

ceo*

Le magazine des décideurs. Avril 2007

Marché de l'énergie. Redistribution des cartes sur le marché de l'électricité.
Un matériau futuriste. Pourquoi Corian® enthousiasme architectes et designers.
Agriculture. Comment est gérée la plus grande ferme de Suisse.



Editeur: PricewaterhouseCoopers SA, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich

Rédacteurs en chef: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com

Directeur de la création: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Ont collaboré à cette édition: Michael Craig, Iris Kuhn-Spogat, Ella Sarelli, Giselle Weiss

Concept, rédaction et conception: purpur ag, publishing and communication, Zurich, pwc@purpurnet.com

Photos: page 3: Andreas Teichmann, page 13: Astrofoto/W.T. Sullivan III, page 14: Christian Diehl, page 15: Bernd Hoff, page 20: Béatrice Denénes/Pixil, pages 21–27: Roth und Schmid, page 25: Keystone/Landov/Paul O'Driscoll, page 44: Markus Bertschi

Lithographie: CMS Sticher AG, impression: Sticher Printing, Lucerne

Copyright: magazine ceo PricewaterhouseCoopers. Les opinions exprimées par les différents auteurs ne correspondent pas forcément à celles de l'éditeur.

Le magazine ceo paraît trois fois par an en français, en allemand et en anglais. Tirage: 30 000 exemplaires

Commande d'abonnements gratuits et changements d'adresse: sonja.jau@ch.pwc.com



Markus R. Neuhaus, administrateur délégué,
PricewaterhouseCoopers, Suisse

Pour le développement et l'identification des sources de croissance, le PDG dépend de son équipe. En même temps, il est appelé, en tant que leader, à choisir entre différentes options.

Notre branche vient de connaître une importante vague de changements. L'affaire Enron a marqué le début d'une amélioration du gouvernement d'entreprise au niveau mondial, amélioration qui a imprégné l'ensemble de la vie économique de ces dernières années. Six ans après l'affaire Enron et cinq ans après l'entrée en vigueur du Sarbanes-Oxley Act, Peter Ochsner, responsable de notre division Audit, tire un premier bilan. Si les entreprises suisses ont considérablement changé, il reste cependant encore bien des chances à saisir. Le changement affecte non seulement le contexte macroéconomique, mais aussi des secteurs d'activité spécifiques. Depuis des années par exemple, le secteur de l'énergie connaît de grands bouleversements, et il semble que les réformes les plus importantes soient encore à venir. Blackouts, coups de poker sur le marché du gaz en Europe de l'Est, fusions et reprises nous ont clairement montré que l'énergie est un produit et que, en tant que tel, il est loin d'être acquis car, au même titre que tous les autres produits, il est soumis aux forces et aux faiblesses du

marché. Le changement climatique – qui n'est pas une nouveauté, mais qui est maintenant pris au sérieux et reconnu comme un problème urgent – fait le reste, nous incitant à considérer d'un œil neuf ce produit de consommation de base qu'est l'énergie. C'est pour nous l'occasion de réfléchir aux mécanismes, aux défis et aux options quant à l'avenir de cette branche.

Le changement est permanent

Récemment a été avancée la thèse suivante: le changement serait la quête de la stabilité à un autre niveau, plus élevé. Je réfute une telle interprétation: le changement est permanent. Seuls ceux qui acceptent le changement et l'intègrent dans leurs tâches de direction quotidiennes peuvent l'exploiter avec profit sur le long terme. Un changement consistant en une exceptionnelle épreuve de force ne sert qu'à surmonter les crises. Un changement permanent renforce et inspire chaque jour l'entreprise, qui peut ainsi axer tous ses efforts sur ses objectifs. D'un point de vue général, le changement est un phénomène quotidien dans tous les domaines de l'économie. Les annonces de bénéfices record éclipsent actuellement les autres informations. Confrontés à des attentes toujours plus grandes, les patrons sont incités à ne pas laisser s'interrompre ce flux d'informations positives. Ces dernières

années, nombre d'entreprises ont opéré une transformation radicale leur permettant d'identifier les potentiels d'économies, de créer les conditions pour que ceux qui apportent de la valeur s'épanouissent pleinement et de combler les lacunes de trésorerie et de productivité. Une tâche encore plus difficile attend beaucoup d'entre elles: élaborer des réponses à la question de savoir d'où doit provenir un supplément de croissance au cours des prochaines années. Avant que cette notion devienne un cliché, on parlait pour cela de développer des visions.

Dès la phase de réorganisation, la capacité du patron à être à la fois leader et team-player est capitale pour la réussite. Pour le développement et l'identification des sources de croissance, le PDG dépend encore plus de son équipe. En même temps, il est appelé, en tant que leader, à choisir entre différentes options. Quatre personnalités expliquent dans le présent numéro de ceo la manière dont elles s'y prennent pour jouer ces différents rôles.

Je vous souhaite une lecture stimulante.

Markus R. Neuhaus

ceo1/07. sommaire



Rudolf Stämpfli, président de l'Union patronale suisse, écrit dans le forum ceo*: «Les défis sont importants et le temps est compté. Une équipe vaut de l'or: elle réduit la complexité et donne le rythme.»

06



Mirjam Ott, championne de curling, écrit dans le forum ceo*: «Tout part de la composition de l'équipe. Seule une combinaison idéale de traits de caractère et de talents peut conduire au succès.»

08



Albert M. Baehny, PDG de Geberit, écrit dans le forum ceo*: «Le succès d'un cadre dirigeant qualifié repose sur sa force. Un consortium mondial ne peut se permettre aucune faiblesse.»

10



Ursula Renold, directrice de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT, écrit dans le forum ceo*: «Diriger de façon crédible signifie communiquer ouvertement.»

12

«Ulysse», le programme de développement du Leadership de PwC. Déployer ses compétences professionnelles dans un milieu radicalement différent: par exemple en Equateur.

54

expertise pwc

Corporate Governance. Le gouvernement d'entreprise est au centre de la modernisation du droit suisse des entreprises. Le plus important, toutefois, est la question de la pratique entrepreneuriale: qu'en est-il en Suisse?

29

Réforme de la TVA. La dernière enquête TVA de PricewaterhouseCoopers montre que les entreprises considèrent toujours comme élevés les risques liés au droit et à la pratique de la TVA.

32

Transactions OpCo/PropCo. L'immobilier s'est imposé comme catégorie de placement alternative et la demande de nouvelles formes de transactions et de placements est importante.

34

Des ratios pour le capital humain. La performance d'une entreprise dépend largement de la création de valeur des collaborateurs. Des indicateurs sur le capital humain peuvent être déterminés et servent à piloter la compétitivité.

37

Service. Etudes et analyses. Abonnements et adresses.

39



Un coup d'œil sur l'avenir de l'énergie dans le monde: Nous pouvons avoir croissance économique et qualité de vie. Mais il faut pour cela prendre les bonnes décisions, explique Peter Voser, CFO de Royal Dutch Shell.

24

Dossier Énergie.

Les compagnies d'électricité suisses sont bénéficiaires. Dans un contexte d'ouverture de marché, de risques de coupures de courant et de politisation, la tension est à son comble. Pour en savoir plus sur les réseaux, les capacités, les marchés et les opinions ainsi que sur les leaders, les acteurs de niche et les visionnaires.

14



Un matériau qui fait carrière. Les architectes et les designers ne jurent que par les qualités de Corian®. Une leçon de marketing et de relations publiques.

40



L'importance de compter les calories. L'obésité est un problème de société, selon le Dr Fritz Horber qui appelle le monde politique et économique à s'attaquer au problème.

46



Terre et justice. L'établissement pénitentiaire de Witzwil, près du lac de Neuchâtel, est la plus grande ferme de Suisse. Récit d'un challenge entrepreneurial.

48

Rudolf Stämpfli: Les défis sont importants, les tâches complexes et le temps est compté. Une équipe vaut de l'or: elle réduit la complexité et donne le rythme.

Rudolf Stämpfli préside l'Union patronale suisse depuis 2003. Président du conseil d'administration et copropriétaire de Stämpfli SA, il est également éditeur, avec Stämpfli Verlag SA, à Berne.

Aujourd'hui, il convient de réunir les deux concepts de teamplayer et de leader. Certes, il existe encore de rares combattants solitaires, mais je doute qu'ils puissent s'affirmer durablement sur le marché avec leurs entreprises. Les défis sont devenus importants, les tâches sont complexes et le temps est toujours plus compté. Une équipe vaut de l'or: elle réduit la complexité et donne le rythme.

Si les efforts d'une équipe doivent être axés sur l'objectif, il faut cependant aussi que quelqu'un se sente responsable de l'atteinte de cet objectif: dans une équipe composée uniquement de personnalités dominantes, on perd du temps et de l'énergie en luttes de pouvoir. En revanche, si personne n'assume le rôle de chef, tous courent le risque de se disperser. La mission qui incombe au leader consiste à coordonner les différentes tâches de direction, à donner un axe et à fournir en permanence des informations indiquant la distance à laquelle l'équipe se trouve encore de l'objectif.

Un leader doit réunir les bons individus de manière qu'ils se complètent, non seulement en ce qui concerne les aptitudes, l'âge et la culture, mais aussi sur le plan humain. Ce dernier aspect est déterminant: en règle générale, plus quelqu'un monte dans la hiérarchie, plus son ego devient envahis-

sant. Pour le PDG, le défi consiste à amener ses collègues de la direction à constituer une équipe soudée. Il doit également sentir à quel moment il peut apporter lui-même un soutien ou quand il doit prendre en charge le rôle de leader voire, à l'occasion, ne pas tenir compte de l'équipe.

Des valeurs communes créent une base pour le travail et maintiennent la cohésion d'une équipe. Cela n'est cependant vrai que si elles sont effectivement vécues, contrôlées et communiquées: responsabilité qui incombe également au chef d'équipe.

Toutefois, un système comportant trop de valeurs différentes nuit à l'efficacité, dans la mesure où il risque d'engendrer une sollicitation excessive. Trois ou quatre me paraissent être un bon nombre. Chez nous, elles se nomment «respect», «honnêteté», «ouverture» et «dignité». Elles s'appliquent impérativement, il n'y a pas de tolérance en cas de dérapage. C'est essentiel: des valeurs dont les gens pensent qu'elles sont négociables en fonction du cas ne sont rien. Un leader n'en est pas un leader non plus si l'équipe ne lui fait pas confiance: un lieutenant qui se perd à plusieurs reprises avec ses soldats doit s'attendre à ce que ses hommes se mettent à lire eux-mêmes la carte. Il est bien connu que la confiance se mérite et que diriger, c'est aussi prévoir. Je rencontre souvent des managers qui souhaitent avoir affaire le moins possible avec le personnel, bien que se prévalant haut et fort de leur rôle de dirigeant.

J'attends aussi d'un leader qu'il regarde vers l'avenir, et pas uniquement pour élaborer une stratégie ou prendre des mesures.

Il convient de vérifier en permanence la bonne composition de l'équipe et si l'on est soi-même la bonne personne au bon

endroit. Ces questions comptent parmi les plus importantes dans l'exécution des tâches quotidiennes. En effet, il y va de l'existence à long terme d'une entreprise: une organisation ne survivra que si elle réussit à former les décideurs du futur dans ses propres rangs.

Mais c'est justement là où le bât blesse: de nombreux leaders ont en effet beaucoup de mal à comprendre les problèmes de personnel. Andy Grove, l'ancien CEO d'Intel, affirme dans son livre «Only the Paranoid Survive» que, dans une entreprise performante, ne resteraient en définitive que ceux qui sont en bonne harmonie mutuelle. Il insinue par ailleurs qu'il y a lieu de se poser la question de savoir si, à long terme, de telles équipes seront également celles qui conviennent. L'harmonie présente le risque de voir des personnes qui se réunissent en petit comité, partagent les mêmes idées et se tapent mutuellement sur l'épaule en venir à être dépassées sur le marché et à ménager leurs collègues, même s'ils ne sont plus en mesure de s'acquitter de leurs tâches ou s'ils ont rempli leur mission depuis longtemps. La protection par sympathie et le consensus par souci d'harmonie sont humains, mais extrêmement dangereux pour les entreprises. Les «insatisfaits par nature» sont un bon moyen pour éviter trop d'autosatisfaction. Celui qui dirige une équipe a tout intérêt à attirer ce type de personnalités et à veiller à ce que, dans son entreprise, règne une ambiance dans laquelle même les esprits dérangeants puissent évoluer. //

Photo: Markus Bertschi



forum2. teamplayer/leader

Mirjam Ott: Tout part de la composition de l'équipe. Seule une combinaison idéale de traits de caractère et de talents peut conduire au succès.

Triple championne de Suisse de curling et plusieurs fois médaillée aux Championnats d'Europe, Mirjam Ott est la seule femme au monde à avoir conquis l'argent olympique à deux reprises dans cette discipline. Comme à Turin en 2006.

Sport aux nombreuses facettes, le curling exige une grande intelligence tactique, un peu comme les échecs. Sauf qu'une pierre n'est pas une simple pièce que l'on peut déplacer à sa guise sur un échiquier. Expérience, aptitudes sportives et compas dans l'œil sont indispensables pour placer une pierre à l'endroit souhaité. Précision et travail d'équipe! Car entre la précision du lancer, le balayage et les directives du lanceur pour assister la trajectoire de la pierre, la victoire se joue souvent à quelques millimètres.

Le capitaine de l'équipe – le skip – est responsable de la stratégie. C'est mon rôle au sein de l'équipe. La communication est primordiale pendant une partie. Je dirige mes coéquipières en leur criant des directives. Nous pouvons nous réunir pour discuter de phases de jeu plus complexes, mais nous n'avons droit qu'à deux temps morts d'une minute chacun. Comme un match de curling est limité dans le temps, j'assume seule la plupart des décisions et des responsabilités pendant le déroulement de la partie.

