidarité entre les intervenant-e-s de première ligne et le personnel en télétravail.

Enfin, en sus des outils internes, des *plateformes de coordination* ont été mises en place notamment avec le Canton de Vaud et le CHUV, à l'exemple de la coordination communautaire et hospitalière, celle concernant les centres de tests ou encore l'accompagnement des autorités politiques en matière scientifique.

### Innover pour répondre aux besoins de la population et des autorités

Dès le début de la pandémie, Unisanté a mis en place des dispositifs de prise en charge adaptés à la situation épidémiologique et créé des outils qui se sont révélés particulièrement utiles pour les soignant-e-s, les autorités publiques et la population générale.

- *Dispositifs de prise en charge*. L'institution a créé cinq filières de tests sur deux sites qui ont accueilli à ce jour (en novembre 2020) 22'000 personnes suspectes de COVID-19. Des équipes mobiles médicales ont été mobilisées pour soutenir les institutions communautaires de la région, en particulier les EMS touchés par la crise sanitaire. Unisanté a enfin protégé les personnes issues de la migration forcée, celles privées de liberté, ainsi que les personnes sans domicile fixe, grâce à l'implémentation de dispositifs interprofessionnels.

- *Outils d'aide à la décision*. Unisanté a créé une trentaine d'outils d'aide à la décision et d'accompagnement destinés à répondre aux besoins spécifiques de chaque public, qu'il s'agisse des patient-e-s, des professionnel-le-s de santé, des communes ou de la population générale. Citons CoronaCheck, outil de référence pour l'auto-évaluation du risque. L'institution a mis à disposition des médecins et pharmaciens des algorithmes de prise en charge et des FAQ. Grâce à son expertise en santé publique, Unisanté a enfin pu être une force de proposition pour le maintien en bonne santé de la population avec des consultations dédiées, des sessions d'activité physique adaptées aux seniors, des hotlines,

et a accompagné les entreprises et institutions sur les aspects liés à la santé au travail.

- *Activités de recherche*. Unisanté a fortement développé ses activités de recherche pour aider les autorités à anticiper les défis à venir et prendre les mesures adéquates pour lutter contre la pandémie. Une quinzaine d'études ont été menées qui vont de l'évaluation de la proportion de la population vaudoise à avoir développé des anticorps contre le virus (SérocoViD) à l'efficacité de la désinfection des masques FFP2 par UV (ReMask) ou le vécu du personnel soignant d'Unisanté durant la première vague (CORIsKa).

### Rôle clef des collaboratrices et collaborateurs

Si les défis de la pandémie de la COVID-19 ont pu être relevés, c'est surtout grâce à l'engagement et à la solidarité de l'ensemble du personnel d'Unisanté. Les collaboratrices et collaborateurs ont joué un rôle clef en portant toute la souplesse et l'agilité que la situation requérait. Leur expertise de terrain et leur engagement dans la recherche ont permis à Unisanté de jouer un rôle essentiel qui a



### Unisanté, un centre unique en Suisse

Le Centre universitaire de médecine générale et santé publique, désigné par l'appellation Unisanté, est né le 1<sup>er</sup> janvier 2019 à Lausanne de la fusion entre la Polyclinique médicale universitaire, l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive, l'Institut universitaire romand de santé au travail et l'association Promotion Santé Vaud, rejoints en janvier 2020 par la Fondation vaudoise pour le dépistage du cancer. L'institution compte plus de 850 collaboratrices et collaborateurs réparti-e-s sur plus de 15 sites de l'agglomération lausannoise et du canton de Vaud. Elle entretient des liens stratégiques, scientifiques et fonctionnels très étroits avec la Direction générale de la santé du Canton de Vaud (DGS), le CHUV et l'UNIL.

convaincu le Conseil d'Etat vaudois de faire appel à l'institution pour présider le Conseil scientifique COVID-19. En contribuant à faire évoluer les systèmes de santé pour faire face à des situations exceptionnelles telles que celle que nous vivons, Unisanté se positionne aujourd'hui comme centre de référence au service de la santé de la population.

Sirine Chodan et Dilane Pinto

# HEConomist: interview au cœur de la Task Force

En tant que membres du groupe d'experts en Économie, les professeurs Marius Brülhart et Rafael Lalive ont accepté de répondre aux questions du journal des étudiant·e·s de la Faculté des HEC, le HEConomist, sur le fonctionnement de la National COVID-19 Science Task Force (NCS-TF). De la création jusqu'à leur point de vue sur la suite, en passant par certains de leurs travaux, découvrez les coulisses de la recherche helvétique sur la pandémie.

## Qu'est-ce que la National COVID-19 Science Task Force ?

La NCS-TF est un ensemble de chercheurs, convoqués sur demande du Conseil fédéral, qui collaborent afin de réunir les connaissances sur la pandémie de la COVID-19, ainsi que sur d'autres aspects intimement liés, tels que l'économie.

La Task Force naît presque simultanément avec la pandémie. Alarmés par les circonstances mondiales, des scientifiques du domaine médical (épidémiologistes, virologues, etc.) s'inquiètent du manque de certains degrés d'alerte ou d'urgence, potentiellement dû à un manque d'écoute. Cette sonnette d'alarme amène le Conseil fédéral à mandater les EPF et les universités suisses afin d'améliorer son processus de prise de décision grâce à un réseau de chercheurs actifs dans les domaines pertinents. Ainsi, des scientifiques du domaine médical, des sciences sociales ou même de la santé publique, provenant de diverses institutions suisses, se réunissent dans l'urgence afin de combattre une crise autant sanitaire qu'économique.

## Comment fonctionne la National COVID-19 Science Task Force ?

Initialement, les groupes étaient contactés afin de répondre à diverses questions. Notamment, pour les économistes, il s'agissait de peser les bénéfices et les coûts de diverses alternatives, ainsi que d'apporter leur regard externe sur la situation. La Task Force apporte essentiellement du savoir et une objectivité au Conseil fédéral. La NCS-TF propose également ses propres initiatives libres au gouvernement, basées sur leur savoir commun. Au final, il y a une répartition presque égale entre la proposition d'initiatives et les réponses aux requêtes du Conseil fédéral.

La relation entre scientifiques de la Task Force est relativement indirecte et hiérarchique. Chaque groupe se réunit hebdomadairement afin de discuter des affaires en cours. Par la suite, les coordinateurs de chaque groupe mettent en commun les avancées de leur groupe, ce qui permet de condenser l'information. Enfin, le directeur de la Task Force, parfois accompagné, rencontre les décideurs de l'administration fédérale. Le contact direct avec le politique est

concentré au sommet de la hiérarchie dans un but d'optimisation – une collaboration de soixante membres nécessite des porte-paroles. La collaboration existe autant au sein des groupes qu'entre les groupes. Certains des *policy briefs* ont été travaillés par plus ou moins tous les membres de la Task Force. À titre d'exemple, les experts du domaine médical contactent souvent les experts économiques avec l'intention d'acquérir un point de vue financier sur leurs recommandations. Le groupe des professeurs Lalive et Brülhart a donc à plusieurs reprises agi comme « arbitre » entre santé économique et santé physique. Ce sont des groupes séparés, mais qui au final collaborent souvent.

L'impact réel de la NCS-TF est difficile à mesurer. Est-ce que les recommandations de la Task Force auraient été proposées même sans son existence, notamment sur le financement des tests ? Impossible à dire. Néanmoins, elle reste présente autant chez les Conseillers fédéraux que dans les médias – son influence est donc indéniable. Elle permet également aux politiciens de s'aventurer dans des chemins peu attractifs pour la population.

# Interview



Marius Brülhart

Marius Brülhart est professeur ordinaire d'économie à HEC Lausanne depuis 2002. Dans ses travaux de recherche, il s'intéresse principalement à des questions de finances publiques, d'économie spatiale et de commerce international. Il conseille de nombreux décideurs publics suisses et internationaux, il est régulièrement sollicité par les médias et il a servi la Faculté en tant que vice-doyen et président du département d'économie. Il a un PhD en économie internationale du Trinity College Dublin (1996) et une Licence en économie politique de l'Université de Fribourg (1991).



Rafael Lalive

Rafael Lalive a obtenu son doctorat à l'Université de Zurich. Il est professeur d'économie et vice-doyen de la recherche à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Il travaille sur des questions liées à la politique du marché du travail, à la politique familiale, à l'économie sociale et enseigne des méthodes empiriques pour l'économie et la gestion. En 2020, il rejoint la National Science Task Force on COVID-19 pour travailler sur des questions liées aux marchés du travail. Il a mis en place une enquête pour étudier les impacts économiques et sociaux de la pandémie sur les travailleurs indépendants et les propriétaires de petites entreprises.

## Quelle est la position de la Task Force sur l'application SwissCovid?

Dans un *policy brief* datant de juillet 2020, initialement rédigé par une équipe du centre E4S<sup>1</sup>, le groupe enquête sur l'efficacité d'un système digital de traçage de proximité : l'application SwissCovid. Conçue pour limiter la propagation du virus en informant ses utilisateurs d'une potentielle infection, l'application a néanmoins été reçue avec une certaine méfiance de la part du peuple helvétique.

En effet, SwissCovid ne comptait qu'un million d'utilisateurs peu après son lancement, et ce chiffre est aujourd'hui (septembre 2020) à 1,6 millions d'utilisateurs, malgré un coût personnel d'utilisation presque nul. Même si le système préserve sans aucun doute la sphère intime de ses utilisateurs, la désinformation reste une problématique de taille. Ce triste phénomène est renforcé par le scepticisme et la perméabilité de la population par rapport aux informations négatives sur l'environnement digital. En outre, la science comportementale montre bien que les incitations matérielles ou que le fait de rendre l'application obligatoire détruirait la motivation intrinsèque des Suisses, et cette dernière est plus que nécessaire pour une utilisation adéquate de l'application. L'objectif principal est alors d'informer et de communiquer en masse. Alors que les autorités sanitaires ont fait un excellent travail de communication au niveau sanitaire, en ce qui concerne l'adoption de SwissCovid, l'information fut plus lacunaire. Le site de l'administration est très bien documenté, mais il manque un aspect marketing pour le rendre plus attrayant et augmenter sa visibilité.

## En ce qui concerne la disruption du marché du travail, quelle comparaison peut-on faire entre la crise de 2008 et celle de 2020 ?

Une recherche de la Task Force publiée en juin 2020 nous informe que la crise que nous traversons a diminué le taux de personnes qui trouvent un travail en 2020, ce qui n'est pas arrivé en 2008, et a augmenté le taux de personnes qui perdent leur travail plus fortement qu'en 2008. La crise économique que l'on traverse est une première, dans le sens où nous n'avons jamais connu de crise économique aussi concentrée sur une date précise – le 17 mars 2020. En peu de temps, autant d'individus ont perdu leur emploi que durant toute la crise financière de 2008 en Suisse. Un gros coup de marteau a secoué toute la Suisse en 2020, alors que 2008 était constituée de petits coups successifs.

Du côté positif, nous n'avons jamais vu un système de chômage technique ou de réduction d'heures qui fonctionne si efficacement. Le territoire helvétique comptait presque un million de personnes protégées fin mai – ce qui représente un quart de sa force de travail. On

**HEConomist** est le journal en ligne des étudiant·e·s de la Faculté des HEC ([www.heconomist.ch](http://www.heconomist.ch)). Tenu par des étudiant·e·s bénévoles, il s'adresse à l'ensemble de la communauté étudiante par un choix d'articles, de rubriques et d'interviews, à travers lesquels l'Association se veut être le reflet de l'étudiant·e : il image ses idées, son questionnement et ses centres d'intérêts. Autour de l'économie, de la société, de la

politique, de la culture, de la vie à Lausanne ou encore de la vie étudiante, l'objectif du journal est simple : faire le lien entre ce que nous apprenons à HEC Lausanne et à l'UNIL, et ce qui se passe autour de nous. Nous travaillons à l'encre de nos idées et à la plume de nos mots dans cette passion qui nous est commune : l'écriture.

remarque donc la puissance du choc, mais aussi la résistance des programmes mis en place pour protéger les travailleurs.

Les regards sont maintenant rivés sur l'arrivée de l'automne, étant donné qu'un certain nombre d'aides de la Confédération pour les entreprises arrivent à échéance. Si beaucoup d'entreprises ont pu jusqu'ici survivre, certaines d'entre elles ne vont plus pouvoir garder les postes maintenus par les aides gouvernementales. Néanmoins, le groupe reste optimiste : le marché du travail pourrait être moins touché que ce que l'on aurait cru initialement.

## Quelles leçons peut-on retirer de cette crise pour la suite ?

Tirer des leçons d'un événement aussi singulier qu'une pandémie n'est pas une chose simple, ni forcément prudente. Ce qui est évident, c'est que la taille de la Suisse permet de se connaître, ce qui facilite la mise en place d'une telle Task Force. De plus, cette crise permet de relever quelques optimisations possibles dans l'administration de la santé publique, afin de fluidifier certains processus.

La NCS-TF est au final un bon élément ponctuel qui remplace les comités réguliers que l'on peut trouver dans certains pays. Pour la Suisse, mettre sur pied des organes ad hoc lorsque le besoin s'en fait ressentir est probablement plus efficace que d'avoir des systèmes permanents. La mixité des points de vue est une des plus grosses richesses de la NCS-TF, et la volonté des scientifiques permet sans aucun doute d'avancer de façon bien plus efficiente.

## Le mot de la fin, si vous deviez résumer votre expérience au sein de la Task Force ?

R.L. : Ce qui était intéressant, c'était de nous mettre en groupe, de parler et d'échanger dans une structure allant au-delà des individus. Au final, c'est la volonté des individus qui a permis une expérience très riche permettant de se focaliser sur l'important, et c'est une bonne force pour la Suisse.

M.B. : D'un point de vue personnel, c'était une expérience enrichissante en termes de savoir et de connexions. Rassurante aussi, car il y avait initialement beaucoup de discours parfois alarmistes dans les médias sur l'incompétence de nos autorités publiques. C'est naturel d'avoir une approche critique au début mais, avec du recul, le système suisse reste impressionnant. Même si la critique reste possible et que tout n'était pas parfait, ce sont des personnes très compétentes qui donnent le meilleur d'elles-mêmes pour la Suisse.

<sup>1</sup> E4S – Enterprise for Society: nouveau centre conjoint entre UNIL-HEC, IMD et EPFL



**CORNAMUSAZ**  
FINANCE SA

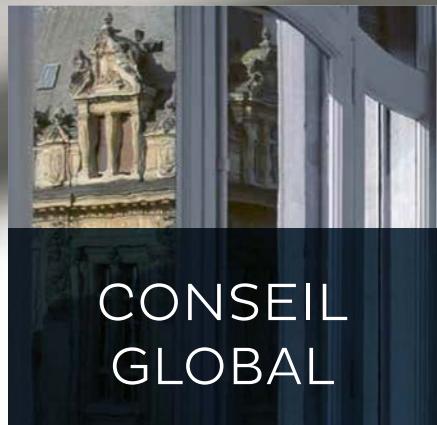
«Votre partenaire  
romand depuis 30 ans  
pour la gestion  
de votre patrimoine»

PROXIMITÉ  
QUALITÉ  
FLEXIBILITÉ  
RIGUEUR  
FIABILITÉ

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



GESTION  
DE FORTUNE



CONSEIL  
GLOBAL



CONSEIL  
FISCAL

PL. ST-FRANÇOIS 12  
1003 LAUSANNE

Jean-Pierre Danthine

# Changer le système, pas le climat?

«Changer le système, pas le climat», ce slogan a dominé les manifestations des grévistes pour le climat et il est sans aucun doute bien ancré dans la tête d'une majorité de jeunes s'engageant pour une réponse plus radicale au défi posé par le changement climatique. Faut-il les suivre sur ce terrain?

## «L'État c'est nous»

Pour répondre à la question posée plus haut, observons que nous vivons dans un régime d'économie mixte – régime dans lequel l'État maîtrise les commandes essentielles – et en démocratie, ce qui signifie que «l'État c'est nous». De cette double observation on peut conclure (i) que nous avons tous les éléments en main pour engager les changements nécessaires et relever les défis auxquels nous faisons face (ii) mais que cela requiert l'approbation d'une majorité d'entre nous. Ou encore que notre responsabilité collective, à travers celle de l'État, est largement engagée dans l'état actuel de la planète et que si nous nous en tenons au système démocratique, c'est nous-mêmes qui devons changer!

Dans ces conditions, que veut-on dire quand on parle de changer de système? Cela ne peut vouloir dire qu'une mise en suspens des principes démocratiques qui sont les nôtres et un retour à une vision plus oligarchique de la société dans lequel une minorité qui perçoit mieux que les autres les dangers auxquels notre planète est exposée se verrait confier (ou s'approprierait) les clés du pouvoir.

## Éviter l'écueil de la dictature

Certes il est tentant de renoncer à nos principes démocratiques, sources de lenteur et d'indécision (même si la crise de la COVID a démontré que lorsque nécessité fait loi des décisions radicales et difficiles peuvent être prises extrêmement rapidement) face à un impératif majeur tel que celui de sauver la planète: rien ne vaut une dictature éclairée et bien intentionnée! Le problème est l'impossibilité maintes fois démontrée d'assurer la validité des qualificatifs susmentionnés, laquelle devrait nous détourner de ce chemin quelle que soit la taille de l'enjeu!

Et ce d'autant plus que le flou sur le changement de système désiré est profond. Notamment sur le plan économique où la méfiance envers le capitalisme et le marché laisse augurer un retour vers la seule alternative, une forme de planification centralisée, largement testée et qui a systématiquement débouché sur des catastrophes non pas par accident mais pour des raisons structurelles.

Or le capitalisme est une doctrine qui, par essence, vise la préservation du capital. Il fonctionne plutôt bien si on se limite à la définition du capital au capital physique (les machines, l'immobilier) et au capital intangible (la propriété intellectuelle) qui sont l'un et l'autre valorisés par le système des prix (et donc appropriables). Même cette définition restreinte du capital n'exclut pas l'intervention de l'État, justifiée et largement reconnue pour une variété de motifs: redistribution des revenus et filet social, préservation de la concurrence, protection des consommateurs, etc. La conséquence de cette réalité est notre système d'économie mixte dans lequel la place du secteur public oscille selon les pays autour de 50% de la valeur économique créée (du PIB).

## Revoir la définition du capital

Le vrai changement dont nous avons besoin n'est pas un changement mais une refonte de notre système. Cette refonte consiste à faire entrer le capital environnemental et le capital social dans la définition du capital à préserver. Un tel changement n'est pas anodin parce qu'il signifie que nous ne donnons plus la priorité à notre seul niveau de vie matériel (qui est bien approximé par le PIB) mais à la préservation de notre environnement (et donc du niveau de vie de nos descendants).

**«Le vrai changement dont nous avons besoin n'est pas un changement mais une refonte de notre système.»**

Au niveau des principes le changement est aisément concevable, si nous le voulons vraiment, car il est conforme à l'esprit du capitalisme. Le capital environnemental n'est pas actuellement pris en compte tout simplement parce qu'il n'y a pas de prix correspondant. Ce capital est un bien commun dont chacun peut disposer à volonté sans en payer l'usage. Nous subissons ce qu'on appelle la tragédie des biens communs à la suite du biologiste Garrett Hardin.

La gratuité conduit à la surexploitation et au gaspillage et est évidemment incompatible avec la rareté de cette ressource: le capital environnemental est dégradable, c'est évident aujourd'hui même si cela l'était moins il y a 50 ans.