La composition de l'équipe est le facteur de réussite le plus important. Étant donné que nous ne sommes que quatre, une erreur de casting s'avère souvent fatale. Quatre leaders ne formeront jamais une équipe, tout comme il est vain de réunir les quatre meilleures joueuses ou les quatre plus combattives. Seule une combinaison idéale de traits de caractère et de talents peut permettre de décrocher des médailles. Une équipe doit jouer en harmonie, dans le vrai sens du terme. La mission du skip est de sélectionner «son» équipe et d'évaluer les points forts et les points faibles des différentes joueuses.

Il est primordial que les quatre joueuses souhaitent travailler en équipe pour atteindre le même objectif et qu'elles en tirent les conséquences appropriées. Dans le curling, il n'y a aucune incitation financière. Nous exerçons toutes une activité professionnelle à temps partiel pour gagner notre vie. En moyenne, nous investissons 40 heures par semaine dans le sport. Cela demande une bonne dose de motivation et de discipline personnelles. J'accorde beaucoup d'importance à la définition des rôles au sein de l'équipe. Tout le monde doit savoir qui est aux commandes. Le manque de clarté entraîne tôt ou tard des conflits qu'il faut absolument éviter! Nous avons besoin de toutes nos forces pour la compétition et ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'énergie à nous disputer.

À l'intérieur d'une équipe de curling interagissent des processus que j'ai appris à identifier durant mes études en gestion d'entreprise et dans ma vie professionnelle. La seule différence est qu'il est plus facile

de prendre ses distances avec ses collègues de bureau. Et aussi que l'on est récompensé de ses efforts par un salaire. Nous n'avons aucune motivation financière. En revanche, nous sommes guidées par la réalisation de nos objectifs, la volonté de «performer» et la soif de victoire. C'est la raison pour laquelle certaines décisions importantes doivent être prises en équipe, même si le skip est aux commandes. Assumer un rôle de leader, c'est un choix. Je suis skip depuis mon plus jeune âge. Pendant deux ans, j'ai évolué au sein d'une autre équipe au poste de vice-skip et j'ai dû apprendre à obéir aux ordres. J'ai très vite ressenti le besoin de bâtir ma propre équipe et de prendre à nouveau les commandes. Aujourd'hui, je suis heureuse que mon travail soit supervisé par des entraîneurs. Ils me conseillent et me soutiennent dans les situations difficiles. S'il faut par exemple remplacer une joueuse lors d'une rencontre décisive, je suis contente que l'entraîneur prenne cette décision à ma place. Je peux ainsi me concentrer totalement sur la stratégie et la partie. //

Photo: Nik Hunger



forum3. teamplayer/leader

Albert M. Baehny: Le succès d'un cadre dirigeant qualifié repose sur sa force. Un consortium mondial ne peut se permettre aucune faiblesse.

Albert M. Baehny est CEO de Geberit depuis 2005. Ce biologiste diplômé a débuté en tant que chercheur en 1979 et a fait, pendant plus de 20 ans, ses propres expériences en matière de marketing, de vente, de stratégie et de direction. Le groupe Geberit emploie environ 5300 collaborateurs dans le monde; son chiffre d'affaires s'élève à environ 2,2 milliards de CHF.

Le dirigeant modèle n'existe pas. Si vous êtes, de nos jours, nommé à la tête d'une entreprise moderne et florissante, vous êtes avant tout – selon les tâches à effectuer – un apprenti. Malheureusement, aujourd'hui, trop de managers prétendent maîtriser toutes les situations et tous les secrets d'un supérieur. Ils oublient et ignorent qu'une entreprise saine, dans le réseau étendu des interdépendances internationales, est comme un corps organique en croissance dont les structures complexes sont soumises à des changements permanents. Pour réagir de façon non seulement rapide mais raisonnable et correcte, l'entreprise a besoin de personnes capables de s'adapter à ces constants changements et de relever les défis en leur opposant des solutions toujours nouvelles. Ici, le savoir purement scolaire mène rapidement à l'impasse. Pour pouvoir influencer les nombreuses strates et ramifications d'une entreprise en vue d'optimiser efficacement ses processus, on doit être en mesure de réagir à tous

les niveaux et au bon moment. Pour que les instructions prises au sommet de la hiérarchie soient efficaces à long terme et dans toute leur étendue, il faut des managers de très haut niveau qui se retrouvent dans leur rôle de leader ou de chef d'équipe.

Un entraîneur sportif qui se contente de donner ses instructions du haut de son poste ne progressera pas beaucoup dans sa division. Il doit atteindre le cœur et l'entendement de ses joueurs afin d'utiliser au maximum les multiples possibilités de chacun et le potentiel global de son équipe. De même, un cadre supérieur dans une entreprise économique échouera s'il ne se soumet pas à l'esprit d'équipe et s'il considère que sa position dirigeante se limite à prendre des décisions unilatérales et solitaires. De ce point de vue, il lui sera difficile, voire impossible, de développer une autorité faite de savoir et de compétence, respectée à tous les niveaux de la hiérarchie et permettant un parfait travail d'équipe. Une hiérarchie mal comprise mène à l'isolement.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique? Le succès d'un cadre dirigeant qualifié repose sur sa force. Un consortium mondial désireux de garder ses concurrents à distance ne peut se permettre aucune faiblesse. Pour diriger et optimiser durablement la structure riche et complexe d'une entreprise (ses systèmes, ses processus, son personnel), un haut degré de compétence est nécessaire, ainsi que des aptitudes très diversifiées: des qualités comme la crédibilité, la créativité et la passion sont aussi essentielles que le courage, l'endurance et la confiance en soi.

Ces qualités doivent être communiquées également à l'équipe, afin de susciter et d'accroître sa motivation. C'est là, justement, qu'un leader qualifié doit prouver qu'il a l'étoffe d'un team player, d'un partenaire. Il doit savoir écouter, entretenir le dialogue et s'intégrer dans le climat social pour reconnaître et promouvoir les forces de son équipe. Pour trouver l'équilibre entre une autorité nécessaire et la collaboration au profit de l'entreprise, les capacités d'un cadre dirigeant doivent être disponibles durablement et perceptibles par chacun. Les talents cachés sont ici aussi peu utiles qu'un mode de direction trop dominant. Au cœur des interactions entre direction et équipe, un leader fort ne doit pas avoir de difficulté à jouer le rôle de partenaire dès que l'exige la structure de l'entreprise, basée sur la coopération. Bien au contraire, la véritable autorité est la somme de toutes les forces disponibles dans l'entreprise. À long terme, le succès d'une entreprise n'est pas dû uniquement au charisme d'un seul leader mais, bien plus, à sa capacité de cultiver l'art de diriger le système dans son ensemble. //

Photo: Mathias Braschler



forum4. teamplayer/leader

Ursula Renold: Diriger de façon crédible signifie communiquer ouvertement et impliquer ses collaborateurs; si tel n'est pas le cas, on ne peut prendre de décisions fondées.

Ursula Renold est directrice de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) au Département fédéral de l'économie (DFE).

«Only sheep need a leader!» – Sérieusement? «Tout le monde est teamplayer ou peut le devenir!» – Vraiment? Depuis plusieurs années, le «teamply» est partout porté en triomphe. Auparavant, seul le supérieur hiérarchique avait le pouvoir de décision; dans l'idéal, ses traits étaient patriarcaux et empreints de sollicitude. Aujourd'hui, «leader» et «teamplyer» font probablement partie des termes les plus ressassés. Comme tant de nouvelles expressions françaises ou «franglaises», tout le monde les emploie, mais presque personne ne se demande ce qu'elles veulent dire ni s'il existe des mots français plus évocateurs pour les remplacer. À mon sens, un cadre dirigeant ou un supérieur hiérarchique n'a pas besoin d'être appelé «leader», et «teamply» a toujours le sens bien démodé de «collaboration». À part ces détails linguistiques, je suis convaincue que ni l'un ni l'autre de ces modes de direction ne sont absolument idéaux. Un style de direction crédible, qui suscite et mérite la confiance, est une combinaison des deux et s'adapte à la situation.

Qu'entends-je par «direction»? Certainement pas l'exercice d'un pouvoir. Mais «diriger» ne signifie pas non plus connaître simplement son métier. Pour que soit reconnue l'autorité d'un supérieur hiérarchique, il faut bien plus que cela: ses collaborateurs doivent le sentir crédible. Mais pour être crédible, il a besoin d'une certaine structure de personnalité et de toute une série d'aptitudes personnelles: faculté de réflexion, courage, autogestion, confiance en soi, passion du travail, intuition, initiative, clarté et compétences sociales n'en sont que quelques-unes. Mais ce n'est pas tout: un cadre dirigeant crédible recherche les responsabilités, anticipe, développe des idées, cherche à apprendre et sait coopérer avec les autres. Les compétences sociales et le sens de la coopération occupent certainement une position centrale dans le catalogue des qualités d'un cadre dirigeant. La faculté d'aller vers les autres, de les prendre au sérieux et de s'entendre avec eux, voilà ce qui distingue un style de direction de haut niveau. Autrement dit: un bon supérieur hiérarchique assume, certes, des responsabilités, mais attache toujours de l'importance à une collaboration étroite et intense. C'est ainsi que se complètent les deux modèles de direction.

À cela s'ajoute le fait que le monde du travail est soumis à des changements toujours plus rapides. La mondialisation, la déréglementation, la privatisation, les bouleversements technologiques, etc. rendent la vie professionnelle toujours plus complexe et volatile. Un des grands défis d'un cadre dirigeant est de savoir maîtriser ces changements rapides et cette complexité croissante. Il lui reste souvent

peu de temps pour réfléchir. Un dirigeant doit donc être en mesure de prendre ses propres décisions et d'agir à ses risques et périls. Ce qui ne signifie pas, toutefois, qu'il n'a pas besoin de rallier ses collaborateurs autour d'un but ultime ni de leur transmettre des valeurs d'orientation. Au contraire, diriger de façon crédible signifie communiquer ouvertement et impliquer ses collaborateurs; on ne peut prendre, sinon, de décisions fondées. Même si l'équipe ne peut décider à la place du dirigeant, c'est là que se complètent, une fois encore, les deux modèles de direction.

C'est quand on a besoin de prestations particulières ou de solutions rapides qu'on s'aperçoit que le travail d'équipe a ses limites. C'est aussi une erreur de croire qu'une équipe est toujours plus créative qu'une personne seule. Mais les cadres dirigeants ne peuvent réussir que s'ils possèdent plusieurs facultés essentielles: ils doivent savoir écouter. Ils doivent tirer les leçons de leurs expériences. Ils doivent communiquer leur stratégie et leurs buts. Ils doivent être tenaces. Et ils doivent être intègres. Leadership? Teamply? Tout est question de dosage! //

Photo: Andri Pol



An aerial photograph of a solar farm. The solar panels are arranged in a grid pattern, with yellow lines forming a grid over the panels. The panels themselves are a dark, reflective color, possibly blue or black, and are covered with some dust or debris. The overall scene is a vast, organized array of solar energy collectors.

Dossier Énergie.

Marchés, opinions, leaders, acteurs de niche.
Et un coup d'œil sur l'avenir de l'énergie dans
le monde.



Redistribution des cartes sur le marché de l'électricité.

Les compagnies d'électricité suisses sont bénéficiaires. Dans un contexte d'ouverture de marché, de risques de coupures de courant et de politisation, la tension est à son comble.



Texte: Bernhard Raos

«De petite taille et flexibles, les entreprises énergétiques suisses ont un rôle à jouer en Europe», déclare Walter Steinmann, directeur de l'Office fédéral de l'énergie. L'an dernier, les deux plus grands fournisseurs d'électricité et de gaz ont obtenu des résultats très satisfaisants. Atel et Axpo ont doublé leurs bénéfices de plus d'un milliard de CHF. Même si l'on exclut les centrales électriques survalorisées en les considérant comme des facteurs exceptionnels, ces chiffres sont excellents.

Présents dans toute l'Europe, Atel et Axpo ont produit en 2006 une quantité d'énergie équivalente à la consommation d'électricité de la Suisse pendant quatre ans. Près de 80% des 128 térawattheures sont vendus à des clients étrangers. Les leaders du marché suisse restent pourtant bien modestes dans la ligue des champions des fournisseurs d'énergie. Le secteur est actuellement en proie à la fièvre des fusions et acquisitions. E.ON (chiffre d'affaires 2006: 68

milliards d'EUR) a vu sa tentative de reprise de l'espagnole Endesa échouer dans un premier temps mais l'entreprise allemande rachète constamment de nouvelles parts de marché. Par comparaison, Atel et Axpo ont enregistré l'an dernier des chiffres d'affaires respectifs de 7 et 5,8 milliards d'EUR.

Fin des monopoles: la marchandisation de l'électricité

La fin des monopoles publics a entraîné une intensification des activités de fusion, auxquelles prennent part d'autres fournisseurs d'énergie comme l'italien Enel ou encore Électricité de France. Selon la volonté de la Commission européenne, l'électricité est devenue une marchandise et le marché sera totalement libéralisé d'ici juillet 2007. L'impact quantitatif permet aux grands groupes de réaliser des rendements d'échelle positifs, d'autant plus que des milliards de CHF sont investis dans les installations et les réseaux. Les poids lourds du secteur en profitent.

À première vue, les perspectives de la Suisse dans ce grand monopoly du marché de l'énergie ne sont pas bonnes. Il y a cinq

ans, le peuple suisse a refusé d'ouvrir son marché de l'électricité. Le pays compte toujours 900 fournisseurs, un patrimoine qui coûte cher, comme le révèle une étude de l'EPF. Des montants de 1,1 à 1,6 milliards de CHF pourraient être économisés si on limitait le nombre de distributeurs finaux à un par canton ou région.