## Corriger le système de prix

Pour ce qui concerne le problème du réchauffement climatique consécutif à l'accumulation de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, le cœur de la solution est à portée de main: il consiste en l'instauration d'une taxe carbone d'un niveau approprié (avec redistribution du produit de la taxe pour en éliminer l'impact régressif). C'est un pas évident qu'il faut compléter par une série de mesures pragmatiques en particulier pour limiter le choc de la transition vers le nouveau régime. Les réactions au projet de loi sur le CO<sub>2</sub> illustrent cependant les difficultés que rencontre une mesure pratiquement simple et totalement justifiée au niveau des principes lorsque le manque de volonté rejette la méconnaissance des mécanismes économiques. Mais il faut aller au-delà. Une organisation économique décentralisée comme la nôtre est fondée sur le principe que, si certaines conditions sont respectées, la poursuite de l'intérêt privé ne se fait à l'encontre mais en conformité avec la poursuite de l'intérêt collectif. C'est la notion de main invisible que Adam Smith illustrait avec un exemple qui reste justifié. «Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre



Jean-Pierre Danthine est le directeur exécutif du nouveau centre Enterprise for Society (E4S) affilié à UNIL-HEC, IMD et EPFL. Il est aussi président de l'École d'économie de Paris (Paris School of Economics). De 2010 à 2015, il a été membre de la Direction générale de la Banque nationale suisse dont il a été le vice-président à partir de 2012. Titulaire d'un PhD de l'Université Carnegie-Mellon de Pittsburgh, il a entamé sa carrière académique comme professeur à l'Université Columbia à New York. Il a ensuite rejoint la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne où il a été professeur de macroéconomie et de finance jusqu'à la fin 2009. Il a été Managing Director du Swiss Finance Institute depuis sa fondation en 2006 jusqu'à la fin 2009.



dîner mais plutôt du soin qu'ils apportent à la recherche de leur propre intérêt.» Pour que ce principe fonctionne il faut en particulier qu'il existe un marché pour chaque bien. Cette condition un peu abstraite n'est notamment pas satisfaite dans le domaine de l'environnement pour la raison mentionnée plus haut.

Le meilleur remède consiste à mettre sur pied un marché artificiel ou à introduire des taxes correctives qui rétablissent la vérité des prix. La taxe CO<sub>2</sub> est une manière parfaitement conforme aux principes de l'économie de marché de corriger l'absence de marché protecteur de l'environnement n'en déplaît à la droite libérale. Sans ce correctif il est impossible de prétendre à l'action bénéfique de la main invisible et donc de laisser libre cours aux acteurs économiques sans une surveillance étatique accentuée!

**«Il ne peut pas y avoir de place pour des entreprises qui détruisent de la valeur pour la collectivité.»**

Mais le même raisonnement s'étend dans d'autres directions. Notamment dans le domaine social dans lequel la présence du *Welfare State* implique que les entreprises peuvent se reposer sur l'État sans supporter toutes les conséquences sociales de leurs décisions sur le reste de la société (il y a une externalité, une situation apparentée à l'absence de marché pour un bien). L'esprit et l'intention du principe de la main invisible conduisent à affirmer que nous ne pouvons laisser libre cours à l'esprit d'entreprise que si l'on est convaincu que lorsqu'une entreprise crée de la valeur pour ses propriétaires, elle crée aussi une valeur positive pour la société. Il ne peut pas y avoir de place pour des entreprises qui détruisent de la valeur pour la collectivité. Lorsque le résultat n'est pas assuré pour une raison ou une autre, la main ne peut plus rester complètement invisible. Elle devrait au minimum s'appuyer sur un rapport de durabilité rédigé sous la responsabilité du Conseil d'administration démontrant que la société aux destinées de laquelle il préside crée véritablement de la valeur pour la société.<sup>1</sup>

### Créer de la valeur pour la société

C'est dans cet esprit que j'avais publié dans *Le Matin Dimanche* une colonne posant la question suivante: «Faut-il interdire EasyJet?» Cette question était d'autant plus provocatrice qu'elle était posée dans la foulée de l'annonce par la compagnie qu'elle était prête à assumer ses responsabilités écologiques en compensant l'entier de ses émissions de CO<sub>2</sub>, malheureusement à un prix par tonne de CO<sub>2</sub> dérisoire et ne correspondant pas aux dommages engendrés. Les chiffres disponibles laissent en effet clairement entendre que si EasyJet compensait au prix juste l'ensemble de ses émissions néfastes à l'environnement il ne resterait plus rien à distribuer à ses propriétaires. Et donc cette annonce mettait en évidence une réalité qui est sans doute le fait de la plupart des compagnies aériennes. Les dividendes qu'elles distribuent sont largement le résultat de leur utilisation gratuite ou quasi-gratuite d'un bien précieux appartenant à la collectivité: la capacité limitée de la planète à absorber les gaz à effet de serre. En cela elles sont dans la situation d'un fleuriste dont l'entier de la profitabilité tiendrait à ce qu'il vend de jour les fleurs dérobées de nuit dans le parc public voisin! L'impératif de création de valeur sociétale en sus de la valeur actionnariale (en s'appuyant pour ce faire sur toutes les ressources de la technologie) résume la notion de management responsable au nom duquel Enterprise for Society (E4S), le nouveau centre conjoint entre UNIL-HEC, IMD et EPFL, a été créé et s'engage. J'invite tous les Gradués HEC à suivre les travaux et activités de ce nouveau centre et à nous aider à promouvoir, dans le respect de nos valeurs démocratiques, la transition vers une économie mixte plus résiliente, inclusive et respectueuse de l'environnement.

<sup>1</sup> La question de la mesure des externalités et donc de la taille des correctifs à appliquer au système de prix dans les calculs implicites ou explicites (via les taxes environnementales) des décideurs est un chantier majeur dans la perspective de la transition vers une nouvelle économie. Elle est au cœur des travaux du centre E4S dont il est question à la fin de l'article.

Samuel Bendahan

# Vaincre les crises : l'importance cruciale de l'alignement des intérêts

La crise du coronavirus a cela de commun avec beaucoup d'autres événements majeurs de ce type : on sait finalement peu de choses, mais il faut agir vite, et les conséquences des mauvaises décisions peuvent être colossales. L'une des clés du succès est la capacité de collaboration de personnes aux rôles et aux compétences diverses, mais aussi le recours à la raison qui est pourtant bien malmenée à l'ère des « faits alternatifs ».

## La science imparfaite est meilleure que l'idéologie aveugle

L'une des caractéristiques de la démarche scientifique est d'admettre dans son fondement même que ce que nous considérons comme probable aujourd'hui peut être faux demain, à la lumière de nouveaux faits. L'autre, plus difficile à faire comprendre, est que même si le savoir d'un jour est imparfait, il est toujours meilleur que l'ignorance. Mais cela pose immédiatement des problèmes de confiance. Si, à un moment donné, un consensus scientifique estime qu'une stratégie comme le port des masques lors d'une pandémie est inutile, il sera très compliqué d'expliquer que de nouvelles informations changent cette évaluation de la situation. Les plus complotistes diront qu'il s'agit d'une manipulation, et beaucoup d'autres se contenteront de dénoncer l'incompétence. La réalité est que l'incertitude et l'évolution des convictions font partie intégrale de la gestion de crise intelligente. L'incapacité d'adapter une politique à l'évolution du savoir est bien plus grave que le fait de devoir admettre qu'une décision prise avant n'était pas optimale.

## Dire plus que ce qu'on croit, dire pourquoi on le croit

Le premier enjeu, ce sont donc les ponts entre celles et ceux qui sont en quête de vérité, tels que les scientifiques, journalistes en particulier et celles et ceux qui décident, soit en démocratie en premier lieu la population, mais aussi les politiques et évidemment le monde des entreprises. Survient alors le premier paradoxe. Plus les autorités présentent leur niveau de savoir actuel comme une certitude, plus il perd de la confiance lorsqu'on en sait un peu plus. Plus les autorités ont l'air de douter, plus elles donnent l'impression de laisser de la crédibilité à d'autres discours. L'une des recettes du

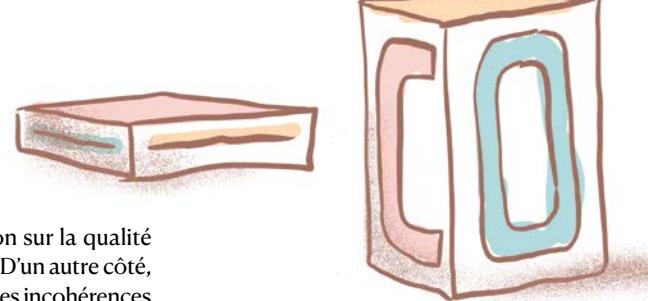
succès de la gestion de la première vague de la COVID-19 en Suisse a été cet équilibre entre humilité et réactivité, où chaque mesure annoncée a été avec une bonne explication sur la qualité de l'information à disposition. D'un autre côté, lorsque la population perçoit des incohérences dans le discours, comme ce fut le cas avec les masques de protection, cela crée une sorte de brèche qui entame la confiance et diminue la volonté de la population d'agir en commun.

## L'action collective, clé du succès

Lorsqu'il existe une menace à large échelle, comme une pandémie ou le réchauffement climatique, l'une des plus grandes difficultés est de vaincre la logique du dilemme du prisonnier. Modèle connu par les économistes, le « dilemme du prisonnier » est une situation dans laquelle les intérêts des individus qui composent la société ne sont pas les mêmes que les intérêts de la société dans son ensemble. Face à la pandémie, l'intérêt commun est par exemple la réduction du nombre de cas (et en particulier des hospitalisations et des décès). Par contre, l'intérêt individuel d'une personne non malade ou se considérant peu à risque va plutôt se focaliser sur sa survie économique, surtout s'il est dans une situation précaire à ce niveau-là. Pour vaincre la crise, c'est le rôle des autorités de créer un alignement des intérêts individuels sur ceux de la société dans son ensemble.

## Une divergence d'intérêt?

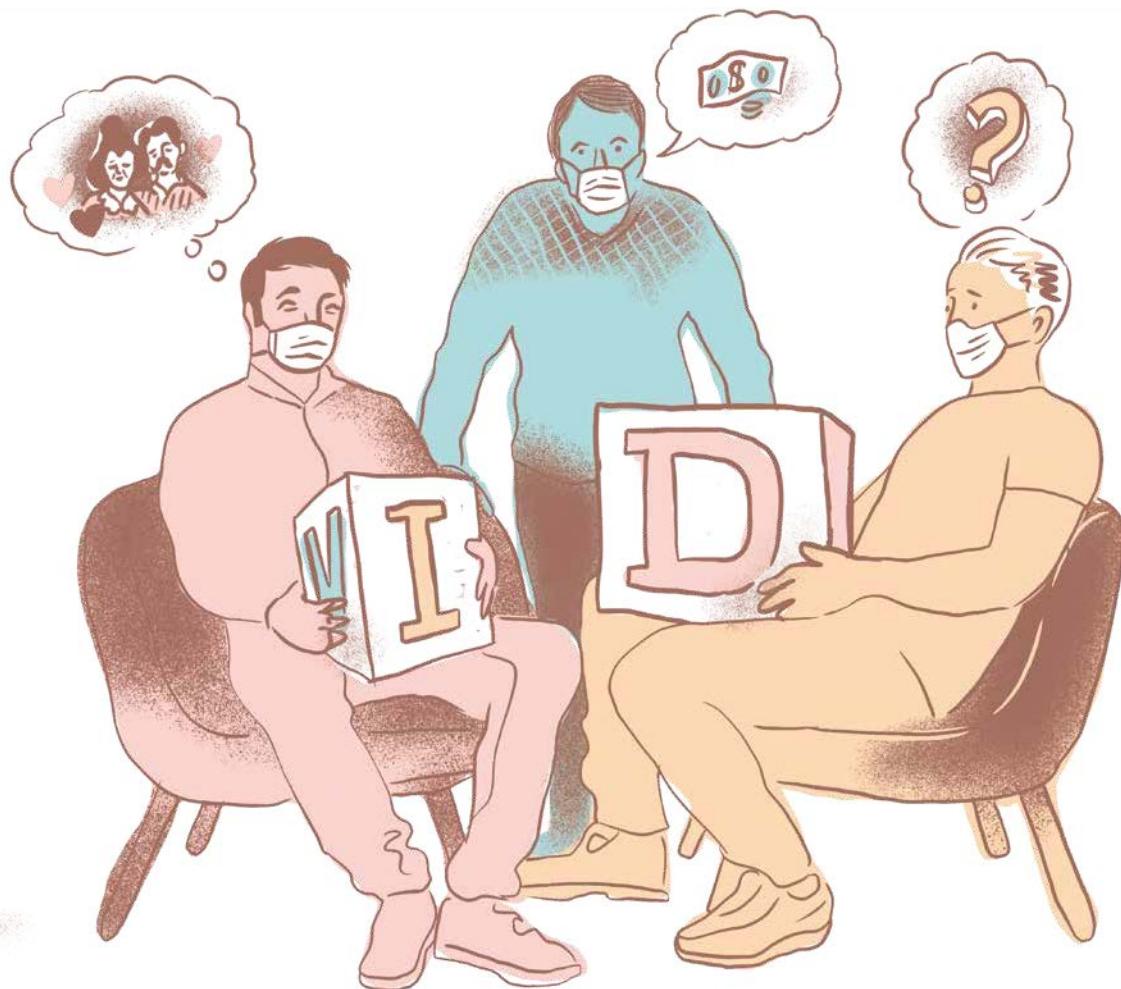
Probablement que la logique qui est souvent utilisée, de présenter la lutte contre un problème comme un « tradeoff » avec d'autres problèmes, est erronée. Dans le cadre de la crise du coronavirus, pourtant, il a souvent



été présenté que les mesures sanitaires étaient prises au détriment de la santé économique. Premièrement, dans les faits, cela s'avère faux. En effet, plus on tarde à prendre des mesures sanitaires, plus les dégâts économiques sont conséquents. Les pays qui ont tenté de sauver leur économie en s'épargnant des mesures sanitaires n'ont rien gagné sur le plan économique, mais ont vu survenir bien davantage de décès. C'est aussi vrai pour d'autres types de crises, bien qu'il existe un arbitrage entre court terme et long terme. Le changement climatique, par exemple, coûte maintenant des ressources si l'on veut lutter contre. Il reste toutefois clair que le coût pour la société de l'inaction en matière climatique sera de plusieurs ordres de grandeur plus dévastateurs que celui des mesures collectives de lutte contre le réchauffement.

## Combattre la résistance par l'alignement des intérêts

Probablement que la plus grande erreur des autorités suisses dans la gestion de la crise du coronavirus a été celle de ne pas faire d'annonces très fortes suivies d'actions ambitieuses en matière de mesures de soutien économiques. Ce constat est surtout vrai pour la deuxième vague, dès septembre, car en tout début de crise, même si les mesures qui ont été prises étaient insuffisantes, elles étaient relativement ambitieuses en regard



Samuel Bendahan est Maître d'Enseignement et de Recherche à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, et enseigne au Collège des Humanités de l'EPFL. Ses recherches portent sur les domaines de l'économie et du management, ainsi que des nouvelles technologies. Il est également membre du Parlement suisse (Conseil national), de la commission de l'économie et des redevances et vice-président du Parti socialiste suisse. Samuel Bendahan est membre du conseil d'administration de la Banque Cantonale Neuchâteloise, actif dans plusieurs entreprises et préside plusieurs associations et organisations à but non lucratif, telles que la Fédération suisse Lire et Écrire ou la coopérative sociale d'habitants « Le Bled ».

de la tradition très libérale du pays. Le problème est que de nombreux acteurs, dont les entreprises, engagent des ressources dans le lobbying contre les mesures sanitaires car ils savent qu'ils vont souffrir ou disparaître s'il n'y a pas de mesures de soutien économiques fortes. Une sécurisation de la survie économique des entreprises et des professionnels de toutes les branches est donc un facteur clé pour générer de l'adhésion aux mesures de lutte contre les crises. En d'autres termes, si vous avez confiance et pensez que les mesures vous protégeront de la faillite, du chômage, de l'indigence, vous aurez beaucoup plus envie de lutter collectivement contre une pandémie ou contre une autre forme de crise.

#### **Peut-on satisfaire tout le monde ?**

Une crise, c'est un mal. Un mal, c'est une forme de coût que quelqu'un doit payer. Il est évident qu'on ne peut pas miraculeusement arranger tout le monde et faire disparaître tous les dégâts d'une pandémie. Si des mesures sont décidées, quelqu'un doit évidemment payer. S'il n'est pas si facile, politiquement, de convaincre de mettre en place des mesures ambitieuses, c'est parce que l'absence de ces mesures profite elle aussi à certains acteurs. Le soutien aux entreprises, qu'il soit fait par la finance publique ou par la réduction des charges fixes comme les loyers, sera finalement payé prioritairement par celles

et ceux qui ont le plus de moyens de le faire : riches, personnes ou entreprises avec grands revenus et bénéfices, grands propriétaires. Évidemment, ce type d'acteurs est relativement à l'abri de la crise sanitaire (même si le coronavirus n'épargne pas forcément les mieux lotis) et surtout à l'abri de ses conséquences économiques même si elles sont dévastatrices pour d'autres. Un milliardaire ou un grand propriétaire, ou encore le patron d'une entreprise qui a gagné des milliards pendant la crise peuvent dormir sur leurs deux oreilles sans la moindre mesure publique de soutien. Mais il s'agit là d'une très petite minorité de personnes, qui combat malheureusement la lutte efficace contre les différentes crises globales qui affectent l'humanité, allant du climat à la guerre, de la famine à la maladie.

#### **Briser le court-termisme**

Il existe toutefois une autre barrière très importante à la mise en place de mesures efficaces, en plus de la défense d'intérêts minoritaires, mais puissants. Il est très difficile de convaincre de faire un sacrifice à court terme pour un objectif à long terme. En effet, les dégâts à court terme sont faciles à comprendre, alors que l'impact à long terme paraît beaucoup plus flou. Si le monde entier avait été capable, dès l'apparition de quelques cas, de déclarer un confinement généralisé et drastique, il aurait été possible de

limiter massivement le nombre de cas (certains pays s'en sont bien sortis avec des stratégies de ce type). Sur toute la durée de la crise, il y aurait eu un nombre total de jours de confinement nettement plus bas, une plus grande activité économique, et aussi une meilleure situation sanitaire. Le seul problème de cette stratégie, c'est la difficulté de convaincre. On l'oublie souvent, mais le facteur humain de l'acceptation est l'un des plus importants pour le succès, et l'on en revient donc au constat initial : l'ère des *fake news* est très peu propice aux défis de demain qui plus que jamais nécessiteront une action collective.

#### **Quelle leçon à tirer de la crise de la COVID-19 ?**

Évidemment, des centaines de leçons peuvent être tirées de chacune des crises que nous traversons. L'une des plus importantes et des plus constantes est que la confiance, la qualité de l'information, la qualité de la formation, sont toujours des facteurs déterminants pour notre capacité à agir collectivement. Les crises doivent en réalité être surmontées avant même d'apparaître. Les guerres contre la COVID-19, contre le réchauffement climatique, contre la misère et l'injustice, sont en réalité des guerres contre l'obscurantisme, et les scientifiques comme les médias sont en première ligne.

Dominic Rohner

# COVID-19, Crises and Conflict

The current COVID-19 pandemic is not only a *sanitary* crisis but also an *economic* one, and may easily fuel *political* tensions in various contexts. Political instability and mounting conflicts could be among the most harmful medium – and long – run effects of the current pandemic. As argued below, there is thankfully something we can do about it.

One immediate consequence of lockdowns and the various non-pharmaceutical interventions (NPI) required to fight the pandemic is that various sectors of the economy have suffered tremendously around the world. The exposure to this mounting economic hardship is very unequal. In many white-collar professions working remotely is pretty easy and numerous well-paid employees in rich countries have not suffered (yet) job losses or salary cuts. The situation is very different among those living already in precarious situations pre-COVID-19. Temporary workers, those employed in informal occupations, and employees in sectors that are intense in face-to-face human interaction have been particularly hit. Some of these precarious jobs may be gone forever, and for some of the hardest hit this unexpected economic shock may mean to slide into poverty.



Dominic Rohner (PhD, University of Cambridge) is a Professor and co-director of the economics department at HEC Lausanne, the Faculty of Business and Economics of the University of Lausanne. He is also Associate Editor at the *Economic Journal*, the PI of a European Research Council grant, the leader of the CEPR Research and Policy Network on "Policies for Peace", a member of the Swiss National Research Council, and co-leader of the E4S group on "Evidence-based environmental policies". His research focuses on political and development economics, has won several prizes and has been widely published in journals such as *American Economic Review*, *Econometrica*, *Quarterly Journal of Economics*, *Journal of Political Economy*, *Review of Economic Studies*, and *PNAS*.

Worryingly, there is a risk that this spike in poverty may not remain a temporary phenomenon but could become endemic and persist over a longer time period. Such rising poverty and hardship are very painful for those affected, which is reason enough to help those in need. Beyond the individual tragedies, though, massive worldwide rises in poverty also do not bode well for political stability.

## Education and human capital accumulation are precisely key ingredients needed for societies' paths towards prosperity.

One prominent result of the academic literature studying the drivers of civil conflicts and social violence is that economic deprivation is one of the key risk factors for wars. The reason is simple: The opportunity cost of engaging in violent confrontations is lower when a person suffers from dismal perspectives in life and when law-abiding work does not pay enough to make ends meet. A series of recent studies have indeed found that negative shocks (such as e.g. adverse weather conditions and poor harvests) have in many countries contributed to fuel the willingness to engage in political violence. This can result in a vicious cycle, as political instability further depresses the economy, resulting in consecutive surges in poverty.

Similar risks are involved when schooling comes under stress due to the COVID-19 pandemic. Again, not everybody is hit to the same extent. Well-funded schools in rich countries have often rapidly put in place efficient online teaching and well-educated middle-class parents make sure that their offspring benefits from high-quality home schooling. In contrast, schools in poor neighborhoods in poor countries have often lacked the financial means and infrastructure to guarantee high quality distance teaching. This is extremely worrying, as education and human capital accumulation are precisely key ingredients needed for societies' paths towards prosperity. Beyond the direct economic benefits of education, more schooling has also been shown to be a crucial pacifying force. For

example, in a recent research paper together with my colleague Alessandro Saia, we have found that a large-scale school construction program in Indonesia in the 1970s has yielded spectacular successes in curbing conflict. This is quite intuitive, as human capital increases the attractiveness of pursuing a professional career (as opposed to engaging in illegal activities), and knowledge and understanding may foster tolerance and open-mindedness.

To the extent that combatting COVID-19 entails sanitary lockdown measures that can entail spikes in poverty and school closures, do the aforementioned considerations mean that COVID-19 should not be combatted and lockdowns are to be avoided at any price? Such a conclusion would of course be completely wrong! On the contrary, saving lives and combatting the spread of COVID-19 are crucial public policy imperatives and governments should not hesitate to shutdown the economy and face-to-face teaching when epidemiologists and other public health specialists recommend it.

The way in which efficient sanitary measures can be put in place without entailing risks of massive poverty surges and the depletion of human capital, is solidarity and redistribution from the ones economically (mostly) spared by COVID-19 to those who were hit hardest. As we have argued in a VOX column, COVID-19 is almost a textbook case of an unanticipated shock hitting various societies. As literally nobody could anticipate this catastrophic pandemic, being hit harder versus less severely is basically a question of sheer luck. This is exactly the kind of situation where an insurance is efficient and desirable. Supporting financially those sectors and people hit hardest and schools in need of resources for efficient online teaching is not just fair but also helps to avoid a massive surge in poverty and large-scale human capital depletion. With such "nobody left behind" policies we can hope to avoid that COVID-19 causes not only deaths, despair and hardship today but also fuels political tensions and conflict for years to come.

## Related literature

Jean-Philippe Bonardi, Marius Brülhart, Jean-Pierre Danthine, Eric Jondet and Dominic Rohner, 2020, "The economics of wage compensation and corona loans: Why and how the state should bear most of the economic cost of the COVID lockdown", VOX column.

Bénédicte de la Brière, Deon Filmer, Dena Ringold, Dominic Rohner, Karelle Samuda, and Anastasiya Denisova, 2017, From Mines and Wells to Well-Built Minds: Turning Sub-Saharan Africa's Natural Resource Wealth into Human Capital, Washington DC: World Bank.

Dominic Rohner, 2020, "COVID-19 and Conflict: Major Risks and Policy Responses", *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, forthcoming.

Dominic Rohner and Alessandro Saia, 2019, "Education and conflict: Evidence from a policy experiment in Indonesia", CEPR Discussion Paper 13509.

# s'adapter.

Le COVID-19 a changé nos vies, nos économies, notre environnement. Et lorsque notre environnement change, nous devons nous adapter pour survivre.

En ce moment, des entreprises évoluent et s'engagent dans la transition vers une économie circulaire, efficiente, inclusive et propre (CLIC™).

Il est évident qu'il faut investir dans ces entreprises aujourd'hui, plus que jamais. Car ces entreprises ne se contentent pas de survivre. Elles prospèrent.

Pour en savoir plus sur notre stratégie d'investissement CLIC™, visitez [LombardOdier.com](https://LombardOdier.com)

rethink everything.

17 96

**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

CLIENTÈLE PRIVÉE  
ASSET MANAGEMENT  
TECHNOLOGIE

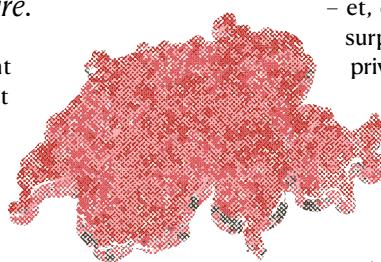
Christian Arnsperger

# La Confédération n'est ni un ménage, ni une entreprise

## Repenser autrement la gestion et la sortie de crise

Face aux défis de la gestion et de la sortie de crise, la Suisse fait partie des nations possédant un avantage significatif: elle est émettrice de sa propre monnaie et peut donc créer autant de Francs qu'elle en a besoin, tout en faisant preuve de sagesse (mais pas de prudence excessive) pour ce qui est des risques d'inflation. Pour le dire autrement, ne faisant pas partie de la zone Euro et n'ayant lié le cours de sa monnaie à aucune autre devise de façon structurelle, la Suisse est un pays doté de *souveraineté monétaire*.

Cet état de fait, souvent méconnu du public, n'est ni une panacée, ni une baguette magique permettant de résoudre tous les problèmes. Il a cependant une implication majeure qu'il est grand temps, en cette époque



troublée, de mettre fermement sur la table: les discours alarmistes, ou se prétendant réalistes, sur le «déficit public» et l'«endettement fédéral» relèvent largement de l'imprécision involontaire, voire, dans certains milieux économiques et politiques conservateurs, du flou délibéré.

Face à la double nécessité, depuis le printemps 2020, de soutenir massivement par des aides publiques un grand nombre de secteurs d'activité et de repenser à plus long terme la composition même de nos activités économiques dans le cadre d'un «*Green New Deal*» impulsé par la dépense de l'Etat, il est urgent

de commencer à penser différemment. Le format de cet article étant très court, je ne pourrai que suggérer – mais je le ferai avec force – cette nouvelle manière de penser, pas l'argumenter dans le détail<sup>1</sup>.

### Une approche fonctionnelle des dépenses publiques

La Confédération n'est ni un ménage, ni une entreprise, ni une commune, ni un canton. Émettrice de la monnaie nationale et seule garante constitutionnelle de sa valeur, elle ne peut jamais tomber à court d'argent. Et surtout, la Confédération ne «s'endette» pas: dotée de souveraineté monétaire, elle agit exactement comme la «banque» dans un jeu de Monopoly. Elle injecte de l'argent dans l'économie quand c'est nécessaire – pour poursuivre d'importants objectifs d'entreprenariat public pour lesquels l'entreprenariat privé n'est pas qualifié et pour lesquels le secteur bancaire ne juge pas profitable de créer de la monnaie par le crédit – et, ce faisant, elle engendre des surplus financiers dans le secteur privé. Il n'existe pas, au niveau de la Confédération, de dépenses d'aide et de soutien «à fonds perdus»: même non couvertes par des rentrées fiscales supplémentaires, les injections monétaires par dépenses fédérales engendrent

de la richesse – il faudrait même dire: c'est *parce que* des dépenses publiques sont faites *sans compensations fiscales* qu'elles donnent un réel «coup de fouet» positif à l'économie.

**La Confédération doit envisager sa politique de dépense non pas en se focalisant sur un «frein à l'endettement», mais bien en évaluant avec rigueur le «pour quoi» et le «pour qui» de ses dépenses.**

On appelle cela la «finance publique fonctionnelle»<sup>2</sup>: la Confédération doit envisager sa politique de dépense non pas en se focalisant

sur un «frein à l'endettement» (je reviendrai dans un instant sur ce point), mais bien en évaluant avec rigueur le «pour quoi» et le «pour qui» de ses dépenses: qu'est-ce qui est urgent, quelles sont les priorités sociales et environnementales, quels secteurs doivent dès lors être soutenus, et quelle dynamique de long terme souhaite-t-on pour l'économie suisse pour éviter une inflation durablement supérieure à 2 ou 3%? Si la réponse à ces questions fonctionnelles implique une dépense publique supérieure aux recettes fiscales, ce n'est pas un problème: la Confédération enregistre tout simplement, tel un arbitre qui surveille le score lors d'un match de tennis, que davantage de Francs ont quitté son compte à la BNS qu'il n'y en a qui y sont entrés; et le monde continue à tourner.

Souvenez-vous: la Confédération *n'est pas* une entreprise privée, ni même un canton; étant souveraine au plan monétaire, elle *n'a pas* à «équilibrer son budget» et surtout pas à «trouver l'argent»: un arbitre a-t-il d'abord à «trouver les points» avant de les annoncer? Non, c'est son acte même d'annonce qui crée – ou, en cas de faute, efface ou retire – les points dont la distribution impactera la fierté et le compte en banque des joueurs sur le terrain. La Confédération se trouve dans le même rôle: ce sont ses décisions budgétaires, contrôlées et validées par le Parlement, qui engendrent les dépenses – pas les rentrées fiscales, ni les emprunts.

### Le pouvoir d'émission fait du «déficit» un atout

Dans l'approche de la finance publique fonctionnelle, les recettes fiscales et les «emprunts» d'Etat ne précèdent pas les dépenses publiques – c'est l'inverse. Si le Franc suisse circule entre nous et que nous avons toutes et tous confiance en sa valeur, c'est parce que la Confédération a le pouvoir de l'émettre et parce qu'elle exige que le paiement des impôts se fasse en Francs. De même que les banques commerciales n'attendent pas de pouvoir couvrir tous leurs crédits par des dépôts pré-

alables (sans quoi l'économie cesserait de tourner), la Confédération n'attend pas d'avoir suffisamment de recettes pour effectuer ses dépenses, sans quoi elle se trouverait dans l'impossibilité de générer de la richesse chez les acteurs privés qui peuvent en avoir besoin. Or, en situation de crise, c'est justement ce qu'on attend d'elle.

Si le gardien du score cesse d'attribuer des points parce qu'il doit d'abord les «trouver» ou les «gagner», le match s'arrête.

Il est désormais connu, sur la base d'exemples historiques issus de nations monétaires souveraines comme les États-Unis ou la Suisse, que des périodes prolongées de forte

article remarquable d'avril 2020, il rejette le discours de l'austérité budgétaire pour la Confédération dans le contexte de la crise de la COVID-19, et explique que la «dette» publique suisse a tendance à être trop faible<sup>4</sup>. Hélas, même lui reste finalement pris dans les conventions de pensée en vigueur, et finit par cadrer son argumentation en termes de réduction des «déficits» et de gestion de la «dette» publique, comme si la Confédération était un ménage ou une entreprise qui doit gérer un budget privé. Si même des esprits aussi éclairés que le Professeur Tille restent dans cette voie, c'est qu'il est réellement urgent de changer de manière de penser.

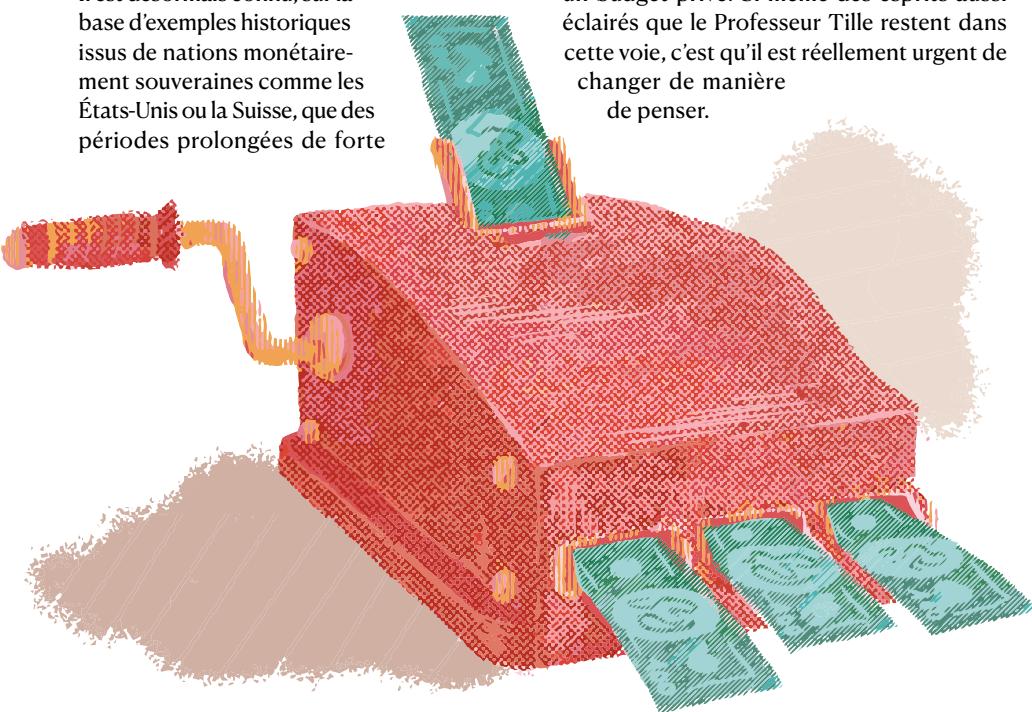
politiques, de droite comme de gauche, souscrivent aujourd'hui. L'approche de la finance fonctionnelle doit d'urgence être remise au goût du jour.

<sup>1</sup> Pour un développement plus complet, voir Christian Arnsperger, Solène Morvan-Roux, Jean-Michel Servet et André Tiran, «La création monétaire, outil fondamental du convivialisme», à paraître dans la *Revue du MAUSS semestrielle* n° 57: «Un avenir convivialiste», début 2021. On pourra également consulter les deux ouvrages suivants: John D. Alt, *The Millennials' Money: Why the Next Power Generation Can Afford to Build Better World*, Indianapolis, Dog Ear Publishing, 2016; Stephanie Kelton, *The Deficit Myth: Modern Money Theory and How to Build a Better Economy*, Londres, John Murray, 2020. Les lecteurs plus versés en sciences économiques pourront se plonger dans L. Randall Wray, *Modern Money Theory: A Primer on Macroeconomics for Sovereign Monetary Systems*, 2<sup>e</sup> édition, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2015.

<sup>2</sup> Elle a été mise au point par le grand économiste américain Abba Lerner. Voir notamment son article «Functional Finance and the Public Debt», in A. Smithies et J. K. Butters (dir.), *Readings in Fiscal Policy: Selected by a Committee of the American Economic Association*, Homewood, Richard Irwin, 1955, pp. 468-478.

<sup>3</sup> Il y a une poignée d'années, un éminent économiste de HEC Lausanne a rédigé un article arguant précisément du niveau trop faible du «déficit» public helvétique menant à une disponibilité insuffisante d'obligations d'État: Philippe Bacchetta, «Is Swiss Public Debt Too Small?», in *Monetary Economics Issues Today - Festschrift in Honour of Ernst Baltensperger*, Zurich, Orell Füssli, 2017, pp. 193-202.

<sup>4</sup> Cédric Tille, «Putting Swiss Public Debt to Good Use», VOX-EU et CEPR, 11 avril 2020, <https://voxeu.org/article/putting-swiss-public-debt-good-use> (consulté le 22 octobre 2020).



couverture des dépenses publiques par les recettes, voire de forte réduction des dépenses elles-mêmes, mènent à des récessions. L'une des raisons est que si la Confédération n'émettait plus d'obligations de la Trésorerie, les épargnants perdraient la possibilité d'investir dans un actif sûr et à 100% fiable.<sup>3</sup> L'autre raison, étroitement liée à la précédente, est que réduire l'excédent des dépenses fédérales sur les recettes fiscales implique de réduire les *surplus privés dans toute l'économie*. Et à celles et ceux qui prétendent que «la dette de l'État devra un jour être payée», qu'il soit répondu ceci, en ligne avec l'approche de la finance fonctionnelle: oui, la Suisse étant un pays doté de souveraineté monétaire, elle versera de toute façon, à coup sûr, les sommes «dues» aux épargnants – mais pour le faire elle n'aura à strictement parler besoin d'aucune recette fiscale; elle émettra simplement, le moment venu, les Francs requis, sans pour autant faire flamber l'inflation.

#### Une remise en question nécessaire

Je souhaite rendre hommage ici à mon collègue genevois Cédric Tille, économiste de l'IHEID, l'un des rares à avoir fait des pas significatifs vers la logique que je suggère ici. Dans un

Il est regrettable d'entendre parler de «frein à l'endettement» et d'austérité alors qu'on se trouve en pleine crise sanitaire.

L'impôt ne sert pas d'abord à «renflouer» les caisses de la Confédération, l'émission d'obligations fédérales non plus: ce sont des instruments de pilotage de l'économie pour ajuster le budget fédéral aux risques d'inflation – et c'est évidemment crucial. L'approche prônée ici n'est en rien une apologie de la dépense publique inconsidérée. Elle n'a absolument rien à voir, non plus, avec la «monnaie hélicoptère». Mais il est regrettable d'entendre parler de «frein à l'endettement» et d'austérité à venir (même quelque peu «étalée» ou «diluée» sur les prochaines décennies) alors qu'on se trouve en pleine crise sanitaire, avec des besoins immenses et légitimes se faisant jour dans une population aux abois. La logique apparente de notre système – dont les défenseurs prétendent que, même dans un pays monétiairement souverain comme le nôtre, toute «dette» publique devra être «remboursée» par ponction sur les «richesses futures» – n'est qu'une version cruelle du néolibéralisme auquel tant de décideurs économiques et



Christian Arnsperger, de nationalité allemande, est PhD en sciences économiques de l'Université de Louvain (Belgique) et ancien chercheur au Fonds National belge de la Recherche Scientifique (FNRS). Nommé professeur à l'Université de Lausanne en 2014, il travaille à la Faculté des géosciences et de l'environnement, où il combine recherches et enseignements sur les liens entre monnaie et écologie, les dynamiques de changement de modes de vie dans le cadre de la transition écologique et les failles anthropologiques et existentielles du capitalisme. Auteur de nombreux articles et ouvrages ainsi que conférencier, il a été conseiller scientifique de la Banque Alternative Suisse de 2012 à 2016.

Isabelle Chappuis

# #lifelonglearning #futureofwork

## Entre évolution et révolution, l'heure est à l'anticipation

### #foresight #futures

La crise de la COVID-19 a été une expérience intense, dévastatrice pour certains et pleine d'opportunités pour d'autres. Elle a mis en évidence la rapidité avec laquelle les changements surviennent et leurs impacts parfois ravageurs. Bien qu'elle ait été un événement sans précédent pour notre génération, nous devrions la considérer comme «un tour de chauffe» pour nous préparer aux disruptions à venir sur le monde du travail.