Le marché est par ailleurs entravé par un enchevêtrement de régimes tarifaires et de suppléments de prix disparates. Les fournisseurs d'électricité appartiennent encore à 80% aux cantons et aux communes. Les subventionnements croisés des deniers publics sont dès lors monnaie courante. Les détournements au profit de l'État sont néanmoins en baisse depuis que le Tribunal fédéral a enfoncé une porte en 2003, du moins pour les grands fournisseurs.

Jusqu'alors, les fournisseurs les moins chers n'avaient pas accès au réseau: l'approvisionneur régional bloquait le transit aux concurrents offrant des prix plus attractifs. Cette interdiction a été levée par le Tribunal

fédéral, mais les frais de transit (jusqu'à 60% du prix de l'électricité) sont encore soumis à la négociation.

Les monopoles sont des modèles en voie de disparition. Heinz Karrer, PDG du groupe Axpo, en est bien conscient: «Nous ne pouvons pas nous enfouir sous terre. Chaque ouverture de marché déclenche une série d'innovations pour l'économie nationale. Si nous sommes intelligents, cela aura un impact positif sur la compétitivité de la Suisse.» La légendaire prudence helvétique permet de tirer les enseignements des expériences réalisées à l'étranger de façon à ne pas répéter les mêmes erreurs: «Les industries de réseau suivent leurs propres règles.» La Suisse entend ouvrir son marché de l'électricité en deux étapes d'ici 2013. C'est ce que prévoit la nouvelle loi sur l'approvisionnement en électricité.

L'approvisionnement en énergie, c'est aussi de la politique

L'ouverture du marché aux frontières implique la conclusion d'un accord bilatéral avec l'UE, sous peine de s'exposer aux risques de la discrimination et de s'infliger des mesures de rétorsion volontaires. Les négociations ne seront pas simples. «L'énergie est une ressource fondamentale pour chaque économie nationale. L'approvisionnement, c'est aussi de la politique», explique Emanuel Höhener, PDG de l'entreprise Électricité de Laufenbourg SA. Sa société fait partie du groupe Axpo et s'occupe principalement de négoce d'énergie à l'étranger.

Plus de 20% du commerce d'électricité transfrontalier européen passent par la Suisse. Il n'existe par exemple aucune liaison directe entre la France et l'Italie. Ce statut de plaque tournante rapporte plus de 100 millions de CHF par an aux entreprises suisses, qui veulent continuer à en profiter, via l'ouverture du marché national, en s'assurant la libre circulation dans l'UE.

De son côté, l'UE est favorable à une harmonisation technique des réseaux électriques. Leur instabilité est apparue au grand jour en septembre 2003, lorsque toute l'Italie s'est retrouvée dans le noir. Afin d'éviter les pannes, l'UE a déjà introduit une procédure de vente aux enchères: si le réseau est surchargé, les capacités de transit seront vendues au meilleur prix.

Un coup dur pour la Suisse, puisque ces enchères compromettent les contrats à long terme entre notre pays et les centrales nucléaires françaises. Conclues après l'abandon de l'énergie nucléaire par des fournisseurs suisses, ces contrats fixent préalablement le volume et le prix de l'électricité. La France a jusqu'à présent renoncé à appliquer la procédure de mise aux enchères vis-à-vis de la Suisse. Des négociations bilatérales décideront de la suite des événements. Suisselectric, l'organisation des entreprises du réseau d'interconnexion suisse d'électricité, est implacable: pas question de transposer le droit de l'UE.

Frais de transit pour les autoroutes de l'électricité

L'«unbundling» des réseaux électriques alimente également la controverse. Ce terme désigne la scission entre les activités commerciales et de production et les activités de transport. C'est une exigence centrale de l'UE. Pour que la loi suisse sur l'approvisionnement en électricité entre en vigueur, le réseau haute tension réservé au transport international de l'électricité doit être confié à une société nationale dans les cinq ans.

Soucieux de se réserver la meilleure part du gâteau, les sept fournisseurs Atel, BKW, FMB Energie, CKW, EGL, EOS, EWZ et

NOK ont créé fin 2006 la société de gestion «Swissgrid». Sa mission consiste à surveiller et à gérer les 6700 kilomètres de lignes électriques transfrontalières. Swissgrid jouera le rôle de société nationale de gestion du réseau. Pour le patron d'Axpo, Heinz Karrer, il serait «absurde de séparer l'infrastructure et la société d'exploitation. Nous avons tout intérêt à assurer la stabilité de nos réseaux.»

Les gardiens de la concurrence craignent à présent que Swissgrid écrase ses concurrents. D'autant plus que les tarifs ne sont pas transparents. En Suisse, le Conseil fédéral veut par conséquent, avec ECom, mettre sur pied un organe de régulation chargé du contrôle des frais d'utilisation. L'obligation pour les entreprises de vendre leurs réseaux à une société d'exploitation indépendante suscite également la controverse au sein de l'UE. Cette exigence de la Commission européenne doit néanmoins recueillir la majorité qualifiée des États membres. La partie semble perdue d'avance. Les réseaux devraient rester la propriété des compagnies de distribution, qui agiraient sous le contrôle d'une société d'exploitation indépendante. Qu'en est-il de la «solution suisse»? Le droit de la concurrence de l'UE pourrait s'y opposer, dans la mesure où les groupes énergétiques appartiennent majoritairement aux cantons.

Beaucoup d'innovations, peu d'investissements

La loi sur l'approvisionnement en électricité prévoit un investissement de 320 millions de CHF dans les énergies renouvelables au cours des prochaines années. La part de celles-ci dans la consommation d'électricité devrait atteindre 10% d'ici 2030. Elle représente aujourd'hui un peu plus d'1%.

Cela peut sembler beaucoup d'argent, mais ce n'est rien en comparaison internationale. Ainsi, l'Allemagne entend dégager 2 milliards d'EUR d'ici 2009 pour le développement des énergies alternatives. Aux États-Unis, les pouvoirs publics ont affecté près de 17 milliards d'USD à des projets d'énergies alternatives durant la seule année 2005. Des sociétés de capital-risque envisagent aussi d'y injecter des sommes énormes. La Suisse ne manque pas de projets innovants en la matière, comme l'in-

dique la base de données de l'Office fédéral de l'énergie (OFEN). Walter Steinmann, le directeur de l'OFEN, met le doigt sur ce qui coince: «Nous nous éparpillons beaucoup trop. Nous devons mettre les idées en commun et agir ensemble.» Il cite en exemple les fabricants de pompes à chaleur. Les entreprises de ce secteur ont pris la décision commune de renforcer leur leader, CTA, afin de conquérir le marché européen. «En l'absence d'investissements, les innovateurs s'en vont», affirme sans détour Anil Sethi, PDG de l'entreprise Flisom (page 23). Les investisseurs qui s'intéressent aux films solaires très performants de cette spin-off de l'EPF sont presque tous étrangers. «Les activités de recherche sont remarquables dans ce pays», ajoute Sethi, «mais les débouchés sont trop rares.»

Le changement climatique influe sur le marché de l'électricité

L'accord bilatéral devrait également réglementer le commerce de l'électricité produite à partir d'énergies renouvelables. La part considérable (57%) de l'hydroélectricité dans le bouquet énergétique de la Suisse constituera à ce propos un avantage concurrentiel. L'UE a annoncé vouloir réduire ses émissions de CO₂ de 20% par rapport aux statistiques des années 1990. En Suisse, une initiative écologique a même relevé ce chiffre à un ambitieux 30%. Les groupes énergétiques suisses peuvent s'en réjouir. Le remplacement de chaque centrale au charbon et de chaque chauffage au mazout impliquera en effet le recours à davantage d'énergies renouvelables. On ne réglera pas tout en améliorant l'efficacité. Le changement climatique redonne même un peu d'aura à la tant décriée centrale nucléaire (38% de la production d'électricité nationale), qui ne rejette pas de CO₂. La Suisse profite en outre du système d'échange des émissions de l'UE. Cet instrument vise à minimiser les coûts de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Plus l'UE relèvera son plafond des droits d'émission, plus l'électricité suisse produite sans rejet de CO₂ sera compétitive. Pour Rolf Linkohr, conseiller spécial du Commissaire européen pour l'énergie, on peut concevoir que la facture d'électricité mentionnera bientôt «la quantité de CO₂ libérée lors de la production.»

En Suisse, le changement climatique n'a pas seulement un impact sur le marché de l'électricité. L'hydraulicité, qui mesure la production d'électricité à partir de l'énergie hydraulique, en est un indicateur important. Si les précipitations de pluie et de neige diminuent, la quantité d'eau disponible pour faire tourner les turbines baisse également. Une diminution de 6,7% a été enregistrée en 2005.

Les grands fournisseurs suisses envisagent dès lors d'investir des milliards de CHF dans le renforcement des capacités des centrales, dans l'amélioration de l'efficacité et dans les énergies renouvelables. En Suisse comme à l'étranger. Ainsi, Atel a entrepris la construction de deux parcs à éoliennes en Italie et pris une participation dans des mini-centrales hydroélectriques suisses et Axpo a racheté des parts de l'entreprise de traitement des déchets organiques Kompogas. Karrer en est persuadé: «Le moindre mégawatt aura son importance à l'avenir.»

Entegra

Le retour en grâce de la mini-centrale hydroélectrique.

Depuis l'automne dernier, la mini-centrale hydroélectrique de Buchholz, dans le canton de Saint-Gall, produit à nouveau de l'électricité. Grâce à des fonds publics, cette énergie renouvelable a le vent en poupe.

La notion de «mini» est toute relative. Du haut de leurs 15 mètres, les murs en béton de la mini-centrale hydroélectrique de Buchholz surplombent les communes de Gossau et de Flawil. La rivière Glatt a profondément creusé son lit au niveau de la chute d'eau, tandis qu'un paysage de prairies s'étend derrière l'imposante bâtisse. Un castor en est la principale attraction.



+++++ marché de l'énergie en suisse
hydroélectricité

Ivo Scherrer, le directeur de la société Entegra Wasserkraft AG, s'est empressé d'agripper cette main tendue par la nature. «Il fallait choisir entre la démolition ou la réhabilitation de cette installation désaffectée depuis près de 100 ans. Une destruction aurait signifié la disparition de ce biotope.» Avec le soutien de sa société mère Entec, Entegra, qui exploite d'autres mini-centrales électriques, a réussi à convaincre les deux communes de même que l'Office fédéral de l'énergie, de rassembler plus de 100 actionnaires mineurs, donnant ainsi une seconde vie à la centrale. Depuis l'automne dernier, deux turbines à hélice y produisent de l'électricité. Les estimations prévoient une production annuelle de 700 000 kilowatt-heures, soit la consommation de 135 ménages. Conçues à l'Université de Stuttgart, les turbines ont été fabriquées en Indonésie. Pas uniquement en raison du coût, insiste Scherrer. «En Suisse, plus personne ne construit ce type de mini-turbines. De plus, nous exportons ainsi les technologies environnementales européennes en Asie du Sud-Est.» Buchholz devient une référence.

L'un des techniciens indonésiens avait d'ailleurs appris son métier chez Sulzer, un fabricant de turbines implanté à Winterthur. La boucle est bouclée. À l'intérieur du barrage, Scherrer, qui est titulaire d'une maîtrise en génie civil, nous fait découvrir la nouvelle écluse à poissons. Les poissons et autres organismes aquatiques sont ramenés à la surface via un chenal à forte déclivité qui est rempli et vidé périodiquement. La mini-centrale électrique remplit ainsi tous les critères d'une production d'électricité écologique. Grâce à l'aide publique et au tarif fixe de 15 centimes par kilowatt-heure, les mini-centrales attirent les investisseurs privés. La Suisse compte près de 1000 installations de ce type. Même les grands groupes énergétiques, longtemps opposés à leur financement en raison des frais supplémentaires, montrent des signes d'intérêt. Ainsi, le groupe Atel a pris une participation dans Entegra. Ce rapprochement n'inquiète pas Scherrer. «Il nous permettra d'accélérer le processus de développement des énergies renouvelables.»

www.entegra.ch

La mini-centrale hydroélectrique de Buchholz près de Gossau produit de l'énergie écologique et préserve un biotope. «Tous y gagnent», explique le directeur Ivo Scherrer. Photos: Roth und Schmid



Axpo

Les ventes d'électricité
se **portent** bien.