La Suisse comme le monde n'en est pas à sa première révolution. Si nous en sommes toujours sortis gagnants *in fine*, ce n'est pas sans mal que les transitions se sont opérées durant ces derniers deux siècles. Aujourd'hui, avec l'avènement de nouvelles technologies telles l'IA, la blockchain, le cloud ou encore la réalité étendue, nous sommes à l'aube d'une nouvelle grande transition qui s'annonce turbulente. Ce ne sont pas seulement ces technologies qui sont spécifiques à cette révolution, mais :

- la **convergence**, définie par la rencontre de thèmes émergents qui dans leur interactions et intersections démultiplient leurs effets, donnant naissance à de nombreuses innovations;
- la **complexité**, qui décrit notre incapacité à saisir l'ensemble des interactions dans leur inextricabilité;
- l'**exponentialité**, qui définit la vitesse avec laquelle la technologie évolue, et qui induit une compression exponentielle du temps. Même si le sentiment d'angoisse face à ce torrent de changements est encore partiellement estompé par notre biais cognitif à surestimer l'impact des technologies sur le court terme et à le sous-estimer sur le long terme, l'anxiété nous gagne. Employeurs comme employés se sentent de plus en plus démunis face à leur futur et au futur du travail en général. Le sentiment d'impuissance croît, l'obsolescence des compétences humaines aussi...

#### Naviguer l'immédiat

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), bien que de nombreux États aient soutenu les entreprises par diverses mesures, plus

de 400'000'000 emplois ont été perdus pendant les six premiers mois de la crise dans le monde. Alors que ces mesures de soutien vont toucher à leur fin, un bien plus grand nombre de faillites et de licenciements sont attendus. Employés de multinationales, du secteur tertiaire, secondaire ou primaire, jeunes ou moins jeunes, célibataires ou vivant en famille, tous ne seront pas égaux face aux ondes «répliques» de ce séisme encore inégalé et un nombre croissant d'individus sont pessimistes quant à leur avenir et à une éventuelle reprise. Il va de soi que les employeurs – pour des raisons de survie financière ou par pression de l'actionnariat – vont inévitablement choisir, soit les travailleurs les meilleurs marchés (via la télémigration rendue possible par les nouvelles infrastructures digitales collaboratives et efficaces), soit un robot plus performant sur le long terme et moins susceptible au virus. Même si les processus évoluent, se robotisent et se digitalisent depuis des décennies, que les individus s'adaptent et que l'impact sur le marché du travail n'est normalement pas significatif, la crise actuelle est différente. Lors de chocs exogènes systémiques sur le marché du travail – comme c'est le cas avec la COVID-19 – l'accélération du changement a un impact durable sur l'évolution, le déplacement ou la disparition des emplois et des métiers. Tant les employés, les employeurs que l'État devront apprendre à faire face à ces changements. Repenser les métiers, redéfinir le concept de travail, se reformer, se réinventer... mais comment?

Si l'organisation scientifique du travail selon Taylor a déjà décomposé les métiers en tâches répétitives, le pouvoir clivant de la digitalisation



Économiste de formation, titulaire d'un Master de l'Université de Saint-Gall et experte en formation continue, Isabelle Chappuis travaille sur l'avenir du travail et la place des humains en son sein. Après quelques années dans la finance à Zurich, puis 15 ans dans des positions dirigeantes dans la formation continue à l'Université de Lausanne (directrice de l'EMBA puis du Centre de formation continue d'HEC Lausanne), elle poursuit sa passion et crée le Futures Lab, une unité de prospective stratégique à HEC Lausanne, afin d'étudier le futur du travail, des métiers et des compétences.

permet aujourd'hui de découper et définir les tâches en compétences, et ce de manière très granulaire permettant aussi de les recomposer très différemment.

En redéfinissant les métiers non pas en suite de tâches mais en liste de compétences, et les Curriculum Vitæ non pas en suite de rôles, mais en portefeuilles d'aptitudes, il apparaît évident qu'une personne qui perd son emploi n'est pas pour autant inutile ou incomptante. L'essentiel est d'identifier quels autres métiers nécessitent les mêmes compétences. De nombreux outils existent déjà et, même s'ils sont encore approximatifs, ils ont le mérite d'ouvrir les perspectives et surtout de donner espoir et des pistes concrètes de réorientation à ceux qui voient leur métier disparaître à tout jamais.

## Se préparer à la prochaine vague

Alors que la seule constante dans l'équation qui définit le marché du travail devient le changement, le burn-out induit par l'épuisement à sans cesse devoir se réinventer nous guette. Il faut dès lors impérativement devenir un acteur de ce changement, anticiper le contexte, sonder les tendances, les intégrer dans sa réflexion et contribuer à diriger le changement.

aussi d'innombrables opportunités. En ce qui concerne l'exemple des voitures autonomes, si intelligentes à l'avenir qu'elles ne feront plus d'accident, tout le monde s'est déjà posé la question de la pérennité du métier de chauffeur, ou encore de carrossier. Mais aurons-nous alors suffisamment de compétences sur le marché pour imprimer en 3D les organes qui viendront à manquer faute d'accidents?? Aurons-nous

## Construire notre avenir

Mais comment apprendre à identifier d'où viendra le prochain choc dans un monde devenu si complexe? Comment s'y préparer et comment influencer la trajectoire du futur?

Le futur peut se diviser en deux. Le futur proche (pour lequel nous avons des données) et les futurs lointains (qui sont encore à créer). Alors qu'il est clair qu'il faut gérer les problèmes immédiats, il est important de toujours intégrer une réflexion à long terme et d'imaginer un futur au-delà des problèmes. Souvenons-nous, en 1899 tous les maires des grandes villes du monde se sont retrouvés à New York lors de la première conférence internationale sur la planification urbaine pour trouver une solution à un problème croissant : l'augmentation de crottins dans les villes. Après trois jours, ces dirigeants de grandes villes sont tous rentrés chez eux, désespérés d'être incapables de trouver une solution à ce problème sanitaire et environnemental. Et pourtant ils auraient dû savoir. Quatre ans auparavant paraissait dans cette même ville un magazine hebdomadaire nommé : «The horseless age». L'industrie automobile avait déjà inventé la solution et allait faire disparaître ce problème.

**«La volonté, la créativité et le rêve sont des forces créatrices inestimables.»**

Même s'il nous apparaît presque impossible de modifier la trajectoire de certaines tendances, tel le réchauffement planétaire, le vieillissement de la population ou l'accélération technologique, n'oublions pas que la volonté, la créativité et le rêve sont des forces créatrices inestimables. Utilisons la prospective, intégrons les signaux faibles et les tendances fortes dans nos réflexions créatives, dessinons collectivement des futurs possibles, probables et préférables pour le monde de demain et préparons-nous aux métiers du futur.

Le potentiel d'identification et de développement de nouveaux métiers ne pouvant être mobilisé qu'au travers de la diversité des perspectives et des compétences des différents partenaires impliqués, c'est donc en faisant converger les savoirs disponibles sur le campus de votre *alma mater* et au-delà, avec l'expertise disponible dans notre écosystème économique, que le Futures Lab travaille à identifier et façonnner les métiers de demain. L'approche interdisciplinaire et collaborative que nous utilisons suit des méthodologies prospectives empruntées au monde de la défense, et nous permet de développer des pistes pour répondre aux questions :

- quels pourraient être les métiers du futur?
  - quelles nouvelles disciplines devrions-nous intégrer dans nos métiers?
  - comment et dans quelle direction devons-nous faire évoluer les compétences des individus qui forment notre économie?
- Autant de questions que nous nous posons tous et auxquelles nous devons répondre ensemble.



Tout comme nos dirigeants et les hôpitaux se préparent à l'éventuelle prochaine vague COVID-19 (à l'heure où cet article est rédigé), nous devons nous préparer aux prochaines vagues de bouleversements, liés eux plus probablement aux disruptions technologiques, sociétales ou encore environnementales. Si certaines évolutions seront évidemment les bienvenues – avec d'incroyables technologies qui vont révolutionner notre quotidien et sans doute l'améliorer énormément (flottes de voitures autonomes, médecine personnalisée, pour n'en citer que deux), il ne faut pas négliger les conséquences de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> ordres qui vont impacter de nombreuses industries satellites et de multiples métiers et créer

assez de planificateurs urbains pour réinventer les parkings devenus déserts? Quand les flottes de voitures autonomes seront assez grandes pour s'auto-assurer, que feront les tarificateurs-auto des assurances classiques? Autant de dilemmes qu'il faut anticiper, autant de métiers à inventer et de compétences à créer.

**«L'obsolescence des compétences humaines représente un vrai risque de sécurité nationale, et c'est avec des mesures fortes qu'il faut la combattre. Et comme le disait Harry Truman, l'éducation est notre première ligne de défense.»**

Xavier Comtesse

# La « résilience », un atout suisse

La Suisse se connaît mal. En effet, elle pense être petite alors que, dans bien des domaines, c'est une grande nation.

Par exemple, en nombre de prix Nobel par habitant, elle surpasse toutes les autres nations. Un autre atout que nous allons développer particulièrement dans cet article est que la Suisse, connue comme innovante, s'est révélée être résiliente<sup>1</sup> dans la crise sanitaire de la COVID-19. Plusieurs classements internationaux viennent l'affirmer.

Les premiers résultats des « benchmarks » internationaux sont tombés pour 2020. Prenons-en deux: soit le « Resilience Index »<sup>2</sup> de Swiss Re qui montre une Suisse en 1<sup>re</sup> position devant le Canada et la Finlande et les 31 autres nations analysées; ou encore celui de FM Global Resilience Index<sup>3</sup> qui souligne l'excellente performance de l'économie suisse dans la gestion de la crise du coronavirus. Elle place la Suisse en deuxième position derrière la Norvège, en terme de résilience.

## La résistance, le reset et finalement la relance.

### La résilience en économie: c'est quoi?

La résilience peut être définie en trois étapes successives: la résistance, le reset et finalement la relance.

À chaque étape, il s'agit de réagir au mieux. La «résistance» pour les entreprises était d'éviter la faillite. Le programme d'urgence de la Confédération a, en ce sens, très bien marché. Le taux de faillite a été au premier trimestre faible voire en-dessous de la moyenne des années précédentes. Pour le pays, il fallait maintenir à flot le plus grand nombre d'entreprises et l'exercice a très bien fonctionné. Le «reset» s'est organisé principalement autour de la transformation digitale. Il s'agissait de faire fonctionner au plus vite le «home office», pour les contacts business, notamment à

l'étranger, puissent avoir lieu par vidéo-conférence et que le «e-Business» soit opérationnel. En gros: les Suisses devaient pouvoir continuer à travailler, vendre et acheter.

La «relance». Il s'agit de poursuivre l'activité économique tout en voyageant moins. Comme les voyages ou déjeuners d'affaires ont été restreints, il a fallu relancer la clientèle par vidéo-conférence. Un avantage certain comme le précisait Hugo van Buel, CEO de Cla-Val dans un récent interview: «Mes vendeurs vendent plus car ils perdent moins de temps dans les avions ou les aéroports». Encore faut-il avoir construit un réseau clients de qualité avant la crise. La vente dépend de votre offre mais aussi des contacts privilégiés et, sur ce point, la Suisse a toujours su bien faire les choses notamment avec un super réseau de soutien aux exportations.

### La spécificité suisse

Souvent, on a évoqué le nombre et la qualité des PME comme un avantage décisif pour la Suisse mais en fait, c'est la structure redondante de l'économie suisse qui est la cause première de notre succès. Bien que l'économie soit formée d'une grande diversité faite de nombreuses spécialités performantes : banque, assurance, pharma, électromécanique, nutrition, montre, micromécanique, logistique, etc. et aujourd'hui biotech, medtech, fintech, insurtech ainsi que d'autres startups de la Data, de l'IA et de l'IoT. La Suisse est avant tout tournée vers une économie redondante : deux grandes banques (UBS et Credit Suisse), deux grandes pharmas (Novartis et Roche), deux grands «retailers» (Coop et Migros), trois grands groupes horlogers (Rolex, Swatch, Richemont), etc... Mais aussi avec une économie forte dans le domaine de la santé au sens large : deux grandes pharmas, plusieurs MedTech importantes (Sonova, Stryker, Ypsomed, etc.), beaucoup de startups et un système de santé dense fait d'hôpitaux, de cliniques et de nombreux centres de recherche. Le nombre crée la redondance et rend le système résilient. D'autre part, le secteur de la santé a été «boosté» par la crise sanitaire. C'est un secteur vraiment très important pour la Suisse: deux grandes pharmas, de nombreuses PME/PMI, plusieurs startups prometteuses et une population de professionnels, notamment de médecins, extrêmement dense. La recherche y est aussi très importante, près de 45% de

toutes les ressources du pays y sont consacrées. C'est cela le véritable succès de la Suisse: avoir misé sur la santé qui en cette période de crise sanitaire s'avère être très payant. Les exportations dans ce secteur ont continué à croître malgré la crise.

### Le digital: élément-clé de la résilience

La crise du coronavirus a vu émerger une nouvelle ère: celle de la résilience digitale. En effet, l'économie passe en mode «glocal» sous l'effet d'une production qui va sans aucun doute se développer plus localement grâce aux imprimantes 3D qui offrent des possibilités nouvelles à une économie circulaire (réutilisation des produits) et de proximité (circuit court), particulièrement en agriculture mais pas seulement.

Ensuite la montée en puissance du télé-achat, du télétravail, de la vidéo-conférence, du streaming, de l'enseignement à distance, de la télémédecine, etc. Tous ces outils existaient depuis plusieurs années mais en quelques semaines, ils ont été propulsés comme des techniques indispensables pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Enfin, la distance sociale, le port du masque et le «laver les mains» resteront comme des fondamentaux de la prévention sanitaire. Ces éléments pris individuellement ou collectivement auront des conséquences nombreuses sur notre façon de travailler, de se nourrir, de se soigner, de voyager, de se détendre ou tout simplement de vivre.



Xavier Comtesse est un mathématicien, auteur de plusieurs ouvrages dont le plus récent: Innovation & Résilience (2020, édition Georg). Au bénéfice d'un Phd Computer science (années 70/80), il est entrepreneur et créateur de 3 startups: Zoé, Tonic, Le Concept Moderne (années 70/80). «Sherpa» du secrétaire d'État à la Science (1992-95), diplomate et initiateur des Swissnex, réseaux de la diplomatie scientifique suisse dans le monde (2000), il est l'ancien Directeur romand d'Avenir Suisse (2002/2014). Il est actuellement auteur, chroniqueur et blogueur reconnu.



### Faisons quelques prédictions

Les grands rassemblements collectifs dans des lieux plus ou moins clos comme les salles de concert, de cinéma ou de théâtre auront beaucoup de peine à se tenir. Les gens vont éviter les bains de foule pour un certain temps. De nombreuses entreprises vont faire faillite, en particulier les PME. Le commerce va continuer à évoluer vers le e-commerce. Les magasins, les centres commerciaux vont céder la place à des lieux nouveaux d'expérimentation pour les utilisateurs/consommateurs. On essaiera en réel et on achètera en virtuel.

Les voyages vont changer de nature notamment vers plus d'intimité. Fini les grands paquebots à plusieurs milliers de passagers, les villes surchargées de touristes comme Venise, Barcelone ou Lisbonne. Le voyage devient moins un objet de consommation spectaculaire et plus une production de sens.

Le travail devient plus fluide entre présentiel et virtuel. On travaille ensemble mais à distance. Les robots, les automates feront le lien. L'Intelligence Artificielle offrira des possibilités augmentées. Le travail se (re)nature dans une relation encore largement à (ré)inventer.

La médecine devient omniprésente. On se testera tout le temps. On porte sur soi son propre laboratoire sous forme de montre, de téléphone ou d'autres instruments connectés.

Ce n'est plus une question de survie mais de vie tout simplement car, par exemple, trop de température vous exclut de tout! Il sera impossible de prendre un avion avec de la fièvre! L'enseignement va se disloquer. Fini les diplômes de cursus longs. Un ensemble de compétences éclatées en petites capsules de savoir sera la nouvelle norme. On produira son arbre de savoir à chaque embauche et non plus de certificats. C'est ce que l'on sait qui va compter, pas ce que l'on certifie savoir. Les loisirs vont évoluer vers plus de virtuel. Les salles de fitness auront de la concurrence car le e-sport va devenir la grande mode. Les e-voyages vont ouvrir de nouvelles explorations spirituelles. La lecture deviendra récit et la télévision, série. L'information cessera d'être continue pour être en mode rupture (breaking news). La montre deviendra un intermédiaire de santé. La maison « home office », etc.

### Conclusion

La résilience de tout système dépend avant tout de sa capacité de redondance. En d'autres termes: un système est résilient s'il est capable d'activer d'autres circuits pour résister à une attaque.

Cette première phase de résistance est évidemment cruciale car si le système ne résiste pas suffisamment alors il ne pourra jamais se relancer.

La Suisse bénéficie d'un tel système économique par la composition d'acteurs en binôme. Deux grandes banques, deux grandes pharmas, etc... Cela donne toujours une seconde chance si l'un d'eux venait à flancher. Mais cela crée également de l'émulation et donc de l'innovation. Cette structure économique est très particulière. C'est la chance de la Suisse.

<sup>1</sup> Voir article du Journal Harvard Business Review en langue française: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30546-la-resilience-en-trois-actes-resistance-reset-et-relance/>

<sup>2</sup> <https://www.swissre.com/media/news-releases/nr-20200826-resilience-index-2020.html>

<sup>3</sup> <https://newsroom.fmglobal.com/releases/high-ranking-countries-in-the-2020-fm-global-resilience-index-well-positioned-to-foster-post-pandemic-business-recovery>

David Delmi

# Innovation Crisis au pays de la finance

En avril 2020, au beau milieu d'un confinement global, Satya Nadella, CEO de Microsoft, présente les résultats trimestriels de la firme fondée par Bill Gates. Entre deux chiffres, une phrase qui fera date: « Nous avons vu en deux mois l'équivalent de deux ans de transformation digitale.<sup>1</sup> »



David Delmi est un entrepreneur et expert reconnu en innovation. Il est spécialisé dans le domaine fintech ainsi que dans l'impact macro-sociétal des nouvelles technologies. Après un Bachelor à HEC Lausanne, il fonde et dirige HARDAH de 2015 à 2020, une startup de R&D qui travaille sur la lutte contre les fake news, la compliance Blockchain et la digitalisation d'entreprise. En 2017 il est nommé par Le Temps et Handelzeitung parmi les 100 « Digital Shapers », classement correspondant aux 100 citoyens suisses les plus importants dans le domaine digital. Depuis 2020, David Delmi travaille sur plusieurs projets dans le domaine fintech tout en collaborant fréquemment avec les médias.

## Made in Crisis Mode

Mot fétiche en 2020, « crise » est issu du grec ancien *krisis* qui lui donne trois définitions résumant assez bien ce qu'une situation de crise intense et globale peut provoquer en matière d'innovation. La première définition est simple et s'apparente bien à la notion moderne de crise: action de séparer. La deuxième définition est sentencieuse: le jugement. Mais c'est la troisième définition du mot grec ancien *krisis* qui résume le mieux ce papier: action de décider. Dans toutes les crises réside en effet une multitude d'opportunités. En cassant dans une attaque presque Schumpetérienne les routines et habitudes du quotidien, la crise de la COVID-19, le confinement et les gestes barrières qui s'en suivirent ont imposé la prise de décision rapide dans les milieux des startups et de l'innovation. Certains en sont ressortis gagnants, d'autres perdants. Loin des anecdotes éculées sur les entreprises en lien direct avec les domaines sanitaires ou médicaux, concentrons-nous sur un domaine qui, avec du recul, semble avoir été catalysé par la crise: le secteur des services financiers. Mieux, plus précis: celui des fintech.

## No cash please

Si vous vous intéressez à l'innovation, ou que vous êtes friands des histoires sur les débuts d'Internet, vous savez sans doute que le 6 août 1991, à deux pas de Genève, Tim Berners-Lee lança le premier site web depuis le CERN. Mais qu'en est-il des autres grandes premières? Le premier site web à accepter les paiements par carte de crédit fut books.com, un site américain lancé en 1992, trois ans avant Amazon. En août 1994, le premier paiement commercial en ligne sécurisé fut accepté par le détaillant américain NetMarket. Vingt-six ans plus tard, un détaillant un brin plus massif devient le grand gagnant de la crise de la COVID-19: Amazon, avec à sa tête un Jeff Bezos dont la fortune personnelle (post-divorce) frôle les 200 milliards de dollars.

Mais derrière les envolées en bourse des GAFAM (Google/Alphabet, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) se cachent des gagnants moins médiatisés: les Revolut, Robinhood et autres géants fintech. Le confinement et la théaurisation inhérente ont poussé les particuliers vers les plateformes dites de boursicotage: RobinHoob sécurise un investissement de 200 millions de dollars<sup>2</sup> en plein confinement et le géant du trading dit « social » eToro se paie une publicité devenue virale sur Facebook avec la superstar américaine Alec Baldwin.

En Suisse, c'est Twint qui a profité des gestes barrières. Les commerces affichaient fréquemment des pancartes incitant les clients à régler leurs achats par carte ou via l'application de paiement mobile en lieu et place du liquide. En plein confinement, Twint enregistrait des hausses de 7'000 nouveaux utilisateurs quotidiennement<sup>3</sup>. Les retraits aux bancomats sont également en diminution si l'on s'en réfère à une étude réalisée par Postfinance et publiée par la NZZ am Sonntag. Entre le 16 mars et le 14 avril 2020, une baisse importante des retraits a atteint 48,4% par rapport à la même période l'année précédente. Paiement en ligne et low-cash persisteront-ils en 2021?



Satya Nadella  
CEO de Microsoft

Pour la Suisse romande, le confinement ne préteur visiblement pas les startups fintech les plus en vue de la région. Metaco et Taurus Group, tous deux actifs dans la Blockchain, lèvent plus de 10 millions de CHF chacun en plein confinement. La néo-banque Alpian se concentrant sur la clientèle dite «mass affluent» lancée par le Groupe REYL est aussi annoncée à la sortie du confinement – tout comme FlowBank – comme le nouveau projet de l'entrepreneur Charles-Henri Sabet. Le trading est en plein boom. C'est tout l'écosystème fintech qui subit une phase d'adrénaline, accélérant les succès, tout comme les échecs.



**Bill Gates**

*Fondateur de Microsoft*

### Fintech vs Techfin

La clé de la pensée fintech peut se résumer à ces quelques mots que l'écrivain et commentateur financier Chris Skinner écrit dans son dernier livre Digital Human: «comment puis-je prendre un marché existant avec un intermédiaire et remplacer cet intermédiaire avec de la technologie?» La réponse à cette question nécessite avant toute chose de distinguer une différence d'approche fondamentale. Une différence qui sépare une banque traditionnelle désireuse de se lancer dans la maîtrise des technologies financières, et une startup agile à fort potentiel. Cette différence d'approche fondamentale est celle entre les fintech et les techfin.

Une banque traditionnelle est une entité techfin. Ces dernières regardent la technologie comme quelque chose à appliquer à un processus ou à une structure financière existante. La technologie doit ici rentrer dans un schéma complexe, bradant l'effet global que la technologie pourrait réellement avoir si elle n'était pas rattachée à un ancien système. Une startup, quant à elle, est une entité fintech qui part d'abord d'une technologie et qui va ensuite chercher un moyen de l'utiliser pour un marché financier ou une structure financière. La démarche est radicalement différente. La startup va partir d'une technologie et regarder comment elle pourra l'utiliser pour remplacer l'intermédiaire de trop. La techfin, elle, ne cherchera qu'à améliorer les opérations actuelles avec une technologie.

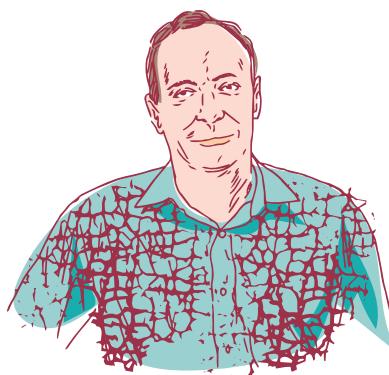
Les entreprises comme Robinhood, ou les projets et startups suisses précédemment cités, profitent de ce changement de paradigme accéléré par la crise de la COVID pour ajuster leur modèle d'affaire et leur focus. Et tous les secteurs financiers sont ici touchés, offrant une granularité d'approches différentes.

Les fintech s'attaquent au marché des assurances par exemple. La première Insurtech (Insurance Tech company) d'ampleur est sans doute la startup allemande Friendsurance lancée en 2010, et qui inventa un modèle d'assurance peer-to-peer. Elle est depuis son succès rejointe dans le domaine par une quantité de startups comme Safer qui aide les milléniaux à choisir une assurance en se basant sur leurs données sociales.

Le domaine de la gestion de fortune est aussi la cible des fintech. On les appelle les Wealthtech. Revolut en est un exemple. Le domaine de la compliance est aussi touché avec les Regtech qui facilitent les processus régulatoires avec de la technologie. Les néo-banques comme Alpian fleurissent également. Mais le Royaume-Uni semble pour l'instant gagner cette course-ci avec ses dizaines de néo-banques comme Atom, Fidor, Loot, Metro, Monese, Monzo, Starling, Tandem ou encore Zopa.

### Inclusive Finance

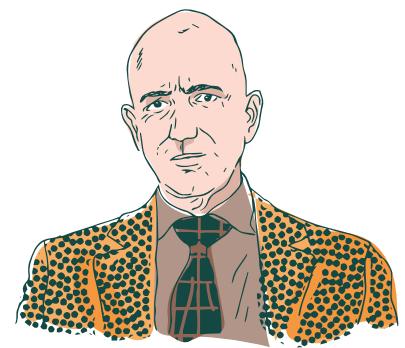
Les leçons et analyses les plus intéressantes ne se trouvent, pour ma part, ni dans l'essor des paiements digitaux, du no cash, du trading social ou viral, ou des néo-banques à profusion, mais dans l'alignement des astres offrant un terrain propice à une tendance qui s'affirme de plus en plus dans les milieux fintech et VC: l'inclusion financière, soit l'accès aux services financiers à des personnes qui n'en avaient alors pas l'opportunité.



**Tim Berners-Lee**

*Principal inventeur du web*

Je vais me risquer à vous en offrir une classification en trois catégories. La première est celle des clients dit «mass affluent». Ces derniers sont trop fortunés pour se contenter des services standards offerts par les banques traditionnelles, mais pas assez pour avoir accès à la gestion privée.



**Jeff Bezos**

*Fondateur d'Amazon*

La seconde catégorie, la plus grande et la plus ciblée, est celle des populations des pays émergents, ou des classes sociales pauvres, n'ayant pas du tout ou très peu d'accès à des services financiers basiques. La crise de la COVID ayant affaibli financièrement ces derniers, les opportunités de solutions et de projets pour les aider risquent de fleurir dans les prochaines années.



Enfin il reste une catégorie, la plus oubliée, et celle que certaines fintech essaient de cibler en premier à la sortie de la crise : les nouvelles générations peu attirées par les acteurs financiers traditionnels, et suffisamment autodidactes en matière de technologie, ou de support technologique, pour se passer des intermédiaires traditionnels. Ouvrir un compte bancaire chez Revolut au lieu d'UBS. Ces derniers ont souffert de la crise, comptent beaucoup sur eux-mêmes et sont souvent les premiers à s'être précipités sur les solutions digitales, à l'instar de Robinhood.

Pour conclure, je reprendrai les mots de Chateaubriand : «Les moments de crise produisent un redoublement de vie chez les hommes». S'il y a bien une chose que la crise de la COVID a redoublé en Suisse, ce sont les paiements digitaux et la nécessité de l'inclusion financière.

<sup>1</sup> <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>

<sup>2</sup> <https://www.businessinsider.fr/us/robinhood-scoops-up-200-million-in-funding-2020-8>

<sup>3</sup> <https://cp.20min.ch/fr/stories/896-twint-en-plein-essor-en-raison-du-coronavirus>

Frederic Gross

# Booster sa croissance... même en période de crise

Pourquoi le rapprochement d'entreprises est la meilleure solution pour se développer en période de crise ?

Les entreprises du monde entier sont en difficulté à la suite du ralentissement économique soudain et dramatique que certains ont comparé à la crise financière de 2008 (pour les moins pessimistes) et à la Grande Dépression des années 1930 (pour les partisans du pire). En plus de 30 ans, nous avons vécu des krachs boursiers, des bulles, des récessions ainsi que l'impact économique du terrorisme. Cette fois-ci, le virus de la COVID-19 a révélé des vulnérabilités plus profondes et plus persistantes dans la manière dont les entreprises sont gérées suite à la crise sanitaire, transformée en pandémie mondiale.

## Une reprise en K

Contrairement aux crises passées, ce qui se passe actuellement dans l'économie n'est pas quelque chose qu'une entreprise aurait pu prévoir. De nombreuses entreprises ont défini la COVID-19 comme un cas de force majeure, faisant de la pandémie une force supérieure ou un événement inévitable. Il est donc difficile de savoir comment les marchés sortiront de la récession. Certaines perturbations économiques peuvent être temporaires, d'autres seront de longue durée ou permanentes.



Des spécialistes prédisaient une reprise en V d'autres en U ou en W, et les alarmistes en L avec un effondrement sans reprise. Finalement, la reprise qui se dessine au moment de la rédaction de cet article est en K. L'arrêt volontaire de l'économie est symbolisé par une barre

verticale, d'où partent deux barres, l'une montante, l'autre descendante. Cela signifie que nous allons assister à une polarisation des tendances, les entreprises les plus en pointe vont ressortir plus fortes de la crise tandis que d'autres ne vont pas redémarrer.

**« Les plus forts, les plus agiles, les mieux armés pour l'avenir, rebondissent et profitent même de la crise. »**

## Utiliser les fusions-acquisitions pour mieux résister aux crises

Notre expérience de deux décennies d'opérations de fusion-acquisition montrent qu'un état d'esprit axé sur une stratégie à long terme en fusion-acquisition peut permettre et même accélérer le développement.

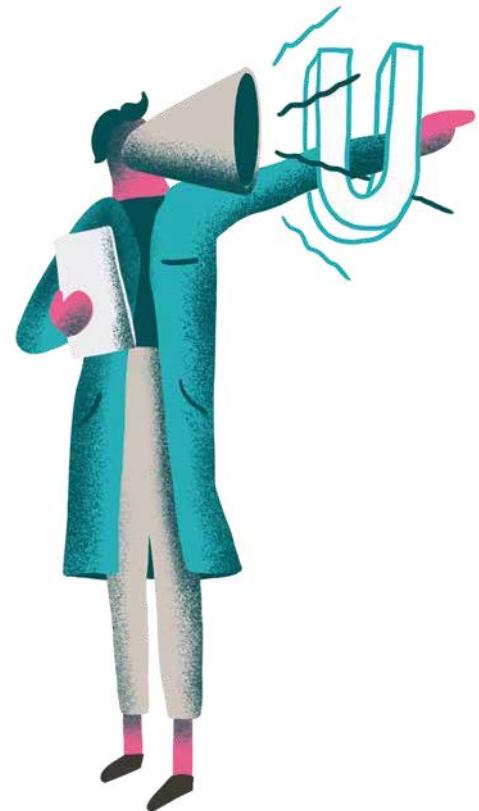
L'histoire a montré que les entreprises les plus performantes réservent activement des liquidités et investissent de manière organique et inorganique même en cas de récession.

Nos études sur les entreprises résilientes révèlent le rôle des fusions-acquisitions pour aider les entreprises à surperformer malgré la crise et l'incertitude :

- continuer à investir en particulier dans le développement externe;
- poursuivre les programmes de développement;
- ajuster rapidement les stratégies de développement pour s'adapter.

En situation de crise aiguë, peu de chefs d'entreprise se sentent à l'aise pour s'endetter, approuver ou exécuter des rapprochements d'entreprises (rapprochement, fusions, acquisitions, etc.). Il est indispensable que la stratégie de développement de l'entreprise soit revue et adaptée en prenant en compte la sécurité des employés, les problèmes de financement et la volatilité des évaluations.

Au cours des crises de 2001 et 2008, la valeur totale des transactions a diminué de 40% puis de 60%, notamment en ce qui concerne l'activité



té d'investissement. Cependant, les opérations de fusion-acquisition d'entreprises ont continué à se conclure en appliquant des évaluations plus faibles pour le futur. La gamme des types de transactions a été par ailleurs élargie, en développant les investissements minoritaires et les partenariats, utilisant davantage des opérations non financières (par exemple un échange de titres) et accepté des ratios d'endettement plus élevés.

La crise de la COVID-19 est bien sûr unique et la contraction économique actuelle n'évoluera pas exactement de la même manière que les précédentes. La combinaison de plans de relance économique sans précédent, de taux d'intérêt bas et de signaux forts de la part des banques centrales contribue à amortir le choc et, à terme, à relancer l'investissement et la consommation.

En outre, les prix des produits de base ont chuté ce qui pourrait favoriser la croissance dans de nombreuses industries et poursuivre un développement au-delà des cycles.

Le cycle global des fusions-acquisitions est volatile et la conclusion de transactions diminue généralement pendant un choc économique avant de reprendre lorsque la reprise commence à s'installer. Personne ne sait quand la crise actuelle prendra fin, ni comment exactement elle remodelera les marchés ou les comportements humains. Cependant, nous savons que lors des dernières crises, les entreprises qui ont

utilisé une approche stratégique programmatique ont généré des rendements excédentaires avec moins de volatilité que les entreprises qui ont utilisé d'autres approches en matière de développement.

### L'approche programmatique plus pertinente en période de crise

Bien que l'incertitude soit élevée, notre examen des données récentes suggère également que, de janvier 2019 à mars 2020, l'approche programmatique de développement stratégique a surpassé toutes les autres.

Cela nécessitera une révision de la stratégie dans trois domaines :

- concurrence : repenser son développement par analyse de sa position concurrentielle ;
- capacités : évaluer les capacités dans un environnement changeant ;
- conviction : obtenir l'engagement du management.

Notre expérience d'accompagnement de dirigeants en phase de développement externe ou de transmission, montre que les fusions-acquisitions programmatiques qui se font par plan stratégique et qui comprennent de nombreuses transactions relativement petites dans le cadre d'un programme de fusions-acquisitions structuré offrent en moyenne aux actionnaires un rendement total bien plus élevé que les autres approches, notamment que la croissance organique et les opérations de type « coup de poing », avec moins de volatilité et de risques.

Les résultats révèlent que la plupart des entreprises devraient poursuivre leur stratégie de développement externe en période de crise. L'approche programmatique est donc la plus performante, même en période de ralentissement économique.

**« Les entreprises les plus susceptibles de sortir renforcées de la crise de la COVID-19 seront celles qui seront suffisamment agiles pour s'adapter à la nouvelle situation et faire évoluer leurs activités de fusions-acquisitions avant le retour à la normale. »**

### Vos actions doivent toujours se conformer à votre stratégie

Les repreneurs les plus performants vont au-delà des cibles évidentes y compris les actifs en difficulté, et étudient soigneusement le paysage général pour trouver les candidats les plus appropriés dans le contexte de leur plan de développement prioritaire. Ils s'assurent bien sûr que toute acquisition est corrélée à leur stratégie. L'achat d'une entreprise en faillite qui n'est pas conforme à la stratégie ne créera probablement pas la valeur attendue et pourrait remettre en question votre développement.

### La plupart des transactions sont fondées sur la confiance et des valeurs communes, et non sur le prix par action.

Si vous avez l'intention de reprendre ou de vous rapprocher d'une entreprise, vous devez expliquer sans détour pourquoi une reprise, un rapprochement ou une fusion apporte de la valeur et fait sens. Parmi les avantages tangibles, on peut citer un bilan solide de



En fin de compte, la plupart des transactions réussies sont fondées sur la confiance et des valeurs communes, et non sur le prix par action. L'incertitude liée à la COVID-19 et le coût humain qu'elle entraîne rendent cette crise beaucoup plus complexe que de nombreux défis mondiaux antérieurs. Mais le brouillard se lèvera et, lorsqu'il se lèvera, nous allons découvrir une économie polarisée avec des entreprises qui ressortiront plus fortes de la crise et d'autres qui vont sombrer. Certaines seront en mesure d'offrir plus de valeur aux actionnaires, aux employés, aux clients et aux communautés dans lesquelles elles travaillent et contribueront à accélérer la reprise mondiale.

Par Fabrice Lange, Président d'Actoria  
Condensé par Frederic Gross, Managing Director Suisse Actoria SA  
Retrouvez l'article complet sous forme de Livre Blanc sur [www.ctoria.ch](http://www.ctoria.ch)



Diplômé de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne en 1997, Frederic Gross a effectué sa carrière en Suisse avec des missions à l'étranger, comme dirigeant dans le secteur bancaire et financier (*corporate finance*), notamment pour UBS [UBSN], Julius Bär [BAER] et Norinvest Holding [NIHN]. Dans le cadre de ses fonctions, il a participé à la création, la reprise, le développement et la cession de plusieurs sociétés. Depuis 2012, il a réalisé des missions de conseil en fusion & acquisition, de levée de fonds, de structuration et restructuration d'entreprises, il rejoint Actoria en tant que « Managing Partner » pour la Suisse. Outre l'industrie bancaire et financière, Frederic Gross a travaillé essentiellement dans les secteurs du luxe et du médical, mais son approche transversale, son intérêt pour l'intégration verticale, l'adaptation de « business models » sur d'autres secteurs et ses capacités d'analyse financière lui ont permis de couvrir de nombreux secteurs.

Cyril de Bavier

# Entre adversité et opportunité : les leçons à tirer de la crise de la COVID-19

La crise mondiale du coronavirus qui se poursuit encore aujourd’hui restera dans les mémoires comme un tournant pour notre économie. La planète entière se bat contre la COVID-19 et fait face aux conséquences d’un verrouillage mondial. Des premières leçons se dégagent et vont au-delà de toute logique court-termiste. Elles sont porteuses d’enseignement sur la capacité de notre économie à réagir et à s’adapter.

## Une crise, de multiples expériences

Cette crise a mis en lumière les forces et les faiblesses des entreprises, segmentant ainsi le tissu économique selon la capacité de survivre ou de performer dans une période d’incertitude et dans une industrie donnée et celle de rebondir de manière plus ou moins préparée face à ce genre de situation.

Alors que la COVID-19 a impacté lourdement de nombreuses entreprises, pendant que d’autres sont encore dans le flou, certaines ont trouvé le moyen de tirer leur épingle du jeu. J’ai moi-même pu le constater directement, en tant qu’entrepreneur. Dans le groupe des gagnants, Goldavenue, revendeur en ligne de produits en métaux précieux, a vu son chiffre multiplié par près de 10 le jour au lendemain. En effet, alors que la bourse subissait de plein fouet l’épidémie mondiale de la COVID-19 et que les cours de différents titres chutaient à mesure que les entreprises fermaient temporairement leurs usines, l’or physique est apparu comme une valeur refuge, situation dont a pu bénéficier la startup.