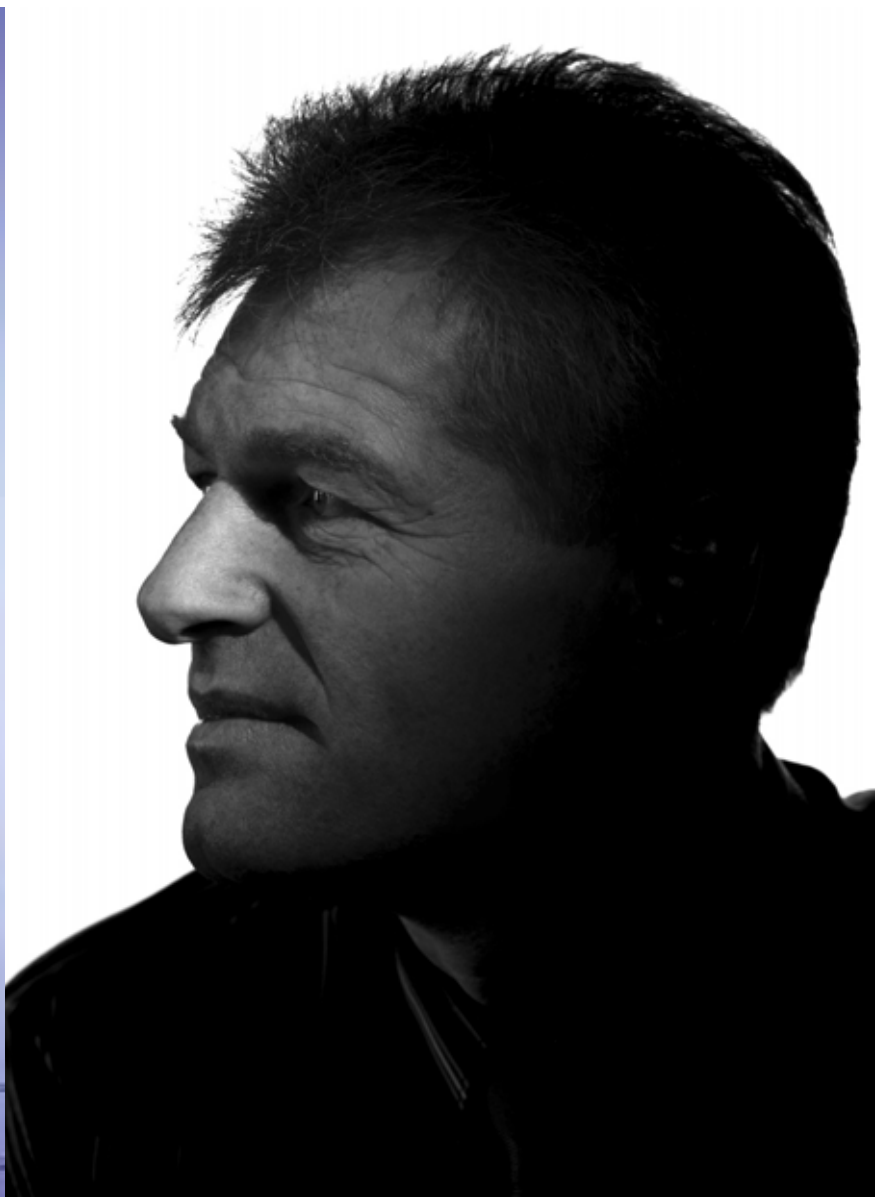
Le groupe Axpo approvisionne en électricité trois millions de personnes en Suisse. Il opère sur un marché des plus sensibles et en constante évolution.

Dans le centre de commande de la compagnie d'électricité Axpo, à Baden, d'immenses schémas électriques et de nombreux ordinateurs assurent le contrôle et la gestion de la production et de la distribution d'électricité. C'est ici que convergent les données four-

nies par des dizaines de centrales, de sous-stations et de lignes. La moindre différence entre l'offre et la demande doit être équilibrée dans les plus brefs délais. Le défi est de taille, selon le PDG Heinz Karrer: «Nous ne pouvons pas transférer et récupérer les kilowattheures comme bon nous semble. Les industries de réseau ont leurs réalités propres. Le principe économique selon lequel tout est réglé par le prix et la demande trouve ici ses limites. Un peu comme dans les chemins de fer, où 1000 trains ne peuvent pas être envoyés en même temps sur les rails.»

La physique n'est pas la seule raison de l'étranglement du réseau. Plaque tournante du réseau électrique européen de par sa situation géographique, la Suisse doit se partager ces capacités limitées avec des fournisseurs étrangers. À cela vient s'ajouter que les extensions de réseau font souvent face à de nombreuses résistances. «Nous avons des projets de construction d'installations câblées qui datent de 1979 et qui sont toujours bloqués par des procédures de recours», explique Karrer.

La société Axpo veut investir dans le réseau de distribution et les installations de production électrique. Selon le PDG Heinz Karrer, les énergies renouvelables gagneront en importance à l'avenir.



La carrure sportive et imposante (il a été international de handball), le patron d'Axpo aborde tout cela de manière très détendue. Son entreprise (voir l'encadré) appartient à 100% aux huit cantons du nord-est de la Suisse. Occuper ainsi le devant de la scène publique nécessite de pouvoir jongler efficacement entre les enjeux socio-politiques et économiques. Le groupe énergétique doit assurer l'approvisionnement en électricité et réaliser des milliards de CHF d'investissement dans le parc de centrales électriques (capital fixe de 8,6 milliards de CHF) tout en gagnant de l'argent. Sans oublier de prendre en considération les préoccupations écologiques, le changement climatique et l'épuisement des ressources. Alors que la consommation électrique augmente chaque année, de vieilles centrales nucléaires et au charbon cesseront bientôt de fonctionner dans toute l'Europe. Par ailleurs, certains contrats de livraison entre Axpo et des producteurs étrangers arrivent à échéance. Ces contrats sont du reste remis en question par la décision de la Cour de justice européenne de vendre le transit de l'électricité au plus offrant en cas de surcharge du réseau. Axpo met en garde depuis 2005 contre la menace d'une «pénurie d'électricité», au plus tard à partir de 2020. De nombreuses voix s'élèvent pourtant contre les projets de centrales électriques, quelle que soit la source d'énergie utilisée. «Il est irréaliste de

Pour Axpo, l'énergie hydroélectrique est un segment lucratif – et un atout important sur le marché européen.



penser que nous pouvons nous passer de l'énergie et éviter d'utiliser des matières premières», affirme Karrer. Axpo prévoit des investissements de quelque 10 milliards de CHF au cours des prochaines années, aussi bien dans les énergies renouvelables et des installations plus efficaces que dans de nouvelles centrales combinant gaz et nucléaire. C'est inévitable «sous peine de compromettre la compétitivité de la Suisse». Le Conseil fédéral a donné son feu vert pour la construction de nouvelles grandes centrales.

Le groupe Axpo a vendu 112 240 millions de kilowattheures d'électricité et de gaz au cours du dernier exercice; un tiers de l'électricité vendue provient de sa production propre. À titre de comparaison, la consommation de la Suisse s'élevait en 2005 à 57 330 millions de kilowattheures. Trois millions de Suisses sont approvisionnés en électricité par le groupe Axpo.

Plus des deux tiers de l'énergie fournie par Axpo sont destinés au marché européen. Au total, le groupe distribue trois quarts de son électricité à l'étranger. L'an dernier, ce sont surtout les activités de négoce avec contrats à terme et produits dérivés qui ont rapporté des bénéfices considérables. À ce propos, on observe des similitudes entre les bourses d'électricité et le commerce des matières premières: les fluctuations des cours sont spectaculaires. Ainsi, à la bourse de l'électricité allemande EEX, le prix de 1000 kilowattheures peut varier entre 7 et 100 EUR. Plus de 2000 EUR ont même été déboursés dans un cas exceptionnel. «Nous avons tiré profit des opportunités qui nous ont été offertes, malgré notre modeste goût du risque», nous confie Heinz Karrer.

Le patron d'Axpo est convaincu que son entreprise est suffisamment grande pour réaliser des résultats positifs à long terme sur le marché européen. Interrogé sur la possibilité d'une fusion, par exemple avec Atel, il se montre diplomate: «On ne peut exclure aucune option. Mais je vois mal la Commission suisse de la concurrence donner son feu vert à une telle fusion.»

Le prix de l'électricité évolue également. De longues années durant, le marché de l'électricité du pays a encaissé des rentes monopolistiques chiffrées en milliards de CHF. L'ouverture prudente du marché national et les pressions exercées par l'État ont tiré les prix vers le bas. Cette baisse n'a toutefois pas été la même chez les 900 fournisseurs d'électricité.

Entre-temps, la Suisse s'est «bien positionnée sur le marché européen», constate l'agence de l'énergie indépendante Enerprice. Karrer se montre encore plus optimiste: «Nos prix comparativement favorables renforcent la compétitivité de la Suisse.» Pour les raisons déjà évoquées, il prévoit toutefois une hausse du prix de l'électricité à l'avenir.

Le groupe Axpo

Le groupe Axpo englobe les Forces Motrices du nord-est de la Suisse SA (NOK), les Forces Motrices de Suisse centrale (CKW) ainsi qu'Électricité de Laufenbourg SA (EGL). La production d'électricité, les réseaux de transport, le négoce et les services sont les principales activités du groupe. Axpo emploie 3098 personnes et a réalisé en 2005/06 un chiffre d'affaires de 9,3 milliards de CHF et un résultat d'exploitation de 1,4 milliard de CHF.

Flisom

Energie solaire: le photovoltaïque a le vent en poupe.

Les cellules solaires ultralégères de la société zurichoise Flisom AG présentent un énorme potentiel, notamment pour les toitures et les façades. L'entreprise entend produire ses panneaux solaires flexibles à l'échelle industrielle.

Les bureaux de la jeune entreprise Flisom – une spin-off de l'EPF – sont situés dans l'aile «Einstein» du Technopark de Zurich. L'atmosphère de laboratoire qui règne dans les deux locaux

abritant les prototypes des dispositifs Flisom sied parfaitement aux exigences induites par cette adresse prestigieuse. L'enchevêtrement de cylindres, de tubes, de boîtes et de matériel électronique ébahit les novices que nous sommes.

Le PDG Anil Sethi nous aide à y voir plus clair. «En vaporisant sous vide des couches très minces de matériel photovoltaïque sur des films de plastique, nous parvenons à transformer plus de 14% du rayonnement incident en électricité.» Ce rendement fait la fierté des chercheurs et fondateurs de Flisom Ayodhya N. Tiwari, Marc Kaelin, Dominik Rudmann, David Brémaud et Hans Zogg. Il s'agit d'un record mondial pour des cellules solaires sur films plastique. Les coûts de production de ces cellules en plastiques ultralégères et flexibles sont beaucoup moins élevés que ceux des panneaux traditionnels en silicium. Flisom utilise un alliage de cuivre, d'indium, de gallium et de sélénium. L'objectif de l'entreprise est de rendre l'électricité solaire compétitive en fabriquant des panneaux en grande série au coût le plus bas possible. Les autres sources d'énergie demeurent, à l'heure actuelle, plus avantageuses. Dans

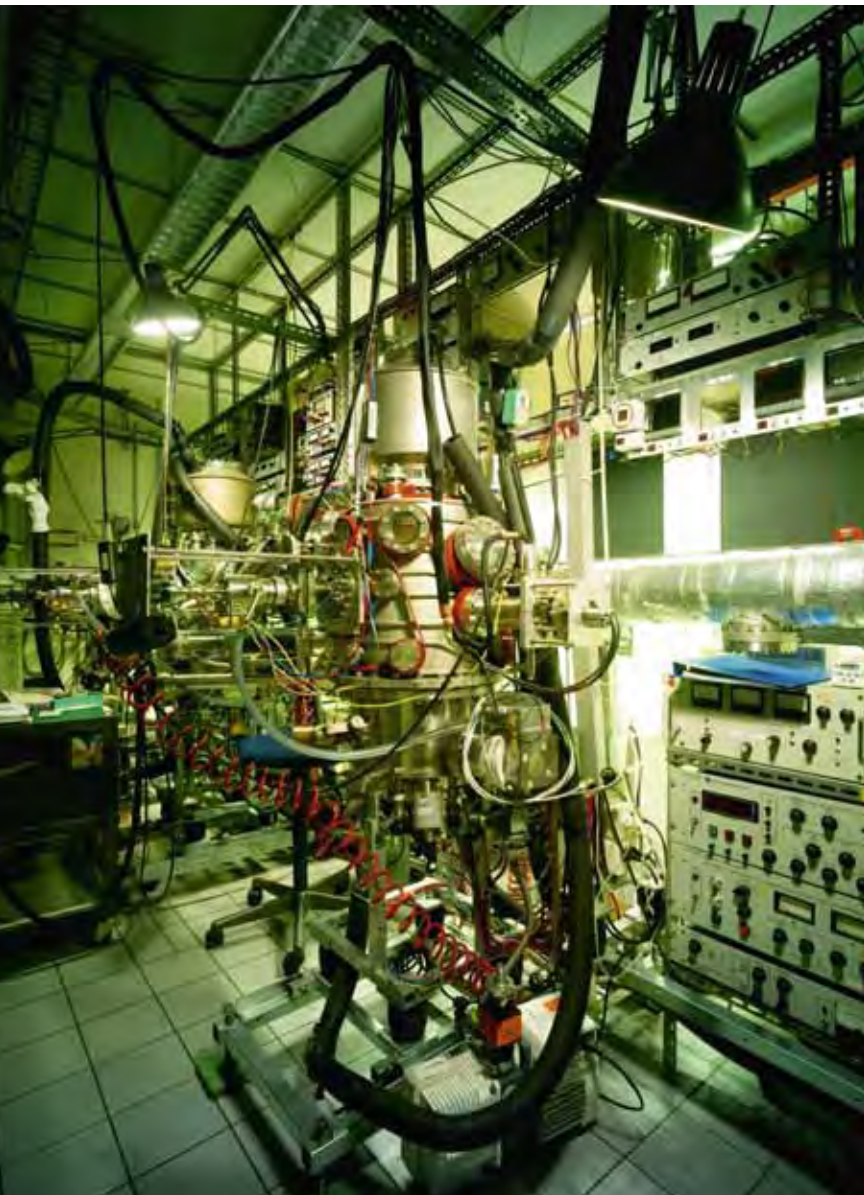
Les films solaires flexibles de Flisom AG produisent de l'électricité à partir des toits et des façades. Anil Sethi, PDG, entend voir son entreprise percer d'ici quatre ans.



un premier temps, l'intégration de composants photovoltaïques dans les toitures et les façades des habitations constituera le principal débouché de Flisom. La société compte ensuite s'attaquer aux applications mobiles. Un film solaire de format A3 suffit en effet à alimenter 100 téléphones mobiles ou un ordinateur portable. Les craintes suscitées par le réchauffement climatique et l'épuisement des énergies fossiles renforcent l'attrait de l'énergie solaire. Récompensée par plusieurs prix et invitée au Forum Economique Mondial 2007 de Davos en tant que «Technology Pioneer», la société Flisom génère des attentes énormes. Anil Sethi en est bien conscient. «Nous voulons tenir nos promesses», nous confie-t-il. En cas d'échec, les investisseurs pourraient rapidement plier bagage. Flisom entend produire d'ici quatre ans des cellules solaires fournissant de l'électricité à des prix compétitifs. Sethi dénonce la frilosité helvétique. «Les activités de recherche sont remarquables dans ce pays, mais les débouchés sur le marché sont trop rares.» Il plaide également pour un accroissement des aides publiques, sous peine de voir la technologie photovoltaïque s'expatrier à l'étranger.

www.flisom.ch

Le changement climatique et l'épuisement des ressources naturelles sont des moteurs pour l'énergie solaire: les prototypes des appareils Flisom.



«La lumière ne s'éteindra pas.»

Croissance économique et qualité de vie: ces deux choses ne sont pas incompatibles. Mais, pour cela, nous devons prendre les bonnes décisions politiques, explique Peter Voser*, CFO de Royal Dutch Shell.

Interview: Franziska Zydek

M. Voser, les réserves d'énergie mondiales peuvent-elles durer encore longtemps?

Peter Voser: Un refrain populaire français du XV^e siècle disait: «Je meurs de soif auprès de la fontaine.» Je crois que ces lignes décrivent bien la situation actuelle: le monde dispose de réserves énergétiques étendues, conventionnelles ou non.

De quelles réserves énergétiques voulez-vous parler?

Pétrole, gaz naturel et charbon. Mais avant de pouvoir consommer ces énergies, il y a des obstacles à surmonter: certains gisements sont situés dans des régions lointaines et inhospitalières; leur exploitation est difficile et coûteuse. Nous devons donc accepter la fin du «pétrole facile».

Existe-t-il des pays sans problème d'énergie?

Même les principaux pays producteurs d'énergie ne peuvent se prétendre énergétiquement indépendants, puisqu'ils doivent réimporter une grande partie de l'énergie sous forme de produits pétroliers, chimiques ou de produits de consommation. Aujourd'hui, on ne peut donc plus parler d'indépendance énergétique nationale ou régionale.

S'agit-il donc d'un problème international?

Oui. Nous avons besoin de stratégies mondiales qui englobent la chaîne énergétique dans son ensemble, de l'extraction à la consommation. Il est essentiel de procéder globalement, ne serait-ce qu'en raison des mesures à prendre en matière d'écologie: ces mesures vont resserrer les dépendances réciproques entre les pays, puisque les différentes formes d'énergies «propres» et la réduction du dioxyde de carbone nécessitent une coopération internationale.

De quelle manière les besoins énergétiques vont-ils évoluer?

Si la croissance économique reste constante, les besoins pourraient doubler d'ici 2050. Cependant, les émissions de dioxyde de carbone produites par la consommation d'énergie doivent être réduites considérablement. La situation est donc paradoxale.

Pourrons-nous résoudre ce problème?

Pour répondre aux besoins croissants et réduire malgré tout les émissions de CO₂, il y a trois choses à faire: exploiter au mieux les énergies fossiles, développer les sources d'énergies alternatives et améliorer les rendements afin que l'énergie disponible dure plus longtemps.

Nous allons donc devenir moins dépendants des énergies fossiles?

L'évolution sera plutôt progressive. Les combustibles fossiles couvrent actuellement 85% des besoins en énergie dans le monde. D'ici 2025, ils représenteront encore au moins 80% de la consommation.

Vous misez donc toujours sur les énergies fossiles?

Sans elles, nous ne pouvons pas répondre à la demande croissante. Nous devons donc, d'une part, développer nos technologies pour trouver davantage d'énergies fossiles et exploiter les gisements plus efficacement. Notamment les gisements de pétrole, qui ne sont exploités en moyenne qu'à 35% environ. Et, d'autre part, nous devons mettre en œuvre des technologies rendant plus écologique l'utilisation des combustibles fossiles.

Avez-vous des exemples?

Avec les techniques toujours plus sophistiquées de la sismologie, nous pouvons détecter de nouveaux gisements de gaz ou de pétrole sous la surface de la terre. Le progrès technologique nous permet de les extraire également dans des lieux autrefois absolument inaccessibles, par exemple dans l'Arctique ou les grands fonds. De nos jours, on peut transporter aussi le gaz naturel des régions isolées sous forme liquéfiée. Ou bien nous le transformons sur place en produits de grande qualité et pauvres en émissions – par exemple en diesel synthétique – que nous expédions ensuite dans des navires-citernes vers les pays consommateurs.

Que pensez-vous des énergies alternatives?

Shell est un des plus grands distributeurs du monde de carburants biologiques tels

que l'éthanol et le biodiesel. Nous investissons dans de nouvelles techniques de production qui nous permettent de fabriquer de l'essence ou du diesel à partir de déchets organiques – par exemple en Allemagne avec l'entreprise Choren. Ces carburants biologiques de la seconde génération sont d'excellente qualité, n'entrent pas en concurrence avec la chaîne des produits alimentaires et ont un bilan de CO₂ nettement plus satisfaisant que celui des carburants biologiques conventionnels de la première génération.

Quel est, selon vous, le potentiel des énergies éolienne et solaire?

L'énergie éolienne est, de toutes les énergies renouvelables, la plus prometteuse.



¹Peter Voser est Chief Financial Officer de Royal Dutch Shell plc depuis octobre 2004, à Londres. Entre 2002 et 2004, il était Chief Financial Officer d' Asea Brown Boveri (ABB), en Suisse, où, en tant que membre du Group Executive Committee, il était également responsable des technologies de l'information et des affaires pétrolières, gazières et pétrochimiques.

Shell a déjà beaucoup investi dans des éoliennes. Aux Pays-Bas, dernièrement, nous avons mis en service notre premier parc éolien offshore. Et nous investissons dans les techniques solaires de la nouvelle génération comme, par exemple, le diséléniure de cuivre et d'indium et la technologie en couche mince de CIS, pour transformer plus efficacement la lumière solaire en électricité.

D'après vous, les véhicules à hydrogène ont-ils un avenir?

Oui. Nous prévoyons d'ici 2020 l'arrivée de cinq à dix millions de ces véhicules sur les routes. Pour encourager l'économie de l'hydrogène, Shell construit des stations-service dans le cadre des «projets Lighthouse»: elles proposeront non seulement des carburants traditionnels mais aussi de l'hydrogène.

Que pensez-vous des économies d'énergie?

Je suis absolument pour. Notre propre entreprise économise de l'énergie dans ses installations de production. Nous aidons aussi nos clients à en économiser: nous les conseillons et leur proposons des lubrifiants, des mazouts et des carburants ultra-perfectionnés qui permettent de faire des économies. Nous avons remarqué que les produits qui permettent d'économiser de l'énergie nous avantagent par rapport à nos concurrents.

Quel est votre avis personnel?

Couvrir écologiquement les besoins énergétiques mondiaux est coûteux et représente un important défi technologique. Mais nous pouvons y arriver! La politique énergétique et économique de nations et organisations internationales peut accélérer ce processus, ou bien l'empêcher. Il s'agit donc de savoir si les gouvernements du monde développeront des stratégies économiques, financières et écologiques solides qui permettront à la branche énergétique d'investir et de développer des technologies prometteuses. Je souhaite apporter ma contribution pour que finalement nous puissions jouir aussi bien d'une croissance économique que d'un environnement agréable et d'une qualité de vie élevée.

Kompogas

L'essor commercial
des énergies **alternatives.**

La société Kompogas AG produit de l'électricité, du gaz et des engrais à partir de déchets biologiques à des prix compétitifs. Kompogas cède les droits de ses procédés à bilan neutre en CO₂ dans le monde entier.

Entrepreneur, ancien pilote automobile et pionnier de l'écologie, Walter Schmid, le directeur de la société Kompogas AG, établie à Glattbrugg ZH, déclare: «Seuls les résultats comptent.» Au prix de nombreux investissements de fonds propres et de plusieurs années



de travail, Schmid a conçu un procédé de transformation des déchets biogènes en biogaz. Le principe est simple. «Le système fonctionne comme le cheval de trait d'autrefois. Il avale de l'herbe qui lui fournit de l'énergie. Il élimine ensuite ce dont il n'a pas besoin sous la forme d'engrais. C'est un cycle fermé.»

Une visite des installations de Kompogas à Otelfingen permet de mieux comprendre le fonctionnement technique du recyclage biologique. Les déchets verts sont déposés par un puissant bras de préhension sur un tapis roulant, réduits en morceaux, triés, puis déversés par le doseur volumétrique dans une cuve en béton de plus de 30 mètres de long. La fermentation de cette pâte brunâtre chauffée à une température de 55°C produit du biogaz. Les résidus sont ensuite transformés en engrais naturel liquide et compost solide durant la phase de post-compostage. En 2006, les neuf installations suisses de Kompogas ont produit quelque 28 millions de kilowattheures d'électricité et de combustibles neutres en CO₂

à partir de 150 000 tonnes de déchets biologiques. Une moitié est injectée dans le réseau électrique et l'autre moitié est convertie en carburant pour des véhicules au gaz. Une voiture de catégorie moyenne parcourt 1000 kilomètres avec du gaz issu d'une tonne de déchets organiques. Et cela à des conditions très avantageuses, puisque le gaz se vend aujourd'hui 30% moins cher que l'essence. Pour l'heure, seuls 10% des déchets verts sont convertis en énergie propre. Une grande partie pourrit inutilement dans des installations de compostage ou est brûlée pour le double du prix dans des incinérateurs. «Pour changer cela, il faudra une volonté politique», déclare Walter Schmid. Il fonde de grands espoirs dans son partenaire Axpo, qui détient à présent 49% de Kompogas et investit massivement dans les énergies alternatives. Souhaitant également développer ses activités à l'étranger, Kompogas a déjà délivré une douzaine de licences à des entreprises établies. La demande d'alternatives fiables aux sources d'énergie fossiles ne cesse d'augmenter. //

www.kompogas.ch

Le pionnier de l'énergie Walter Schmid a réussi à imposer son idée sur le marché: Kompogas produit aujourd'hui du carburant pour les véhicules à gaz, de l'électricité et des engrais liquides pour l'horticulture. Sur la piste de kart, les clients peuvent mettre à l'essai des versions miniatures de voitures propres à gaz.



ceo1/07. expertise pwc

Gouvernement d'entreprise. Une bonne synergie entre gestion et surveillance est génératrice de plus-value. Page 29

Réforme de la TVA. Avant tout changer la pratique. Page 32

Transactions OpCo/PropCo. Une réponse à la demande en investissements immobiliers. Page 34

Des ratios pour le capital humain. De quoi tester le dynamisme du personnel. Page 37

Service. Evénements, études et analyses. Page 39

Gouvernement d'entreprise. Une bonne synergie entre gestion et surveillance est génératrice de plus-value.

Le gouvernement d'entreprise ou la Corporate Governance est au centre de la modernisation du droit suisse des entreprises. Le plus important, toutefois, n'est pas tant la réglementation que la question de la pratique entrepreneuriale: qu'en est-il en Suisse, cinq ans après le scandale d'Enron?

peter.ochsner@ch.pwc.com

Jusque dans les années 1990, la notion de gouvernement d'entreprise était encore très peu courante en dehors des pays anglo-saxons. L'effondrement spectaculaire, en 2001, des entreprises Enron et WorldCom dont les raisons sociales symbolisent à elles seules le scandale a introduit un changement radical. En effet, c'est depuis cette année fatidique que le grand public et le monde de la finance s'intéressent au gouvernement d'entreprise. En 2002, l'économiste suisse a publié le rapport d'experts «Corporate Governance en Suisse» ainsi que le «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise». La même année, la «Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance» de SWX Swiss Exchange est entrée en vigueur.

Il existe donc suffisamment de dispositions réglementaires en la matière. Mais les mentalités des milieux économiques suisses ont-elles vraiment changé et évolué? L'«Etude relative à l'application de la Directive Corporate Governance», réalisée par l'Institut de comptabilité et de Controlling de l'Université de Zurich à la demande de la

SWX Swiss Exchange, attribue une très bonne note à l'économie suisse. Chargée d'enquêter sur la mise en pratique de la Directive de Corporate Governance de la SWX, l'étude révèle que 265 entreprises sondées appliquent la directive à concurrence de 85% en moyenne, et que 110 entreprises atteignent même un taux de 90% et plus.

L'application de directives est une chose, mais les entreprises reconnaissent-elles la plus-value générée par une bonne synergie entre gestion et surveillance?

En pratique, il existe encore un potentiel d'amélioration en la matière. Nous pensons que la réglementation en Suisse et à l'international est suffisante. Cependant, rien ne pourra empêcher le législateur de continuer à légiférer dans le domaine du gouvernement d'entreprise (cf. encadré p. 30). Pourtant, les expériences faites par d'autres secteurs montrent que le meilleur moyen d'atteindre un objectif, en l'occurrence la conduite régulière de l'entreprise, ne consiste pas tant à respecter la loi au pied de la lettre qu'à suivre, de manière active et consciente, le principe qui sous-tend cette loi. Pour beaucoup d'entreprises suisses, la recherche permanente et proactive des «checks and balances» (contrôles et contre-poids) optimaux et la pratique d'une communication transparente présentent

des opportunités importantes – et un potentiel susceptible de générer une plus-value supplémentaire. Or, le second élément, la transparence, est justement un facteur d'influence essentiel sur le cours de l'action. Et un bon cours d'action offre la meilleure protection contre des reprises.

Recentrer son attention sur les intérêts de l'entreprise

Aujourd'hui, la nécessité de pratiquer un bon gouvernement d'entreprise est justifiée, dans la majorité des cas, par la volonté de protéger les actionnaires. Il s'agit toutefois d'une optique fortement influencée par les législateurs et autres régulateurs.