À l’inverse, la crise a été beaucoup plus difficile à vivre pour le monde de la restauration, comme par exemple pour les établissements genevois du groupe Shelter. Ceux-ci ont dû fermer temporairement leurs portes et malgré une partie de leur chiffre d’affaires compensée par les livraisons à domicile, tous ont été impactés. Quant au groupe immobilier Swissroc, la mise sur pause des projets a été source de préoccupation pour tous, qu’il s’agisse des collaborateurs ou des maîtres d’ouvrage.

Malgré ces diversités d’expériences, nous avons constaté que les entreprises, avec la contri-

bution de chaque individu qui la compose, étaient toutes dotées d’une incroyable capacité à rebondir. Loin d’être figées, nos équipes ont su faire preuve d’inventivité et d’esprit de solidarité pour répondre avec efficacité aux nombreux défis posés par la crise. Très vite, des mesures concertées ont été mises en place avec les collaborateurs et la transparence et collaboration sont devenues les maîtres-mots. Plus encore, l’agilité et l’ingéniosité, déjà dans l’ADN de chacune de ces entreprises, n’ont jamais été aussi importantes pour nous permettre d’avancer.

## L’innovation comme moyen de survie

Par obligation, pour répondre à la demande, se réinventer ou préparer le retour à la normale, la COVID-19 a conduit les entreprises à revoir leur manière de travailler. Certaines ont dû procéder en l’espace de trois mois à des changements qui auraient pris 10 ans dans d’autres circonstances. Qu'il s'agisse de favoriser les actions de télétravail, digitaliser les outils et les processus internes de l’entreprise, la transformation digitale n’a jamais été autant une priorité, c'est devenu une question de survie. De quoi justifier pour ma part les nombreux investissements réalisés ces dernières années en la matière dans chacune de mes affaires. Cette crise a révélé également d’importantes disparités entre les acteurs d’une même industrie, plus ou moins bien préparés à affronter de tels bouleversements. Aussi catégorique que cela puisse paraître, on peut d’ailleurs se poser la question de savoir si cette crise ne serait pas un outil de sélection naturelle au sein d’un marché de plus en plus compétitif? Après tout, selon la formule de Darwin : «Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s’adaptent le mieux aux changements».

## Un bel élan de solidarité

Fin de fatalisme, soyons positifs: nous sortirons plus forts et unis de cette crise pour combattre les prochains défis qui nous attendent. Face à une menace majeure — telle que celle que nous vivons — la mobilisation à laquelle nous avons

assisté à tous les échelons de notre société est un modèle à suivre et doit se poursuivre. Il est encourageant de voir le nombre d’initiatives qui se sont formées, souvent en ligne, pour aider les aînés, soutenir les petits commerces et les soignants, faire des dons aux artistes ou simplement partager des expériences et autres astuces. Il n'est pas exagéré de dire que cette crise a fait émerger le meilleur de l'être humain. Cela nous a permis de revenir aux choses essentielles et de nous poser les bonnes questions en tant qu’individu mais aussi en tant que chef d’entreprise confronté à la réalité du changement. Au niveau économique, cette crise n'a pas changé la face du monde. Elle a seulement accéléré un changement déjà en marche et représente à ce titre une réelle opportunité d'en définir sa forme la plus enviable pour les années à venir.



Entrepreneur en série, né et vivant à Genève, Cyril de Bavier a participé à l’éclosion et au développement de plusieurs entreprises du canton dans des secteurs divers: immobilier, fintech, F&B et sport. Il est notamment co-fondateur et CEO du groupe Swissroc, l'une des sociétés immobilières à la croissance la plus rapide de Suisse. Il est également co-fondateur et membre du conseil d’administration du groupe F&B genevois Shelter ainsi que de la société Goldavenue, détaillant en ligne de métaux précieux. Cyril de Bavier est diplômé d’HEC Lausanne et titulaire d’un diplôme en administration des affaires de la London School of Economics. Membre actif de diverses associations de réseautage et de groupes d’anciens élèves, dont YPO et le Comité HEC Lausanne, dont il a été co-président, Cyril entend, par la diversité de ses activités, jouer le rôle de catalyseur local au service du rayonnement de Genève et de la Romandie.

Haris Stucki, Head of Risk Management IBC

# La cellule de crise comme outil performant dans des situations exceptionnelles

Notre environnement, façonné par la mondialisation, la numérisation et les mégatendances connexes, offre une multitude d'opportunités mais tout aussi bien de risques. Ceux-ci sont accentués par d'autres phénomènes, tels que le changement climatique, une forte dépendance énergétique ou des pandémies. En même temps, la médiatisation avec la propagation rapide et mondiale des nouvelles a fortement augmenté. Dans ce champ de tensions, les événements peuvent rapidement, et de manière inattendue, conduire à des défis existentiels pour les entreprises et les organisations.

La cellule de crise est un moyen éprouvé de relever ces défis. Contrairement aux réactions spontanées et improvisées, elle représente une forme d'organisation orientée vers l'efficacité et l'efficience. Grâce à une méthode structurée, des outils et une infrastructure adaptée, la

«pensée en silo» est surmontée et les compétences et l'expérience des acteurs pertinents à la crise sont exploitées de manière optimale. En particulier, une évaluation sérieuse du défi et de la situation sont cruciales. Ensuite, des solutions de gestion de crise, bien équilibrées, efficaces et basées sur le principe de la pensée à variantes, peuvent être élaborées et adoptées par la direction. En même temps, ni les mesures immédiates ni la planification du temps ne sont négligées, et l'interface avec la gouvernance et le contrôle de la gestion de la continuité («BCM») est établie.

Toutefois, ces principes ne peuvent pas être appliqués comme une recette. Pour les lancer et les maintenir, une expérience considérable en matière de crise et de travail d'état-major est nécessaire. Nous sommes volontiers à votre disposition afin de vous aider à mettre

en place une cellule de crise adaptée à votre taille et à votre culture d'entreprise, et qui fonctionne dans les situations de stress, telles que par exemple en matière de gestion d'une pandémie ou en cas d'attaque cyber. Nous pouvons vous soutenir efficacement lors de crises ou d'exercices réguliers.

Un recours accru à la cellule de crise vous permettra non seulement de développer des réponses toujours plus adéquates, mais aussi d'améliorer votre image même en cas de crise.



N'hésitez donc pas  
à nous contacter!  
[stucki@ibc-broker.com](mailto:stucki@ibc-broker.com)



## IBC - VOTRE PARTENAIRE POUR L'ANALYSE ET LA MAÎTRISE DES RISQUES, LA GESTION DE LA SANTÉ EN ENTREPRISE ET L'OPTIMISATION DES COUVERTURES D'ASSURANCES

**IBC Insurance Broking and Consulting SA**  
Avenue de Gratta-Paille 2  
1018 Lausanne  
t + 41 21 614 30 70  
[stucki@ibc-broker.com](mailto:stucki@ibc-broker.com)  
[w ibc-broker.com](http://ibc-broker.com)

An **Assurex** Global Partner

### L'expertise

100 collaborateurs et plus de 30 ans d'expérience en faveur de +600 clients issus notamment de l'industrie, des services et des collectivités publiques

### La proximité

Nous sommes là pour vous dans nos succursales à Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Lugano, Neuchâtel, Sion, St-Gall, Zermatt et Zurich

### Une méthodologie de gestion des risques pragmatique

Notre démarche proactive inclut l'analyse de toute l'évolution du système dans un monde en constant changement, visant ainsi à réduire considérablement le coût total des risques de nos clients.

Delphine Waniusiw

# NeuroManagement: lorsque le vent du changement souffle, certains construisent des murs d'autres des moulins...



Titulaire d'un doctorat en Neuropharmacologie en 2009 et diplômée HEC Lausanne en 2016, Delphine Waniusiw a toujours apaisé les souffrances de l'Homme: par la création de nouvelles thérapies contre l'arthrose, le diabète ou la maladie d'Alzheimer à l'Institut National Polytechnique de Lorraine; puis par une approche préventive des pathologies lors de sa thèse à l'INRS. Enfin, en 2012, elle fonde Négosciences® par laquelle elle autofinancera ses recherches liées à l'application de la plasticité cérébrale qui aboutira à une nouvelle méthode d'accompagnement. Celle-ci devient le cœur de l'entreprise Hikiwake® fondée en 2019 à Lausanne par recrutement du Développement économique du Canton de Vaud.

La perception de notre environnement, de nos relations envers les autres ou envers soi dépendent de notre état intérieur. Ainsi, le changement sera perçu comme une situation menaçante ou une opportunité d'évolution selon la qualité de notre être, plutôt calme et lumineux ou agité et sombre. Il est important de prendre conscience que nous sommes maîtres de la nature de notre perception grâce à la familiarisation du fonctionnement de notre propre cerveau.

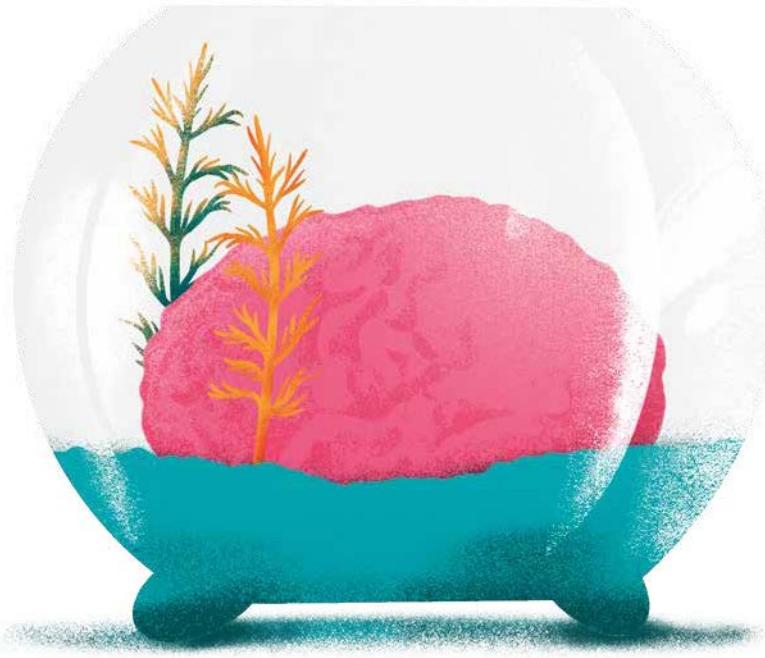
Depuis quelques années, nous vivons une situation particulière où les organisations sont malmenées par des contraintes directes et indirectes liées aux fluctuations boursières, aux instabilités financières, au changement climatique, ou encore à la COVID... Au cœur d'un écosystème changeant, nos expériences professionnelles, nos compétences et nos habitudes de travail sont enrayées face aux incertitudes du lendemain, à la peur de l'inconnu, ou encore au refus profond d'accueillir le changement qui s'impose à nous... Ces trois ressentis intérieurs, souvent inconscients, sont des facteurs déclenchant nos mécanismes de survie en tant qu'être humain. La peur, qui est un élément de survie indispensable, peut lorsqu'elle devient incontrôlable ou durable entraîner la destruction de l'Homme. Le corps humain est ainsi fait, qu'il est régi selon la loi de l'équilibre: l'homéostasie. L'Homme est donc en bonne santé et en harmonie lorsque son système interne est en équilibre. Dès lors qu'un déséquilibre se fait sentir au niveau d'un

des systèmes homéostasiques, face à la peur ou au changement, l'Homme manifestera des symptômes silencieux ou perceptibles:

1. sur le plan physique: maux de tête, tensions de la nuque et des épaules, problèmes gastro-intestinaux, troubles du sommeil, difficultés respiratoires, ...
2. sur le plan psycho-émotionnel: inquiétude, insécurité, peur des autres, sentiment d'être dépassé, colère, tristesse, sentiment de découragement, vision négative de l'environnement et des événements, ...
3. sur le plan comportemental: difficulté de concentration, irritabilité, agressivité, isolement, repli sur soi, augmentation de la consommation de drogue, alcool, médicaments, ...

**Notre souffrance en tant qu'humain au cœur même de ces changements répétés n'est pas le changement lui-même mais notre résistance au changement.**

La peur et la confrontation au changement affectent l'Homme dans sa globalité physique, comportementale et psycho-émotionnelle. La première raison est que le changement en tant que tel induit automatiquement le sentiment de perdre quelque chose. Nous le ressentons au cœur de ce tourbillon COVID aux mille changements incessants, nous vivons donc inconsciemment une succession de pertes de manière extrêmement rapide et plus ou moins profonde selon notre état intérieur du moment. La deuxième raison est que la peur relative à la COVID (peur d'être soi-même contaminé, peur de contaminer l'autre, peur de l'invisible) entraîne également d'autres ressentis comme la culpabilité, le sentiment d'impuissance, de vulnérabilité, d'abandon, ou d'isolement. C'est ce cocktail psycho-émotionnel aux ressentis physiques indéniables qui est difficile à appréhender sereinement et favorise ainsi l'emballage du mécanisme de survie. La peur, elle-même, devient un handicap individuel et collectif. Cette



peur activant la vigilance de manière accrue et sur des temps anormalement longs fatiguent les corps et les esprits.

Nous vivons donc une succession de mini-traumatismes quotidiens et ce sur une période longue qui ne laisse pas le temps à la récupération physique des corps. Cela pourrait être imaginé par un marathon avec un stand infirmerie à la fin du parcours où médecins et psychologues attendent les blessés, mais où aucun stand de ravitaillement n'aurait été prévu pour la course. Il ne viendrait pas à l'idée de faire un marathon sans ravitaillement, et pourtant c'est bien cela que la COVID nous propose comme situation en ajoutant un facteur aggravant : nous ignorons la distance réelle et le temps de la course... Il est donc primordial aujourd'hui, indépendamment de l'infirmerie, de créer un stand de ravitaillement mobile le long du parcours pour accompagner chaque participant(e) à avancer sainement et sereinement.

Ce stand de ravitaillement, véritable soutien du management économique et humain, devra répondre aux manifestations comportementales liées à la peur inconsciente du changement et aux craintes issues de l'incertitude du lendemain que sont :

- la fuite : absentéisme, diminution de la collaboration, absence de projection, propension au télétravail, refus de revenir à son poste, ...
- l'immobilisme : indécision, communication stérile, perte motivationnelle, procrastination, absence d'innovation, auto-jugement...
- l'agressivité : verbale et comportementale envers ses collègues, sociétale envers la hiérarchie, refus de nouvelle tâche ou de concession, perte du discernement...

La peur et le refus du changement sont deux facteurs déterminants et favorables à l'élaboration de croyances illusoires et toxiques par notre propre cerveau. En effet, face au changement, le cerveau crée des ruminations conscientes ou le plus souvent inconscientes qui peuvent se matérialiser par un « si..., mais..., et si jamais... ». En attendant, la vie passe et les décisions sont repoussées : l'immobilisme devient référence et l'intérêt individuel un repli. Si lors d'une situation de changement, notre cerveau nous envoie sans cesse des messages pessimistes et des visions négatives, il est néanmoins possible de se libérer de ce brouillard mental pour retrouver un calme intérieur et un discernement professionnel. Pour ma part, l'origine de nos souffrances psycho-émotionnelles créées par notre cerveau est le résultat d'un déséquilibre entre notre hémisphère gauche et droit.

**Il est primordial d'apprendre à accepter ce qui est et de comprendre comment notre cerveau nous envoie de fausses informations au quotidien.**

En effet, la rapidité de notre monde économique, l'hyperconnexion numérique ou encore l'incertitude quotidienne liée à la COVID, sollicitent trop fortement notre structure cérébrale. Ainsi, au sein des entreprises et institutions, par une activité intense de réflexion des stratégies économiques, d'analyses financières, de prises de décisions multiples, l'*hémisphère cérébral gauche est hyperstimulé quand l'hémisphère droit séduit proportionnellement aux enjeux économiques*. Ce déséquilibre entre les hémisphères gauche

et droit (dont souffrent inconsciemment les décideurs, managers et collaborateurs) se manifeste par une peur du résultat, une crainte du jugement, une peur d'agir ou de répéter les échecs, d'oser ou encore d'entreprendre : une culture de la nostalgie du passé et de la crainte du futur.

Pour qu'un nouvel équilibre corporel et cérébral s'installe, il est primordial de réveiller/stimuler de nouveau l'hémisphère droit qui est le siège de l'intelligence sensorielle offrant l'accès à la créativité, l'innovation, la sérénité ou encore la sérendipité... Ces qualités humaines retrouvées sont les clefs indispensables à la traversée du changement de manière sereine et stable. C'est en se familiarisant avec nos doutes et nos craintes du quotidien que nous pourrons les traverser une à une. Identifier et déchiffrer les mécanismes cérébraux qui se mettent en activité à notre insu en observant à quel point nos actions ne sont pas toujours le reflet de nos pensées initiales. Chaque action, chaque pensée de notre part sculptent véritablement notre cerveau par la création, la modification, l'allongement sans cesse de nos réseaux neuronaux.

**Nos pensées et nos actions sculptent notre cerveau jour après jour, synapse après synapse...**

Nous avons le pouvoir de changer/structurer nous-mêmes notre cerveau et de développer durablement la performance, la confiance, la sérénité, la créativité, le confort, la joie, la tolérance, le discernement, l'objectivité... par la plasticité cérébrale. La plasticité cérébrale est une faculté extraordinaire qui nous offre la possibilité de façonnier nous-mêmes notre cerveau à la demande. En effet, le cerveau est le seul organe qui apprend, jamais lassé de créer des nouvelles connexions cérébrales, pour une libération des compétences et des actions au service des objectifs des entreprises et des institutions. En d'autres termes, le cerveau peut être considéré comme une pâte à modeler qui a la capacité de changer de forme à notre demande pour s'adapter aux besoins et au contexte. C'est bien cette plasticité cérébrale, de manière autonome et durable, qui nous permet d'apprivoiser les changements, côtoyer les incertitudes, se familiariser avec les peurs illusoires et les fausses croyances. Et si je devais rassurer quelqu'un, je dirais que pour modeler le cerveau il suffit de lui apporter de la chaleur et pour cela il n'y a pas de limite d'âge.

La bienveillance et la douceur envers soi-même nous poussent à traverser nos obstacles et le changement avec fluidité et confiance. Si vous ne respirez pas le vent du changement Ici et Maintenant, alors où et quand le ferez-vous ?

Haja Rajaonarivo

# Les Ressources Humaines sur la ligne de front



D'origine suisse et malgache, Haja Rajaonarivo est titulaire d'un Master en Économie d'Entreprise de HEC Lausanne, d'un autre master en Gestion des Ressources Humaines et d'un CAS en Fusion-Acquisition. Il a consacré la première partie de sa carrière à la direction de filiales du groupe alimentaire Nestlé au Congo, au Kenya et à l'île Maurice. Il y a développé un fort intérêt pour le développement des talents, ce qui l'a mené à gérer les RH dans des organisations fortement ancrées sur le continent africain. Haja a également dirigé ses propres entreprises de conseil en commerce international, en RH et en gestion, accompagnant des dizaines d'entrepreneurs dans leurs projets de startup.

Le temps permettra d'étudier avec un regard scientifique les événements qui se déroulent depuis presque un an au moment où ces lignes seront publiées... Mais dans un premier temps j'aimerais partager avec vous quelques expériences observées ou vécues du point de vue de la fonction des Ressources Humaines, un rôle qui s'est souvent retrouvé en première ligne.

## La surprise

Bien que nous ayons tous pris conscience des développements sanitaires en Chine dès le début de l'année 2020, très peu d'entre nous avaient anticipé l'ampleur de la crise à venir. Les plans de contingence prévus pour assurer la continuité de l'activité en cas de crise, s'ils étaient en place, intégraient-ils les Ressources Humaines dans leur mise sur pied? À coup sûr on aura testé les connexions informatiques du site de secours, doublé les capacités de sauvegarde, mais qui avait imaginé qu'il ne serait tout simplement pas possible de regrouper physiquement ces personnes sur un site de secours pour cause de risque de contamination? Qui avait imaginé l'ampleur du changement et les impacts humains?