Or, d'un point de vue économique, la priorité devrait être accordée aux intérêts de l'entreprise. Cette optique s'appuie sur des arguments percutants en faveur d'une optimisation permanente et active du gouvernement d'entreprise: réduction maximale des risques économiques, encouragement à un développement financier durable, sans oublier l'amélioration de la réputation.

Un bon gouvernement d'entreprise ne profite donc pas «seulement» aux actionnaires en tant que groupe d'intérêts, mais aussi au management et au conseil d'administration – autrement dit à l'entreprise elle-même. Et ainsi, aux actionnaires et autres parties prenantes.

Dire que la plus-value d'un bon gouvernement d'entreprise se retrouve essentiellement dans la réputation peut être réducteur.

Réputation
Transparence
Contrôle



Peter Ochsner, responsable division Audit

Car c'est l'inverse qui se passe: la réputation dépasse la simple popularité, elle s'accompagne d'intérêts d'ordre financier. La confiance des investisseurs dans la direction de l'entreprise et dans une surveillance efficace génère des avantages financiers sur le marché des capitaux; «avoir un nom» est un atout sensible lorsqu'il s'agit de conquérir et de fidéliser les meilleurs collaborateurs et partenaires commerciaux. Enfin, une bonne réputation fournit un privilège de confiance auprès des médias et du grand public. C'est pourquoi les entreprises devraient mettre en œuvre un bon gouvernement de leur propre initiative et ne pas attendre que les réglementations les y contraignent. Trois éléments composent ce bon gouvernement d'entreprise: la gestion de l'entreprise, la surveillance et l'équilibre entre ces deux fonctions. Une bonne gestion d'entreprise obéit, elle aussi, à trois principes:

1. Une organisation pondérée de la gestion qui crée un équilibre entre la gestion et la surveillance («checks and balances») fournit les conditions fondamentales à tout bon gouvernement d'entreprise. La littérature spécialisée¹ symbolise cet équilibre par la représentation des triangles interne et externe du gouvernement d'entreprise. Le triangle interne traduit l'équilibre entre les fonctions de gestion, de surveillance et d'audit. Le triangle externe, quant à lui, représente l'équilibre des forces entre l'entreprise, le marché des capitaux et les autres parties prenantes.

Le «tone at the top» sera toujours déterminant: la direction suprême doit communiquer clairement ses principes et ses attentes et montrer l'exemple dans leur mise en œuvre.

2. L'organisation de la gestion doit être solidement ancrée dans tous les processus opérationnels. Le système de contrôle

interne (SCI) joue un rôle central dans la définition et le contrôle des processus. Ici aussi, il est primordial que le conseil d'administration assume la responsabilité du bon fonctionnement du SCI.

3. Une volonté de transparence affichée. Les meilleures structures internes ne pourront pas créer la confiance nécessaire si elles ne sont pas communiquées à l'extérieur. La publication n'est pas contradictoire avec les intérêts de l'entreprise mais renforce sa position sur le marché des capitaux et auprès du public.

De fortes personnalités pour la surveillance de l'entreprise

Avec la gestion, la surveillance de l'entreprise constitue le deuxième élément d'un bon gouvernement d'entreprise. Sa capacité de fonctionnement dépendra moins du fait que l'organe de surveillance, comme c'est le cas dans certains pays, est exclusivement chargé de tâches de contrôle (conseil de surveillance) ou qu'il assume aussi des tâches de gestion stratégique (conseil d'administration, board).

La composition de l'organe de surveillance est également très importante et tiendra compte de la qualification professionnelle, de la disponibilité ainsi que de la force de caractère des personnes destinées à y siéger. Elles devront en effet pouvoir et vouloir interroger le management de manière critique et lui soumettre des visions stratégiques. Un bon gouvernement d'entreprise, c'est donc une gestion et une surveillance de qualité, mais aussi un bon équilibre entre ces deux fonctions.

Double fonction pour l'audit

L'audit externe occupe une double fonction dans le cadre du gouvernement d'entreprise: à l'interne, il soutient le conseil d'administration dans ses tâches de surveillance, notamment dans le domaine

Situation juridique du gouvernement d'entreprise en Suisse

Jusqu'ici, la publication d'informations sur la gestion et la surveillance n'était pas légalement réglée. Seules des entreprises dont les actions sont négociées à la SWX Swiss Exchange doivent, depuis 2002, respecter la «Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance». Mais le Conseil fédéral travaille à une modernisation complète du droit des entreprises dans laquelle il accorde une importance centrale au gouvernement d'entreprise.

C'est ainsi que de nouvelles dispositions du Code des obligations (CO) sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2007 selon lesquelles les indemnités versées par la société aux membres du conseil d'administration et de la direction, ainsi que les participations que ces personnes détiennent dans la société doivent être publiées. Devant le fait que ces obligations de publication reposent désormais sur une base légale (art. 663b^{bis} CO), l'Instance d'admission de la SWX a adapté la directive et en a abrogé les chiffres obsolètes. La nouvelle directive est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007; les nouveautés qu'elle contient apparaîtront pour la

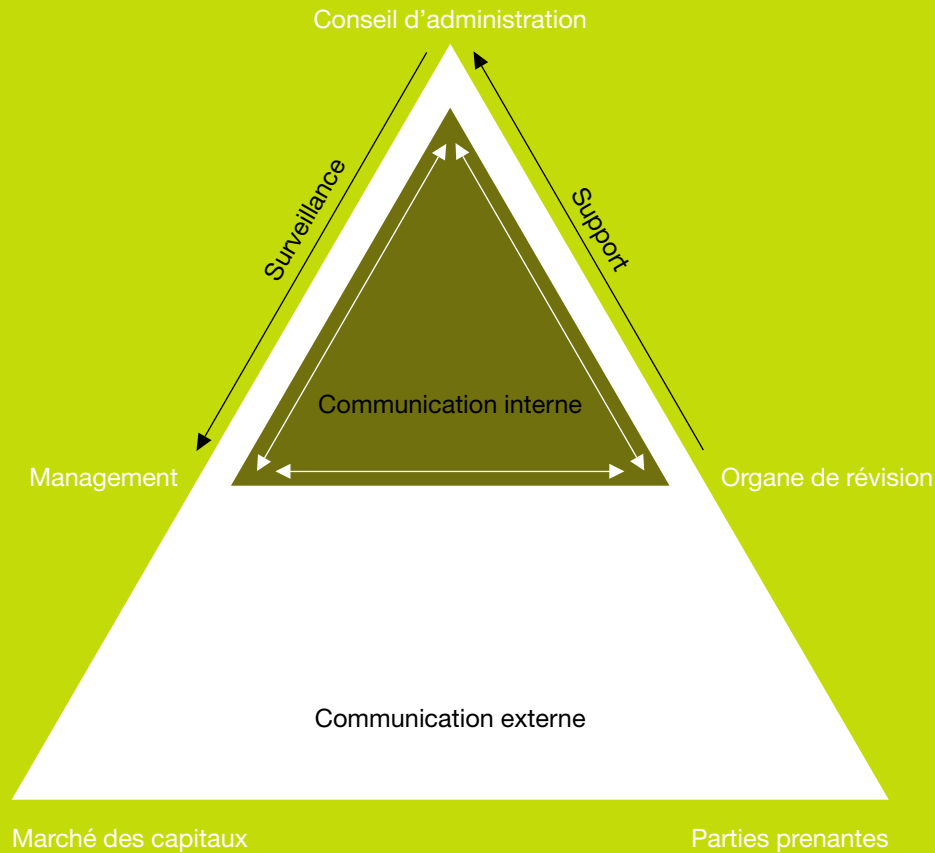
première fois dans les rapports de gestion 2007. Le législateur veut également accorder un poids accru au gouvernement d'entreprise à travers la révision du droit comptable. La mise en consultation de l'avant-projet de loi est achevée et l'on attend un message du Conseil fédéral d'ici la fin de l'année. Le rapport accompagnant l'avant-projet contient des explications détaillées sur les raisons qui incitent le Conseil fédéral à insister sur l'amélioration du gouvernement d'entreprise et cite trois objectifs essentiels:

1. Un contrôle interne efficient doit permettre d'éviter dans toute la mesure du possible des erreurs afin de préserver l'intérêt économique.

2. Les droits de propriété des actionnaires doivent être mieux protégés.

3. Des déficiences dans le gouvernement d'entreprise peuvent avoir un impact sur les décisions de placement, notamment des investisseurs institutionnels et étrangers. En conséquence, l'amélioration des contraintes juridiques servira également le marché des capitaux suisse et l'approvisionnement en capital des entreprises.

¹Fluri, Edgar: Quel rôle pour l'expert-comptable, dans: L'Expert-comptable suisse, n° 11/2006, p. 827
Böckli, Peter: Le Corporate Governance anglo-américain, autoroute et voie sans issue, dans: L'Expert-comptable suisse, n° 3/2000, p. 147.



Le triangle interne traduit l'équilibre entre les fonctions de gestion, de surveillance et d'audit. Le triangle externe, quant à lui, représente l'équilibre des forces entre l'entreprise, le marché des capitaux et les autres parties prenantes.

financier; à l'externe, il est responsable de l'entreprise qu'il a auditée devant les bailleurs de fonds propres et de fonds étrangers. L'importance de l'organe de révision en tant qu'élément du gouvernement d'entreprise va même augmenter: l'entrée en vigueur du Code des obligations révisé, probablement vers le milieu de cette année, fera du contrôle de l'existence d'un SCI un paramètre obligatoire du contrôle ordinaire. En d'autres termes, l'auditeur doit contrôler si le conseil d'administration et la direction générale ont documenté les processus internes de manière suffisante et pertinente, si le SCI a été mis en application et s'il est efficace.

Autre élément indissociable d'un bon gouvernement d'entreprise: la transparence vers l'extérieur. Un bon gouvernement d'entreprise requiert une notion de transparence

globale, définie par le rapport orienté valeurs: les marchés, la stratégie et les moteurs de valeur devraient être décrits de manière compréhensible, car ces valeurs non financières sont aussi importantes que les valeurs financières. La plupart des groupes d'intérêts ont besoin d'une aide à l'interprétation devant le degré de détail actuel du rapport financier; une préparation judicieuse et valorisante des ratios financiers contribuera à améliorer la compréhension pour l'entreprise.

Une organisation pondérée de la gestion, l'ancrage de la philosophie de gestion dans les processus et la volonté de pratiquer la transparence marquent la culture de l'entreprise. Fiabilité et franchise, deux éléments importants d'un bon gouvernement d'entreprise, sont les conditions nécessaires pour renforcer la confiance, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur. Aujourd'hui, le succès d'une entreprise dépasse la simple rentabilité: crédibilité et conscience de la responsabilité sont devenues des facteurs déterminants de réussite.

Conclusion

Le gouvernement d'entreprise renforce la confiance des groupes d'intérêts et accroît la réputation de l'entreprise. Un bon gouvernement d'entreprise est dans l'intérêt de l'entreprise car il crée et maintient de la valeur.

Réforme de la TVA. Avant tout changer la pratique.

La dernière enquête TVA de PricewaterhouseCoopers montre que les entreprises considèrent toujours comme élevés les risques liés au droit et à la pratique de la TVA. Il n'est toutefois pas certain que la nouvelle réglementation parvienne à changer beaucoup de choses.

niklaus.honauer@ch.pwc.com

En présentant, le 15 février dernier, le projet de loi sur la réforme de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), le Conseil fédéral a ouvert la procédure de consultation. Les origines de la réforme remontent à l'année 2005: dix ans après le remplacement de l'impôt sur le chiffre d'affaires par la taxe sur la valeur ajoutée, les espoirs de simplification étaient déçus. Le Conseil fédéral lui-même constatait au début de l'année 2005, dans son rapport sur les améliorations de la TVA («10 ans de TVA»¹), que l'impôt était trop complexe et coûteux et décidait de procéder à une révision complète. Un rapport d'expert² publié au mois de mai 2006 souligne l'urgence du projet.

Axée sur une «TVA idéale», la révision complète accorde la priorité à l'introduction d'un taux unique ainsi qu'à la suppression des exclusions du champ de l'impôt. Le projet présenté se concentre sur une simplification de la TVA: sur les 25 réglementations d'exception existant actuellement, seules cinq ou six doivent subsister. En revanche, le taux unique ne fait toujours pas l'unanimité, si bien que le Conseil fédéral

soumet des alternatives à la consultation. PricewaterhouseCoopers a saisi l'occasion présentée par les débats sur la TVA pour réaliser une seconde enquête³ auprès des entreprises suisses. L'étude «QuoVATis – Quel avenir pour la TVA suisse?» a ainsi été publiée mi-février. A travers cette enquête, PwC voulait avant tout aborder trois questions: 1. Quels sont les domaines présentant le plus grand besoin d'adaptation de la loi sur la TVA? 2. Où se situent les risques principaux en matière de TVA et y a-t-il une évolution par rapport à l'étude de 2004? 3. Quelles sont les attentes des entreprises à l'égard de la réforme de la loi sur la TVA et comment y répondre de manière optimale? La nouvelle étude est plus vaste que celle de 2004; elle souligne les attentes concrètes des entreprises à l'égard du législateur et de l'administration, à savoir avant tout davantage de sécurité juridique et une

simplification de la perception de l'impôt. Au niveau de l'appréciation des risques, les résultats de la dernière enquête ne divergent pas fondamentalement de ceux de l'étude précédente, exception faite d'un recul des valeurs extrêmes.

Les exigences formelles constituent le plus grand risque

Comme lors de l'enquête précédente, les entreprises sondées considèrent que les exigences formelles en matière de déduction de l'impôt préalable sont celles qui présentent le plus grand besoin d'adaptation. Si l'Administration fédérale des contributions a assoupli diverses prescriptions, au cours des dernières années, par le biais de lettres d'information, les entreprises, toutes branches confondues, considèrent toujours les exigences formelles, tel le respect intégral des prescriptions relatives aux pièces justificatives et à l'archivage, comme le plus grand risque lié à la TVA. Le flou en matière de délimitation des chiffres d'affaires imposables et exemptés pose également un problème important aux entreprises dont certaines ont fait par le passé des expériences négatives, liées à de lourdes conséquences financières. En cas

Risque
Compliance
Coûts



Niklaus Honauer, responsable Conseil TVA

¹ Rapport du Conseil fédéral sur les améliorations de la TVA (10 ans de TVA), janvier 2005

² Rapport de P. Spori, expert chargé de la réforme de la TVA, 12 mai 2006

³ La première enquête représentative de PwC «Que vaut la TVA?», parue en avril 2004, a révélé les domaines dans lesquels les entreprises situaient les risques majeurs en matière de TVA.

de refus de la déduction de l'impôt préalable, une entreprise doit acquitter 7,6% de TVA.

Les dispositions relatives à la prescription et les questions de responsabilité sont considérées comme un autre risque lié à la TVA. Selon les branches, il existe certaines différences en matière d'appréciation des risques. Ainsi, les risques de TVA inhérents aux transactions internationales sont estimés comme particulièrement élevés surtout par l'industrie et l'artisanat de transformation. D'une manière générale, les banques et les prestataires financiers estiment les risques plutôt moindres, ce qui est dû en partie au fait que ces établissements bénéficient, après le «forfait bancaire», d'une clé de décompte relativement simple pour l'impôt préalable.

«Expectation gap» vis-à-vis de l'audit externe

Un risque indirect pour les entreprises naît de l'«expectation gap» lors du contrôle de la situation de TVA par un auditeur externe. Deux tiers des entreprises sondées partent encore du principe que la TVA est l'affaire de l'audit externe. Ce chiffre n'a changé que de manière insignifiante par rapport à l'étude de 2004. En réalité, l'auditeur ne se préoccupe que dans 43% des cas de la situation de l'entreprise en matière de TVA. Pour lui, la TVA n'est qu'un des nombreux domaines qu'il doit prendre en compte dans le cadre de la planification de l'audit et dans l'évaluation des risques. En règle générale, les opérations d'audit ne portent sur certains aspects de TVA que s'ils influencent l'image fidèle de la situation financière et du patrimoine dans les comptes annuels. L'auditeur ne contrôlera la TVA de manière plus approfondie que s'il existe des indices sérieux de risque. Ce peut être le cas lorsqu'une entreprise affiche des excédents importants d'impôt préalable alors qu'elle a un chiffre d'affaires modeste avec l'étranger. Pour être certaines d'éviter tout risque lors du décompte de TVA, les entreprises ne

devraient donc pas s'en remettre entièrement à l'audit des comptes annuels mais rechercher le conseil d'experts fiscaux.

Des attentes élevées à l'égard du législateur

Les entreprises attendent beaucoup de la réforme de la TVA: quelque 80% attendent en effet des changements positifs, au moins à moyen terme. Or, ces attentes sont en décalage avec la réalité car la nouvelle loi sur la TVA entrera en vigueur au plus tôt dans cinq ans; en outre, il y a peu de chances qu'elle suffise à elle seule à résoudre tous les problèmes, car le changement majeur devra concerner la pratique.

Les entreprises sondées attendent essentiellement une simplification des procédures et un degré plus élevé de sécurité juridique. En revanche, elles ne considèrent pas le taux unique comme un objectif prioritaire.

Les entretiens menés dans le cadre de l'étude montrent que les difficultés de délimitation entre les taux sont largement surmontées, d'autant plus que la majorité des entreprises ne réalisent que des chiffres d'affaires imposés à 7,6%.

La suppression des exceptions fiscales éliminera, il est vrai, certaines difficultés de délimitation. Etant donné, toutefois, que



QuoVATis – Quel avenir pour la TVA suisse?

L'enquête a été conduite par écrit en septembre et octobre 2006. Sur les 6040 questionnaires envoyés, 417 ont pu être traités et exploités pour l'étude. PwC a également mené des entretiens personnels avec des responsables des finances et des spécialistes du fisc. L'enquête couvre toutes les branches et toutes les tailles d'entreprises, ce qui permet de la considérer comme représentative pour l'économie suisse.

certaines secteurs comme les banques, les assurances, l'immobilier, l'agriculture et les prestations souveraines de l'Etat ainsi que – selon la variante envisagée – le secteur de la santé, bénéficieront toujours d'un régime spécial, le problème de la délimitation ne sera toujours pas résolu. Si tout porte à croire que supprimer des exceptions simplifie tout système fiscal, dans le cas de la TVA, l'abrogation de réglementations d'exceptions s'accompagnera de l'augmentation du nombre de personnes assujetties à l'impôt qui, à son tour, engendrera une charge administrative plus lourde, ce qui n'est pas soutenable au niveau économique.

Conclusion

La réforme de la loi n'ôtera pas sa complexité à la TVA, qui repose sur des situations aussi hétérogènes que l'économie elle-même. Pour réduire l'incertitude dans les entreprises, l'administration fiscale devrait simplifier la pratique et introduire une optique plus économique.

Transactions OpCo/PropCo. Une réponse à la demande en investissements immobiliers.

Jamais encore les immeubles commerciaux n'avaient suscité un tel engouement. Le secteur financier et les grandes entreprises s'intéressent à ce segment du marché. L'immobilier s'est imposé comme catégorie d'investissement alternative et la demande en nouvelles formes de transactions et de placements est importante. Les transactions «OpCo/PropCo» jouissent d'une popularité particulière.

kurt.ritz@ch.pwc.com

La mondialisation n'a pas épargné les marchés de l'immobilier. Par rapport à la situation régnant dans le reste de l'Europe, la demande des investisseurs étrangers en biens immobiliers suisses a enregistré une croissance importante, due notamment au différentiel d'intérêt important de 200 à 250 points de base entre le placement sans risque dans les obligations d'Etat et les rendements immobiliers envisageables. La forte demande est également soutenue par des conditions de financement très favorables. Les prix élevés que les investisseurs étrangers acquittent notamment reposent sur un financement de ce type de transactions très agressif pour le contexte suisse. Des financements étrangers à concurrence de 90 à 95% sont tout à fait courants; les banques qui financent l'opération transmettent les risques par le biais de titrisations (Commercial Mortgage-Backed Securities, CMBS) au marché des capitaux. Cette dynamique a débuté à la fin des années 1990, avec l'assouplissement pour les immeubles à usage commercial de la loi Koller, qui entravait alors la vente de biens immobiliers à des investisseurs étrangers.

C'est à cette époque également que la demande d'autres formes d'investissements a commencé à augmenter. Les années suivantes virent la réalisation des premières grandes transactions, avec la vente par l'UBS de quelque 90 objets pour une valeur totale d'un milliard de CHF, et celle par Swisscom d'environ 140 objets pour une valeur de 2,5 milliards de CHF. Ces ventes furent bientôt suivies à leur tour de quelques transactions de moyenne importance, d'une valeur de 100 à 500 millions de CHF chacune. Enfin, cette époque marqua également la réalisation de différentes IPO dans le domaine de l'immobilier (Allreal, SPS, PSP) ainsi que l'introduction du segment de l'immobilier à la Bourse suisse SWX.

Démarcation entre propriété et exploitation

L'intérêt démontré par le secteur financier à l'égard du marché de l'immobilier s'est accompagné de l'émergence d'une

nouvelle terminologie. Les spécialistes ne parlent plus guère, aujourd'hui, de «Sale and Rentback», mais de transactions OpCo/PropCo. Ces termes d'origine anglo-saxonne traduisent la démarcation entre propriété et exploitation d'un bien immobilier. La société d'exploitation (Operating Company, OpCo) vend l'immeuble d'exploitation à une société immobilière (Property Company, PropCo) de laquelle elle «reloue» immédiatement ledit immeuble.

Les motifs qui incitent les propriétaires de biens immobiliers nécessaires à l'exploitation à procéder à des transactions OpCo/PropCo sont nombreux: ce peut être la volonté d'administrer un patrimoine de manière plus efficace sous la pression des parties prenantes qui requièrent des entreprises une plus grande efficacité du capital et, donc, une gestion plus rentable des actifs. Ce peut être aussi la constitution de liquidités pour des investissements dans les affaires opérationnelles et la concentration sur les compétences-clés. Le souhait d'alléger le bilan peut également motiver la vente de biens immobiliers. Si l'objectif est une solution «Off-Balance», la conception des contrats de location et d'achat pour cette transaction méritera une attention particulière dans l'optique de l'établissement des comptes annuels (voir encadré page 36).

Vendeur, investisseur, chacun défend ses intérêts

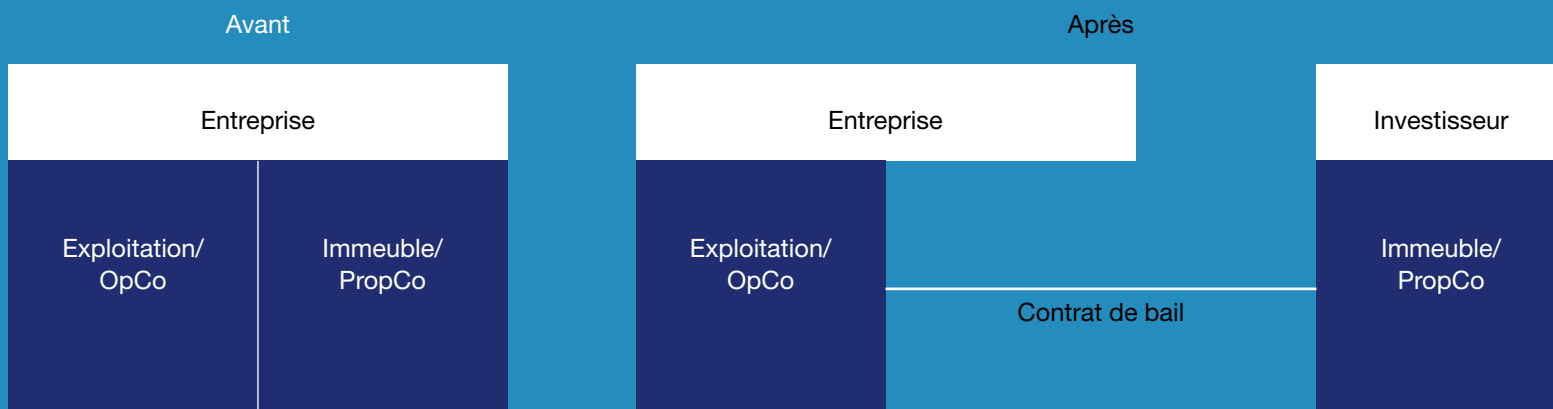
Même si de nombreuses raisons militent en faveur des transactions OpCo/PropCo, il convient d'en planifier soigneusement aussi bien la prise de décision que l'exécution.

Liquidité
Rendement
Avantages
fiscaux



Kurt Ritz, responsable du secteur Immobilier

Le principe d'une transaction OpCo/PropCo. La société d'exploitation (Operating Company, OpCo) vend l'immeuble d'exploitation à une société immobilière (Property Company, PropCo) de laquelle elle «reloue» immédiatement ledit immeuble.



C'est ainsi que les baux mériteront une attention particulière lors de la délocalisation d'immeubles d'exploitation. Certes, le vendeur peut établir des baux à la mesure de ses besoins, mais il ne doit pas négliger les prétentions d'acheteurs potentiels. Les investisseurs financiers sont avant tout intéressés par des cash-flows stables et durables et seulement ensuite par les caractéristiques particulières de l'objet. Le succès de la délocalisation d'immeubles d'exploitation dépendra donc, d'une part, de la solvabilité du vendeur (et futur locataire) et, d'autre part, des conditions des baux. Une solvabilité irréprochable de même que des baux à long terme (dix ans et plus) constituent d'excellentes conditions pour atteindre un prix élevé.

Chaque investisseur pense toutefois aussi à la manière dont il pourrait rentablement relouer ou revendre l'objet si l'actuel utilisateur devait résilier ou ne pas renouveler son bail, si bien que l'immeuble en soi ne doit pas être négligé. Ce sont surtout les surfaces de bureaux et de vente bien situées qui

se prêtent à une scission de l'exploitation opérationnelle et de la propriété immobilière, car il existe ici un marché de locataires important qui réduit d'autant le risque d'une future vacance. Néanmoins, la forte demande en investissements immobiliers a également vu, ces derniers temps, des ventes d'immeubles logistiques, d'hôtels et même d'immeubles industriels à des conditions intéressantes dans le cadre de transactions OpCo/PropCo. Il est évident que de tels immeubles n'entrent en ligne de compte comme immeubles de rendement qu'avec des baux conclus pour des périodes jusqu'à 20 ans. Faute de quoi les investisseurs ne sont pas prêts à assumer le risque latent de locaux vacants.

La transaction du point de vue du propriétaire

Le vendeur devrait toujours envisager les implications d'une délocalisation d'immeubles utilisés à des fins d'exploitation selon deux points de vue: celui du propriétaire et celui de l'utilisateur. Le point de vue du propriétaire est dominé par des réflexions d'ordre financier:

- La vente d'immeubles libère du capital et des liquidités qu'il devient possible d'utiliser notamment pour des investissements

dans l'activité opérationnelle (acquisitions, restructurations) ou pour le remboursement de dettes. En même temps, le bilan précédemment «lourd» est allégé et des ratios financiers importants, concernant la rentabilité, les liquidités et l'endettement, peuvent être optimisés.