## L'anticipation

Alors que la vague montait, la situation dramatique vécue en Italie voisine a eu l'avantage de secouer un grand nombre de responsables tant au niveau politique que dans les entreprises. Dans notre entreprise il est apparu évident que des mesures contraignantes allaient devoir être prises. Nous avons alors anticipé le passage en effectifs réduits en nous assurant que la centaine de collaborateurs pourraient remplir leurs tâches en télétravail. Il a fallu équiper les quelques employés qui n'étaient pas mobiles, vérifier les connexions domicile-bureau et organiser un plan visant à partager tous les départements de l'entreprise en deux équipes



distinctes qui alterneraient leur présence au bureau, une semaine sur deux, et qui ne se verraient donc plus physiquement jusqu'à ce que la vague soit passée. Une bonne coordination de l'informatique, des RH et des finances (qui ont délié les cordons de la bourse) a permis à la direction de communiquer sur ce plan le vendredi 13 mars pour une mise en action dès la semaine suivante. Mais le lundi 16 mars, la première équipe inaugurant le système de rotation n'aura joué le scénario qu'une seule journée, rentrant le soir même en confinement comme le reste du pays... de manière facilitée grâce à une bonne anticipation.

## Maintenir le lien

Une fois parties en confinement, les entreprises ont dû se soucier de ne laisser personne au bord de la route. Dans ce contexte, les RH ont eu à jouer un rôle prépondérant en sensibilisant les managers à maintenir le lien avec tous les membres de leurs équipes, en maintenant une porte virtuelle ouverte à tous les employés, leur rappelant régulièrement qu'ils pouvaient accéder en tout temps aux collègues des RH et communiquer rapidement avec nous.

pas chômé, poursuivant les projets en cours tout en assumant les tâches supplémentaires inhérentes au confinement. En télétravail, de nombreuses activités demandent plus d'effort, les contacts et échanges spontanés ou rapides réalisés en mode «bureau» ont tout soudain demandé plus de temps, plus de vérifications, plus d'efforts de communication. Actifs dans une structure multinationale, nous avons maintenu nos projets de développement. Même si un certain fléchissement de l'activité s'est fait ressentir, les recrutements et réorganisations

Et puis de nombreuses entreprises ont eu recours aux réductions d'horaires de travail (RHT), à la réorganisation des équipes, voire à des restructurations; des mesures opérationnelles nécessitant l'action suivie des services RH.

## Une reprise progressive

Dès que les autorités ont permis une reprise progressive des activités «normales» (rappelez-vous, les écoles primaires, puis les écoles secondaires...), les équipes RH ont préparé la reprise du travail en entreprise. D'autres ont décidé de ne faire revenir que les fonctions indispensables en présentiel. Certaines allant même, de manière malheureusement prémonitoire, jusqu'à annoncer que le télétravail serait maintenu jusqu'en fin d'année.

Dans mon organisation, le choix a été fait de laisser une semaine de battement aux collaborateurs pour gérer le retour de leurs enfants à l'école avant de reprendre le travail au bureau le 18 mai. Le scénario de l'alternance prévu avant le confinement a alors pu être joué, assurant ainsi une séparation «étanche» entre les deux groupes d'employés ainsi qu'une densité physique plus faible dans les bureaux.

Après deux mois sous ce régime, la décision a été prise de revenir tous à temps complet au bureau. Comme cela coïncidait avec la période des vacances d'été, ce n'est qu'au début septembre que nous avons vraiment retrouvé une présence complète dans les bureaux.

## Protéger la santé

La protection de la santé des employés étant une responsabilité essentielle de tout employeur, les RH ont été fortement sollicitées pour coordonner, avec les responsables sécurité et santé en entreprise, la mise en place de mesures de protection adéquates sur le lieu de travail pour un retour progressif au bureau: support de communication sur les gestes barrières, mise à disposition du matériel et des produits d'hygiène nécessaires, désinfection et nettoyage des postes de travail, aménagement des parties communes en respect des restrictions sanitaires (densité dans les salles de réunion, dans les cafétérias). Ces actions mises en place au siège suisse du groupe ont aussi été coordonnées avec les filiales à l'étranger pour assurer une cohérence d'approche dans tous les sites. Un dispositif de traçage des présences dans les bureaux a été déployé et son suivi confié aux RH.

La pertinence d'une reprise du travail au bureau a été débattue. Avec un peu de recul je ne regrette pas ce choix. Cela a permis de redonner un boost aux collaborateurs qui ont tout de même été impactés au niveau du moral et de la dynamique. Les deux mois de réduction des contacts sociaux, physiques et virtuels les ont affectés et c'est avec un certain soulagement que nous avons repris le chemin du bureau au début de l'été.



À cette occasion, il était également utile de communiquer les informations principales concernant l'évolution de la situation sanitaire et les perspectives quant à la reprise possible du travail au bureau.

Durant cette période les services de support informatique ont aussi été considérablement sollicités afin d'assurer un fonctionnement le plus stable possible sans trop de complications techniques.

## Le travail continue

Si certaines entreprises ont connu une baisse de régime durant le confinement, plusieurs confrères m'ont rapporté n'avoir

prévus ont été menés à distance, sollicitant fortement les services RH dans notre réseau de filiales à l'étranger.

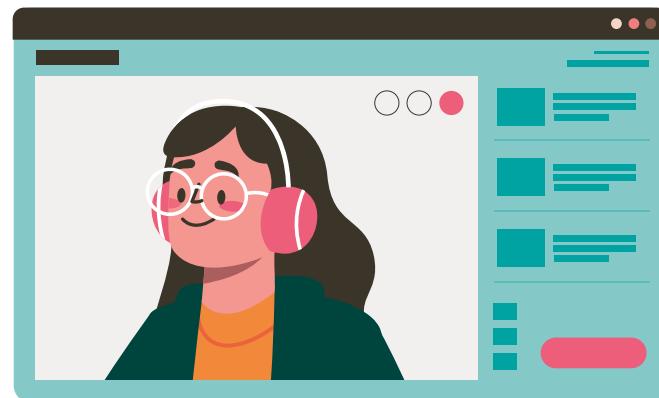
Le recours «forcé» aux applications de vidéo-conférence a induit une transformation probablement durable des pratiques professionnelles. Les compagnies aériennes ne s'y trompent pas en anticipant une perte importante de volume pour plusieurs années: les réunions virtuelles pouvaient remplacer certains meetings physiques sans problème. Nos prestataires se sont également réorganisés, plus ou moins rapidement, pour nous proposer des recrutements, des formations, des accompagnements à distance.

Nous ne connaissons pas encore l'impact psychique créé par l'éloignement durable de l'entreprise, hors du cadre de fonctionnement habituel, ou de la rupture du lien quotidien avec les collègues et l'avec l'entreprise. À travers ce que j'entends des organisations qui ont fait le choix de prolonger le télétravail durant tout l'été, voire jusqu'à la fin de l'année, on voit apparaître des angoisses, des craintes à revenir au bureau, des décrochages, de la démotivation, des formes de dépression. Au vu de ces témoignages, je ne regrette pas le choix d'un retour complet au travail en présentiel dès fin juillet 2020.

#### La 2<sup>e</sup> vague

Au moment où je rédige cet article, la nouvelle période de confinement se vit différemment de la 1<sup>re</sup>, d'une part parce que l'isolement demandé est moins strict et, d'autre part, parce qu'afin de préserver la santé mentale, la motivation et l'engagement des employés, une approche flexible a été adoptée et mise en place sous pilotage des RH: autour d'un petit noyau d'employés dont le poste requiert une présence physique régulière au bureau, les demandes et besoins spécifiques sont traités avec pragmatisme, autorisant

des séjours courts dans les locaux de l'entreprise, permettant ainsi à chacun de venir travailler sur un dossier particulier, d'accéder à des documents physiques, de prendre part à une réunion en présentiel ou tout simplement de résoudre des problèmes techniques de connexion.



#### En guise de conclusion

Les pandémies s'inviteront clairement dans les scénarii des nouveaux plans de continuité et il faudra mieux y intégrer les RH dans une réflexion plus poussée sur l'impact humain. Sur un plan optimiste, nous pouvons aussi nous réjouir que le télétravail ait pu démontrer sa

viabilité de manière claire, même s'il nous a été imposé de manière inattendue. De nombreuses organisations hier encore réticentes auront pu constater que pour les domaines qui s'y prêtent cela fonctionne, le travail se fait et les équipes arrivent à opérer à distance.

Nous ne savons pas encore ce qu'il adviendra des rapports sociaux nouvelle version. Quand pourrons-nous de nouveau nous réunir en grands groupes? Quand reprendrons-nous physiquement, en présentiel, les formations, les séminaires, les congrès, les salons...? Ce jour-là ferons-nous face à des visages masqués aux expressions dissimulées?

D'ici là, autant d'impacts sur les rapports humains auxquels les équipes RH devront être attentifs.

**PATRIMOINE**

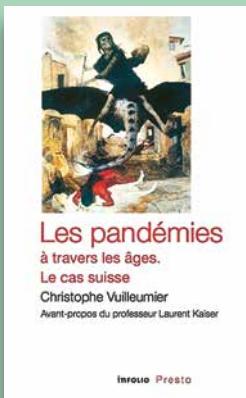
*Vous êtes la Loterie Romande*

**LOTERIE ROMANDE**

JOUER, C'EST AUSSI SOUTENIR.  
GRÂCE À VOUS, PLUS DE 210 MILLIONS DE FRANCS PROFITENT CHAQUE ANNÉE À LA COMMUNAUTÉ.

Retrouvez tous les bénéficiaires

# Propositions de lecture



De la peste antonine, au II<sup>e</sup> siècle après Jésus-Christ, à la peste noire de 1348 et jusqu'à la grippe espagnole qui frappa en 1918, l'ouvrage de Christophe Vuilleumier nous offre une vision chronologique des épidémies que la Suisse a dû combattre au fil des siècles. On y découvre que les pandémies y ont

Christophe Vuilleumier  
*Les pandémies à travers les âges. Le cas suisse*  
Infolio, 2020  
61 pages – CHF 12.-

de grandes similitudes, malgré les évolutions médicales et politiques: dans certaines régions, ce sont les Juifs et la femme-sorcière qui furent désignés comme responsables de la peste, l'isolement des malades et la fermeture des portes de certaines cités étaient les moyens utilisés pour gérer et combattre la maladie. Et parmi les décisions politiques, les premières mesures fédérales de lutte contre les épidémies ne furent prises que dès 1848, à l'aube de notre Suisse moderne... Cet essai concis et richement documenté nous permet de prendre un peu de recul pour mieux regarder le présent !

Laura Gisler  
Payot Lausanne



Dans cet essai bien construit, le philosophe des sciences et physicien aborde la question complexe de la vérité, notion chahutée ces derniers temps et qui semble soumise à des forces dépassant la sphère éthique ou philosophique... Il lui semble dès lors salutaire de rappeler les fondamentaux du regard scientifique, et la valeur de l'humilité: savoir ce que l'on sait et ce que l'on ne sait

Étienne Klein  
*Le Goût du Vrai*  
Tracts/Gallimard, 2020  
56 pages – CHF 6.60

pas, et être capable de le reconnaître est en effet crucial, pour les commentateurs comme pour les décisionnaires. Remettant un peu d'ordre dans les notions, il aborde la question du relativisme, du fameux ultracrépidarianisme (*NB: tendance à donner un avis dit scientifique dans des domaines non maîtrisés*), mais également de la juste place de la science. On retrouve également, avec l'auteur, le chemin de l'émerveillement comme origine du goût pour l'observation et du regard scientifique. Au-dessus du tumulte, ce texte concis et efficace offre matière à penser, et une vraie respiration.

Siloé Gavillet  
Payot Lausanne

Alors qu'enfle la deuxième vague de la COVID-19 en Suisse et dans le monde, voici l'occasion de plonger dans la réalité de la première. Quatorze journalistes d'investigation ont accompagné pendant plusieurs mois des personnalités et des anonymes confrontés à la pandémie, pour certains frappés très durement. Comment les décisions sont-elles prises, ou pas, quelles erreurs pourra-t-on peut-être reprocher à nos dirigeants et



Pris entre son allure hitchcockienne et son thème si actuel, ce roman historique de l'écrivain chinoise a de quoi intriguer: la neige n'y est-elle pas noire, et le corbeau blanc? Les sombres oiseaux qui hantent Harbin en 1910 ne sont pourtant qu'anecdotes dans le destin de ses habitants, terrassés par la peste pulmonaire. Ravagée, mais si vivante pourtant, la cité



Elle avait pourtant l'air saine, énergique et travailleuse, cette MaryMallon immigrée d'Irlande du Nord pour faire la cuisine aux bourgeois de la région new-yorkaise. Dommage qu'ils meurent les uns après les autres! Ou du moins soient sérieusement atteints de fièvre typhoïde, qu'on ne sait pas très bien soigner en ce tout début de XX<sup>e</sup> siècle. Le cordon bleu, en revanche, se porte bien. Jusqu'au jour où on l'arrête et envoie en relégation sur une île-hôpital, pour qu'elle cesse de contaminer autrui: Mary est en effet le premier porteur sain connu du bacille d'Eberth. Encore difficile aujourd'hui à admettre, le phénomène était d'autant plus incompréhensible pour cette femme

Mary Beth Keane  
*La Cuisinière*  
10/18, 2016  
453 pages – CHF 15.40

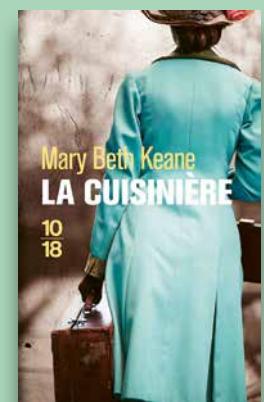
mandchoue est à la fois une communauté à la dérive, broyée par l'épidémie, et un kaléidoscope multicolore de destins divers, uniques et terriblement romanesques. Le souffle qui leur manque bientôt, Chi Zijian l'insuffle magnifiquement aux innombrables personnages de cette fresque époustouflante; d'une plume curieuse, et humaniste bien que lucide, elle mêle le chatoiement de mille et un détails fascinants aux drames et mésaventures de chacun. Ici l'on fabrique des masques à la chaîne, là des médecins se disputent à coup d'egos, tandis que le commerce tente de survivre...

Joëlle Brack  
payot.ch

Chi Zijian  
*Neige et corbeaux*  
Picquier, 2020  
366 pages – CHF 33.30

simple et s'estimant évidemment innocente, que la romancière peint avec empathie se débattant contre une séquestration injuste. Une vie saccagée «pour la bonne cause», auquel nos modernes confinements ne se peuvent comparer...

Joëlle Brack  
payot.ch



Cellule enquête Tamedia  
*La première vague*  
Slatkine, 2020  
408 pages – CHF 32.-

à «M. Covid», quels sont les rouages de la politique nationale et cantonale en matière de santé publique? Une enquête palpitante et bénéfique, car nous oublions vite... et refaire ce chemin à la fois si proche et si lointain

rappelle les émotions, les craintes, les espoirs, notre vie pour un temps suspendue au niveau planétaire. Des mots qui semblaient faire partie de l'Histoire comme confinement, pandémie, ou depuis peu couvre-feu, reviennent en force. Quelles conséquences avons-nous tirées de cette crise majeure? Ce livre donne des pistes intéressantes.

Maryjane Rouge  
Payot Lausanne

# La Boutique



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



Montre Fiaba Moonphase Quartz  
32 mm Maurice Lacroix\*  
Prix catalogue CHF 1'370.-  
Prix spécial « membre cotisant » CHF 960.-

\* Personnalisation possible sur le dos

## Les indispensables



Pour commander  
[alumnihec.ch/shop](http://alumnihec.ch/shop)



## L'écharpe

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



## La cravate

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



## Le mug

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



## Le porte-cartes

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



Pour devenir  
membre cotisant  
[alumnihec.ch/cotisation](http://alumnihec.ch/cotisation)

## Éditorial du Doyen



Jean-Philippe Bonardi  
Doyen de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne

# HEC Lausanne en 2020: que de changements!

Chers Alumni,

Cette année 2020 restera comme une année très particulière pour notre école. Jamais je n'aurais pensé l'année dernière en rédigeant mon édito, que les élèves auraient aujourd'hui déserté, pour la plupart, le campus de Dorigny, et que l'enseignement à HEC Lausanne aurait basculé presque intégralement dans le mode online. C'est pourtant bien la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui.

Je tiens toutefois à rassurer ceux qui seraient inquiets: votre Faculté a montré une grande capacité d'adaptation, que ce soit les professeurs, les équipes administratives ou bien sûr les étudiants. Finalement, même si la situation n'est bien sûr pas idéale, les retours des uns et des autres sont positifs, et cette situation inédite aura au moins permis d'expérimenter beaucoup de choses intéressantes pour ce qui concerne l'enseignement et les sessions d'exams en ligne. Nul doute que cela nous aidera beaucoup pour l'avenir.

L'autre grand sujet de l'année 2020 est le Centre E4S ('Enterprise for Society'), créé conjointement avec l'EPFL et l'IMD, qui a résolument pris son essor, même si la COVID-19 a là encore rendu les choses plus difficiles que prévues. Nous avions envisagé plusieurs événements de grande ampleur, avec notamment un meeting annuel qui aurait permis de discuter les premiers résultats des plateformes

de recherche au sein de tables rondes composées non seulement de professeurs mais aussi de managers et de personnalités politiques. Cet événement a finalement eu lieu en présentiel dans une forme raccourcie. Dommage. L'important, toutefois, est ailleurs. E4S est bien lancé avec dix plateformes de recherche qui sont au travail et un programme de master qui va ouvrir ses portes aux premiers étudiants en septembre 2021. L'essentiel est là; le potentiel de ce centre en termes d'impact et de différentiation à HEC Lausanne est très grand.

***Votre Faculté a montré une grande capacité d'adaptation, que ce soit les professeurs, les équipes administratives ou bien sûr les étudiants.***

Le dernier sujet que je voulais évoquer est plus personnel, même s'il vous concerne aussi. Comme vous le savez, je suis doyen de notre école depuis 2015, et j'ai été auparavant vice-doyen pendant trois ans (sous le décanat de Thomas von Ungern). Le règlement de l'UNIL prévoit toutefois qu'un membre du corps professoral ne peut officier au Décanat que trois fois de suite. À regrets, je vais donc laisser mon poste de doyen à l'été 2021 et cet édito sera mon dernier. J'ai passé six années fantastiques à la tête de notre Faculté, et je me réjouis de continuer à y travailler et à interagir avec vous tous.

Les choses changent donc, mais notre école gardera le cap. Je vous souhaite à tous beaucoup de bonheur et une belle année 2021!



## Quelques chiffres

3'560 étudiants dont

1'710 Bachelors

1'410 Masters

300 EMBA & formation continue

140 doctorats

400 chercheur·euse·s

Plus de 160 partenariats  
académiques à  
l'international et  
450 étudiant·e·s en  
échange chaque année

Plus de 20 associations  
estudiantines

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

### HEC Lausanne sur les réseaux sociaux

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

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

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

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

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



# HECimpact.ch, le blog dédié à la recherche

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

## À LA UNE

### La diversité ethno-linguistique, un indicateur de l'évolution de l'urbanisation

Recherche de Dominique Rohner (HEC Lausanne), Ulrich J. Eberle (London School of Economics), J. Vernon Henderson (London School of Economics), Kurt Schmidheiny (Faculty of Business and Economics in Basel)

Quels sont les facteurs qui peuvent influencer l'évolution de l'urbanisation? Que ce soit pour les décideurs politiques, les urbanistes ou les personnes s'intéressant à l'économie, cette question est centrale. Dans une récente recherche et en partant de divers exemples, Dominic Rohner et ses co-auteurs ont étudié le potentiel lien entre la diversité ethno-linguistique et l'évolution de l'urbanisation. Ils ont analysé des données issues de 3'540 provinces de 170 pays, en se focalisant sur des variables de diversité ethno-linguistique depuis 1975 et de niveaux d'urbanisation (de 1975 et 2015).

Les résultats de leur recherche montrent un lien étroit entre la diversité ethno-linguistique, telle que représentée par les différentes langues parlées, et la façon dont l'urbanisation évolue dans une «province». Ainsi, une plus grande diversité ethno-linguistique est associée à une moindre urbanisation (plus de personnes dans les zones rurales) et à un nombre plus limité de villes dominantes. Les résultats indiquent également un lien entre une plus grande diversité ethno-linguistique et davantage de tensions sociales sous forme de conflits et de violence, ce qui renforce l'idée que les gens sont découragés de vivre dans des zones urbaines ethniquement diverses en raison de tensions sociales plus élevées. Cependant, les résultats soulignent aussi les avantages de disposer de processus et d'institutions démocratiques solides pour contrer tout impact négatif de la diversité ethno-linguistique.

Cette recherche s'avère alors particulièrement utile pour utiliser des mesures de performance non économiques pour une région ou une nation, mais aussi lors d'approches politiques relatives à la diversité ethno-linguistique, ou encore en économie de développement où la diversité ethno-linguistique et les migrations internes sont importantes.

Des articles courts et faciles d'accès, pour toutes celles et ceux qui s'intéressent aux défis et aux nouvelles manières de penser l'économie et le management.

#### Comment notre monde économique évolue-t-il?

#### Quelles décisions privilégier?

#### Avec quel impact pour les individus, les entreprises et la société?

### Applications mobiles de motivation: quelle efficacité sur le long terme pour changer nos habitudes comportementales?

Recherche de Mauro Cherubini (HEC Lausanne), Gabriela Villalobos-Zuñiga (HEC Lausanne), Marc-Olivier Boldi (HEC Lausanne) et Riccardo Bonazzi (HES-SO Valais)

Les applications mobiles sont très souvent utilisées pour aider les individus à changer de comportement. Qu'il s'agisse par exemple d'améliorer sa santé et son bien-être, d'augmenter ses performances physiques, au travail, ou d'encourager un comportement plus responsable en tant que citoyen, il existe une application dédiée pour chacun de ces objectifs. Mais ces applications sont-elles vraiment efficaces sur le long terme?

D'après une recherche conduite par le Prof. Mauro Cherubini et ses co-auteurs auprès de 200 personnes, les systèmes de récompense et de messages d'encouragement n'auraient pas forcément l'effet escompté. Dans des cas plus extrêmes et en prenant l'exemple d'applications sportives, ces systèmes pourraient même conduire certains individus à diminuer leur activité physique plutôt qu'à améliorer leurs performances de manière durable.

Dès lors, comment modifier ces applications pour permettre aux utilisateur-trice-s d'atteindre leurs objectifs sur la durée? Les chercheur-e-s ont démontré que la motivation intrinsèque, plus particulièrement le score de la motivation intrinsèque (IMI), était l'indicateur le plus significatif du changement comportemental désiré. Plus le score IMI est bas, plus il est facile d'imaginer comment la perspective d'une récompense en argent pourrait compenser les effets négatifs de la perception. En revanche, les personnes déjà très motivées par l'exercice physique et dont le score IMI est élevé pourraient facilement percevoir une petite récompense financière comme une incitation inutile, presque insultante, qui empiète sur leur autonomie; ces interventions venant ainsi perturber la corrélation positive entre les scores IMI et les résultats comportementaux. Ainsi, les développeurs d'applications qui cherchent à encourager un changement de comportement durable ont tout intérêt à se concentrer sur les scores IMI, notamment lors de la conception de l'application ou de son expérimentation.

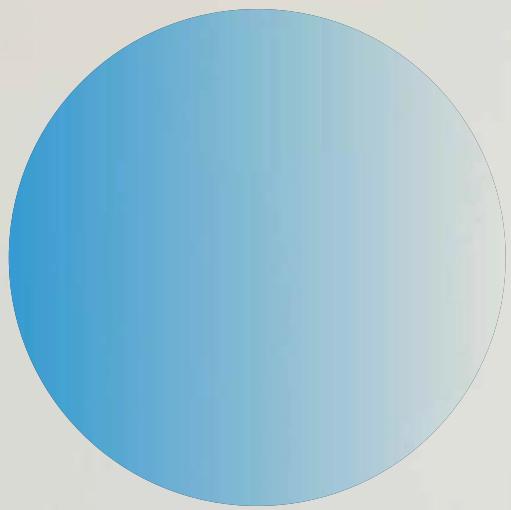
## À LIRE ÉGALEMENT

- L'importance de la motivation intrinsèque dans la conception d'applications de changement de comportement
- Rapide, simple et efficace: le reporting intégré, un outil payant
- Le pouvoir de l'influence sociale sur le changement des comportements collectifs

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

LE MONDE S'ARRÊTE.



The background of the advertisement is a blurred photograph of a modern office or study room. It features a white desk with a laptop and a cup, a black office chair, and a pink desk lamp mounted on a wooden stand. The overall aesthetic is clean and professional.

**LA FORMATION CONTINUE.**  
sur [execed.unil.ch](http://execed.unil.ch)

## Nouvelles de la Faculté



### Lancement d'un nouveau centre de recherche dédié à l'avenir du management de luxe

Aujourd'hui, le luxe ne se traduit plus par des objets, mais par des formes plus immatérielles, comme les expériences, le temps, la mobilité, la liberté, l'appréciation, la popularité, la santé, la beauté, le bien-être, ou encore le bonheur. Certains piliers fondamentaux sont remis en question, et c'est dans ce cadre que la professeure Felicitas Morhart au Département de marketing a lancé en mai dernier le Swiss Center for Luxury Research (SCLR), en partenariat avec le nouveau média digital Luxury Tribune. Ce centre de recherche inédit réunit des expert-e-s du domaine du luxe issu-e-s des meilleures institutions universitaires de Suisse et vise à apporter des pistes de réflexion quant à l'avenir du management du luxe.

### Le Futures Lab, centre d'étude et d'analyse des métiers et des compétences de demain

Comment réinventer les compétences et les métiers qui feront le monde du travail de demain? Dans un contexte d'accélération des changements environnementaux, sociaux, technologiques ou économiques qui entraîne une obsolescence croissante des connaissances, le Futures Lab entend amener des pistes de réflexion face aux défis urgents et complexes liés au futur de l'emploi. Crée fin 2019 sous la direction d'Isabelle Chappuis, le laboratoire lance et pilote des projets de recherche qui visent à identifier les compétences qui permettront aux humains de résister à l'avancée des machines, ou de mieux collaborer avec elles.



### L'équipe de HEC Lausanne remporte le Swiss CFA Institute Research Challenge pour la 7<sup>e</sup> fois!

Le CFA Institute Research Challenge est une compétition mondiale d'analyse financière organisée par le CFA Institute afin de promouvoir l'émergence de nouveaux talents. Le 20 février, une équipe d'étudiant-e-s du Master en Finance a remporté la compétition à l'Université de Zurich. Il s'agit de la septième victoire en 10 ans de participation pour HEC Lausanne. L'équipe gagnante, encadrée par le professeur Norman Schürhoff, a été sélectionnée car elle a fourni à la fois la meilleure présentation et le meilleur rapport écrit. Elle se compose de Timothy Holt, Florence Hugard, Tommaso Massazza, Elena Pfefferlé et Malik Lechekhab.

### SUN Bioscience remporte le Prix Strategis 2020

La 27<sup>e</sup> cérémonie du Prix Strategis qui récompense la meilleure startup de Suisse s'est tenue le 15 septembre. Organisé depuis 27 ans, ce concours entrepreneurial a été fondé par l'association d'étudiant-e-s HEC Espace

Entreprise. 87 startups ont tenté leur chance lors de cette édition. Le 1<sup>er</sup> prix est revenu à SUN Bioscience, startup fondée en 2016 par deux chercheuses issues de l'EPFL. Elle s'est distinguée en proposant une solution innovante de culture d'organoides (micro-tissus reproduisant certains comportements d'un organe), qui vise à favoriser le développement de la médecine de précision en proposant à l'industrie pharmaceutique une solution peu coûteuse et de haute qualité.



## Le Master en Management parmi les 30 meilleurs programmes au monde

HEC Lausanne se positionne cette année dans le top 30 du classement annuel des meilleurs programmes de Master en Management au monde, publié par le Financial Times (Ranking FT 2020). Le Master gagne ainsi 8 places et ressort également en 2<sup>e</sup> position des meilleurs programmes de Master en Management de Suisse, attestant de la qualité des enseignements et des programmes.

## 7 nouvelles nominations à HEC Lausanne

La Faculté des HEC a eu le plaisir d'accueillir sept nouvelles et nouveaux professeur-e-s cette année:

### Département de comptabilité et contrôle



**Garen Markarian**, en tant que professeur ordinaire. Ses sujets de recherche couvrent la gouvernance d'entreprise, l'*executive compensation* (rémunération des dirigeants), l'*insider trading* (délit d'initié), et la valeur actuelle des actifs.



**Nicolas Rudolf**, en tant que professeur assistant en pré-titularisation conditionnelle. Ses recherches se concentrent sur les *financial reporting incentives* et la transparence dans le secteur bancaire, ainsi que dans d'autres secteurs.

### Département de finance



**Lorenzo Bretscher**, en tant que professeur assistant en pré-titularisation conditionnelle. Ses domaines de recherche portent sur la macro-finance, l'*asset pricing* (évaluation des actifs), la macro-économie et la finance internationale.



**Roxana Mihet**, en tant que professeure assistante en pré-titularisation conditionnelle. Elle s'intéresse au rôle que joue le choix des informations en macroéconomie et en finance.



**Ziwei Zhao**, en tant que professeure assistante en pré-titularisation conditionnelle. Ses sujets de recherche portent sur la finance comportementale et les investissements, plus particulièrement les fonds négociés en bourse (*Exchange Traded Funds – ETF*), les fonds communs de placement (*mutual fund*) et les disparités de revenus.

### Département de marketing



**Emanuel de Bellis**, en tant que professeur assistant en pré-titularisation conditionnelle. Il s'intéresse à la perception des consommateur-trice-s et à l'utilisation de produits autonomes et autres technologies digitales.

### Département de stratégie, globalisation et société



**Christian Peukert**, en tant que professeur associé. Ses recherches visent à comprendre la manière dont la digitalisation influence les consommateur-trice-s, les entreprises et les marchés, et comment cela façonne à son tour les incitations à l'innovation.

Faculté des HEC en 2018. Le CEFC veut promouvoir le progrès commun des entreprises et sociétés chinoises et suisses et poursuit l'objectif ambitieux de devenir le centre de formation et de recherche sur la Chine le plus important de Suisse et d'Europe. Il a signé en 2020 un partenariat avec la société SIX dans les domaines de la formation et de la recherche destinés aux entrepreneurs chinois qui souhaitent conduire des activités entrepreneuriales en Suisse ou en Europe.

## The Invincible Company: nouvel ouvrage d'Yves Pigneur et d'Alexander Osterwalder

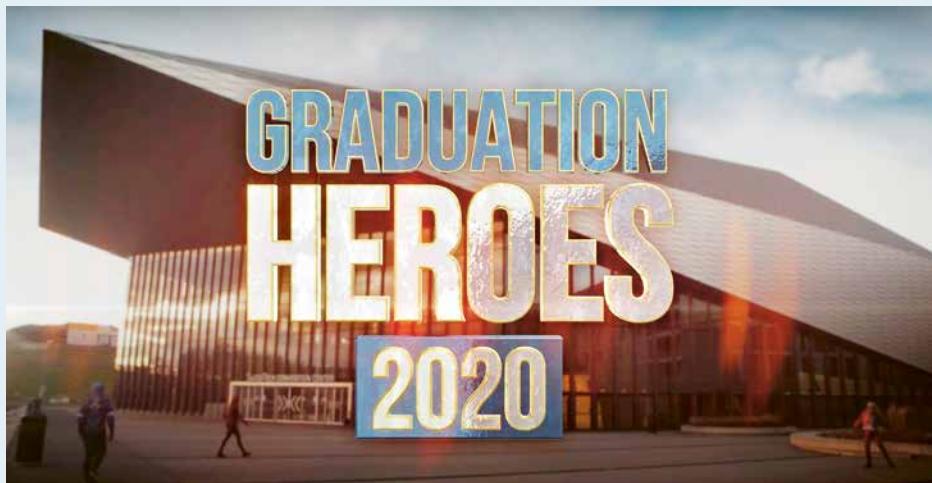


Après le succès planétaire de leur premier livre «Business Model Generation», suivi de «Value Proposition Design» vendus à

plus de 2 millions d'exemplaires en 45 langues, Yves Pigneur et Alexander Osterwalder ont publié leur nouvel ouvrage tant attendu: «The Invincible Company». Celui-ci propose aux entreprises des pistes pour se réinventer, tout en s'inspirant des meilleurs modèles d'affaires au monde, comme ceux de Logitech, Hilti ou Nestlé. Les deux auteurs montrent comment ces entreprises ont réussi à bouleverser leur secteur et comment elles ont contribué à améliorer les modèles commerciaux existants. Didactique, l'ouvrage propose plusieurs outils pratiques afin d'évaluer sa propre entreprise et ses projets d'innovation, et comment construire sa stratégie pour devenir invincible.

## China Economics and Finance Center (CEFC)

Le China Economics and Finance Center (CEFC), un institut de recherche et de formation sur la Chine, a été créé au sein de la



Cette année, les cérémonies de remises de diplômes de Bachelor et de Master ont posé un défi de taille. Intitulée « Graduation Heroes 2020 », cette célébration innovante et insolite, exclusivement virtuelle, a permis de mettre à l'honneur ses étudiant-e-s fraîchement gradué-e-s autour du thème des super-héros. Le rendez-vous a été fixé au 12 décembre pour que tous nos super-héros et super-héroïnes, leurs familles et ami-e-s, ainsi que toute la communauté HEC puissent se retrouver autour d'un film d'une cinquantaine de minutes, empreint d'humour et d'émotion.

Parmi les moments phares, la chanson « HEC Lausanne c'est chez toi », écrite par le Doyen de la Faculté, Jean-Philippe Bonardi et interprétée par huit professeur-e-s de la Faculté. Mais aussi la séquence interview où nos diplômé-e-s témoignent de leur parcours et souvenirs à HEC Lausanne, la remise des prix mise en scène par un présentateur fictif ou encore la séquence Alumni HEC Lausanne, avec le CEO et co-fondateur de Batmaid.

En final, tous les noms de nos diplômé-e-s ont défilé sur fond d'applaudissements et de visuels des couloirs de l'Internef et du campus. Tout comme en témoignent les nombreux messages reçus, et nous le souhaitons très sincèrement, les moments forts de cette soirée resteront gravés dans la mémoire de chaque participant-e!



Jean-Philippe Bonardi lors de son discours



Présentation de Batmaid par un Alumnus HEC

## Cérémonie de Graduation Bachelors et Masters à HEC Lausanne



Prix décerné par l'Association des Alumni HEC Lausanne



Les professeurs chantent « HEC Lausanne c'est chez toi »



Séquence d'applaudissements en fin de cérémonie



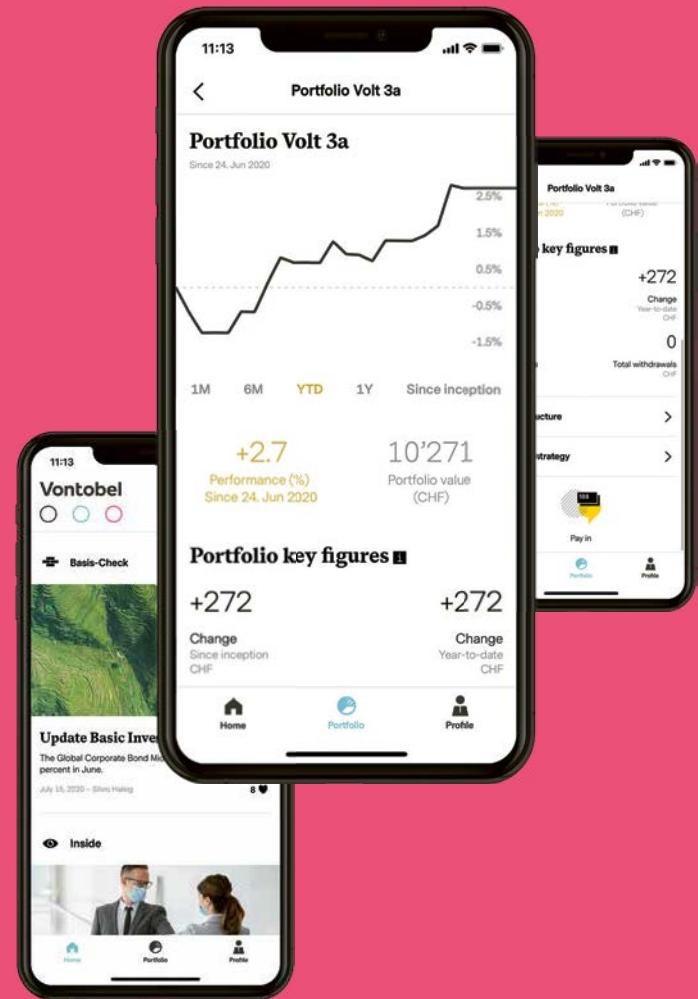
# Volt 3a

La prévoyance au sommet.

Tout le savoir-faire de Vontobel en matière de placement au service de votre prévoyance. Notre solution de troisième pilier, Volt 3a, simple et intelligente.

- Vos fonds sont investis de manière professionnelle dès CHF 500
- Transférez vos avoirs de prévoyance existants facilement
- Profitez de l'expertise de l'un des plus grands gestionnaires d'avoirs de prévoyance en Suisse

6 mois  
sans frais  
bancaires, ensuite  
50% de réduction!  
Code: HEC21



Digital Investing

**Disclaimer**

La présente publication constitue un support publicitaire au sens de l'article 68 de la LSFIn suisse, et sert uniquement à des fins d'information. Lors de transfert d'avoirs de prévoyance, des frais peuvent être débités par l'institution auprès de laquelle les avoirs sont actuellement déposés ou investis. Les Alumni, étudiants et employés de HEC Lausanne qui ouvrent un portefeuille Vontobel Volt® et qui investissent le montant minimum de CHF 500 (Volt 3a) ou de CHF 10'000 (Volt Invest), bénéficient de nos services complets, sans frais bancaires pendant 6 mois. Profitez ensuite d'une réduction de 50% sur les frais bancaires. Pour bénéficier de cette offre, vous devez être un nouveau client de la Banque Vontobel SA, avoir plus de 18 ans et avoir votre domicile en Suisse.

Les coûts des instruments financiers utilisés pour la gestion active des portefeuilles ainsi que les thèmes s'élèvent à un maximum de 0,50% par an sur les actifs. En outre, des taxes (y compris le droit de timbre suisse) pouvant atteindre 0,15% du volume des transactions peuvent être prélevées sur les transactions individuelles.

Les frais usuels de Volt peuvent être consultés sur le site [volt.vontobel.com](http://volt.vontobel.com)



# PARTENAIRE STRATEGIQUE DES PME

*Valorisez et transformez votre futur.*

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

FUSIONS-ACQUISITIONS

AUDIT STRATÉGIQUE

RUE HANS FRIES, 1 - 1700 FRIBOURG  
[www.actoria.com](http://www.actoria.com)

Contact : 026 519 01 40 / [frederic.gross@actoria.ch](mailto:frederic.gross@actoria.ch)