- La délocalisation d'immeubles permet aussi de transférer le risque du marché immobilier sur un tiers. Les actionnaires et le management peuvent ainsi éviter l'affaiblissement de la performance de l'activité opérationnelle par l'évolution du marché de l'immobilier.
- La déductibilité fiscale de l'ensemble des futures dépenses de loyers renforce généralement l'intérêt fiscal d'une vente. Si la propriété d'immeubles d'exploitation ne permet de faire valoir que des amortissements sur les bâtiments, il est possible de déduire, après la transaction, les coûts du terrain qui sont compris dans le loyer.

Plusieurs transactions récentes ont montré qu'une délocalisation crée une plus-value significative qui revient entièrement à l'ancien propriétaire. Le bénéfice de la vente dépend toutefois fortement du contexte du

marché; choisir le bon moment est donc primordial.

Pour les actionnaires, les conséquences négatives sont avant tout les futures obligations liées à la location, c'est-à-dire des coûts fixes plus élevés. De même, contrairement à ce qui se passait auparavant, les dépenses d'entretien importantes ou les nouveaux investissements ne sont plus utilisables que de manière restreinte pour contrôler les dépenses et le résultat.

La transaction du point de vue de l'utilisateur

Compte tenu du fait que le vendeur devient locataire lors d'une délocalisation, le point de vue du locataire ou de l'utilisateur ne doit pas être négligé non plus. A court terme, rien ne change pour l'utilisateur. Le contrat peut être formulé de sorte qu'il conserve l'entier contrôle opérationnel sur les locaux

d'exploitation. Le bail devra tenir compte de quelques points essentiels:

- Le bail doit éviter le plus possible les points de contact entre l'investisseur et l'utilisateur. L'investisseur a ainsi l'impression que ses charges administratives sont faibles; l'utilisateur profite d'une certaine liberté de manœuvre. Les baux à long terme présentent le grand avantage que les frais à venir peuvent à la fois être planifiés et stabilisés, ce qui est un aspect non négligeable dans des branches à coûts élevés, comme le commerce de détail.
- Une délocalisation peut aussi être une manière élégante de réduire les coûts de surface. C'est notamment le cas lorsqu'il n'est pas possible de relouer 100% des surfaces.

En concluant un bail à long terme, le locataire réduit en même temps sa mobilité

opérationnelle à moyen et long terme puisqu'il se lie à un immeuble pour une durée fixe. Le management doit donc toujours, avant une délocalisation, avoir une réflexion stratégique sur le bien immobilier concerné et évaluer soigneusement la valeur (contrat longue durée) et la souplesse (contrat courte durée). Un détaillant, par exemple, doit se projeter dans l'avenir pour savoir si l'emplacement actuel sera encore attrayant dans 5, 10 ou 20 ans. Un engagement de loyer à long terme pour un immeuble qui, à moyen terme déjà, ne répondra plus aux exigences pourrait plus tard se payer cher.

Conclusion

La liquidité élevée sur les marchés des capitaux et des rendements dépassant la moyenne ont transformé les biens immobiliers en forme d'investissement alternative. Nombre d'entreprises s'interrogent sur l'opportunité de séparer la propriété de l'exploitation d'un immeuble. Ce type de transaction OpCo/PropCo présente des avantages indéniables; toutefois, les processus de décision et de transaction devront tenir compte de nombreux aspects.

Droit fiscal et comptabilité

Toute transaction OpCo/PropCo a des conséquences à la fois fiscales et comptables dont il faut tenir compte dans le processus de décision, faute de quoi le calcul est faussé ou la transaction n'atteint pas son objectif.

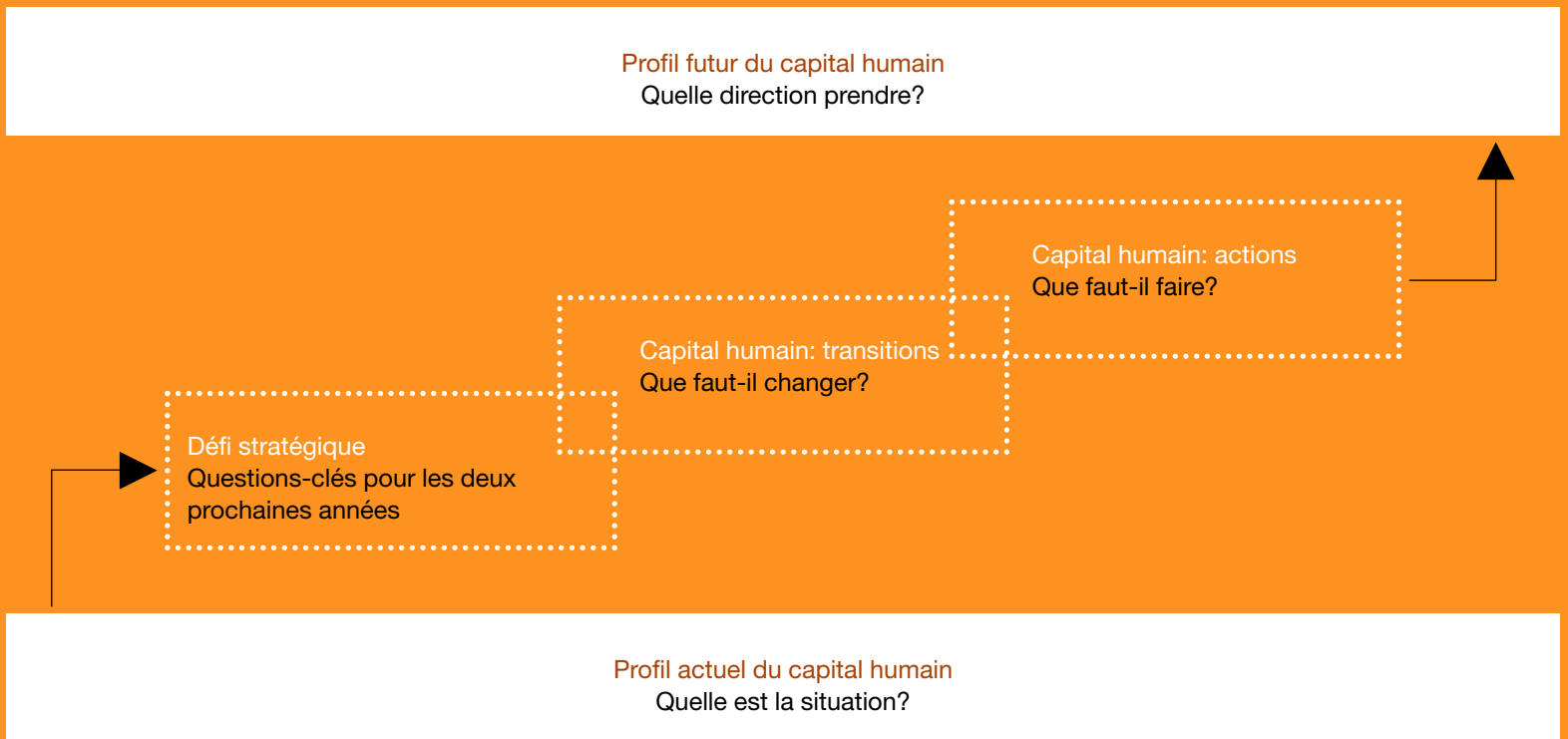
Impôts: Lors d'une transaction, on accordera une importance particulière non seulement aux droits de mutation et à l'impôt sur les gains immobiliers, mais aussi à toutes les questions de TVA. Lorsque des immeubles prévus pour la vente sont assujettis à la TVA (option), on s'interrogera sur la possibilité de faire valoir la déduction de l'impôt préalable sur les investissements opérés les années précédentes et, dans l'affirmative, dans quelle mesure. La transaction doit être structurée de façon que le nouveau propriétaire reprenne les objets avec l'option, ou que l'acheteur reprenne les déductions déjà effectuées de l'impôt préalable.

Etablissement des comptes: L'objectif d'un allègement du bilan («Off-Balance») n'est pas automatiquement atteint lors de chaque délocalisation immobilière. Si le bilan est

établi selon les IAS/IFRS, il existe alors – à condition que le bail le précise – l'obligation de maintenir l'inscription des immeubles au bilan. Selon les principes de l'IAS 17, les baux sont classés comme leasing financier pour lesquels le locataire supporte une partie essentielle des risques caractéristiques de la propriété et de l'utilisation. Dans ce cas, l'immeuble est inscrit au bilan comme actif et les engagements de loyer comme dettes rémunérées. Les indicateurs d'un leasing financier sont les options de rachat dans le contrat de vente ou des arrangements dans lesquels la valeur actualisée des futurs paiements de loyer correspond largement à la valeur du marché de l'objet. Ces situations se rencontrent si une utilisation spéciale est convenue, en cas de contrats de longue durée ou en cas de rapprochement de la durée du contrat et de la durée résiduelle de vie de l'objet.

Les débats suscités par cette interprétation sont responsables du remaniement actuel de l'IAS 17. Une solution consisterait à classer comme leasing financier tous les contrats de bail sur plusieurs années lesquels seraient donc toujours inscrits au bilan. Cette règle s'appliquerait aussi aux baux normaux qui n'ont pas été conclus dans le cadre d'une transaction OpCo/PropCo.

Une gestion réussie du capital humain commence par l'établissement d'un profil.



Des ratios pour le capital humain: De quoi tester le dynamisme du personnel.

La performance d'une entreprise dépend largement de la création de valeur des collaborateurs. Bon nombre d'entreprises commencent déjà à fournir des indicateurs sur le capital humain et à les utiliser pour piloter leur compétitivité.

urs.klingler@ch.pwc.com

La plupart des entreprises trouvent naturel de mesurer et de contrôler la productivité du capital financier par le biais de ratios mais n'appliquent pas la même méthode au capital humain. En Europe tout particulièrement, les firmes ne saisissent souvent que les coûts du personnel, sans savoir si ce montant – comparé à la performance – est élevé ou non, car elles n'évaluent pas la

performance en termes de ratios économique-financiers ou orientés production. L'ambivalence perçue dans la notion de capital humain traduit la valeur économique incarnée par les collaborateurs pour une entreprise. Le capital humain englobe tout le savoir, toutes les aptitudes et expériences réunis dans l'organisation. Les entreprises investissent dans le capital humain et font le maximum pour que ce dernier soit géré de manière aussi efficiente que le capital financier.

Etat des lieux

Si toute direction d'entreprise se doit de connaître les aspects opérationnels de son organisation, elle devrait également tout faire pour mieux identifier d'autres aspects plus abstraits comme les liens entre l'engagement, la productivité et les relations avec la clientèle, les effets des investissements dans la formation sur l'aptitude à l'innovation et à la création de valeur, l'influence de

la politique des salaires sur la performance de l'entreprise. Or, la perception de ces liens de cause à effet est souvent trop complexe ou non applicable. Et pourtant: certaines entreprises osent communiquer la plus-value effectivement générée par leur personnel, se pencher sur le déficit de performance et de productivité et identifier les risques liés au personnel. Pour ce faire, elles peuvent recourir à des chiffres comparatifs relativement simples, comme le chiffre d'affaires par collaborateur, les coûts par collaborateur, le rapport entre chiffre d'affaires et masse salariale, le taux d'absentéisme ou les coûts d'heures supplémentaires par collaborateur. La combinaison de ces valeurs permet ensuite de situer l'entreprise par rapport à d'autres firmes.

ROI du capital humain

Un ratio exprime particulièrement bien la création de valeur du capital humain: le ROI (retour sur investissements). Le calcul de rentabilité du capital humain met en rapport le bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT) avec les coûts des rémunérations et d'autres prestations aux collaborateurs. Le ROI du capital humain, c'est le bénéfice retiré pour chaque franc investi dans les collaborateurs.

Le ratio ne permet pas seulement de comparer des entreprises, mais des branches et des types d'économies. L'étude «Wichtige Trends des Humankapitals. Eine globale Perspektive – 2006» (Tendances importantes du capital humain. Une perspective globale – 2006) de PricewaterhouseCoopers, qui repose sur les données de plus de 15 000 entreprises, arrive à des résultats étonnants: en Europe, le ROI moyen du capital humain est de 1,14 contre 1,52 aux Etats-Unis.

Aux Etats-Unis, les rémunérations, y compris les prestations annexes, sont plus élevées qu'en Europe. Il est toutefois intéressant de constater qu'en comparant les

Etats-Unis et l'Europe, le bénéfice moyen par collaborateur à temps plein est parfois plus élevé aux Etats-Unis.

En comparaison européenne, la Suisse occupe une place de tête en ce qui concerne les charges de personnel et le bénéfice par collaborateur à temps plein. Si l'interprétation des résultats de l'étude doit tenir compte des différences parfois considérables d'une industrie et d'une région à l'autre, il demeure indiscutable que les investissements plus élevés dans les collaborateurs sont beaucoup plus rentables. L'étude démontre également que les entreprises qui réussissent sur le plan financier sont manifestement mieux à même d'employer leur capital financier et humain de manière à générer du bénéfice.

Influence sur le résultat de l'entreprise

En quoi ces entreprises sont-elles meilleures? S'il est encore difficile de démontrer des liens directs de cause à effet, l'étude mentionnée plus haut révèle des corrélations claires:

- Il existe une corrélation nette entre les investissements dans la formation et le développement et des résultats commerciaux compétitifs. Les entreprises désireuses de participer à l'économie globale considèrent l'innovation, la flexibilité et la mobilité comme les caractéristiques principales du succès. Or, ces qualités sont les attributs des collaborateurs. Gestion des talents et formation continue riment avec compétitivité et meilleurs résultats commerciaux.
- Un engagement fort – résultat d'une bonne gestion d'entreprise – renforce l'implication dans l'entreprise, encourage les idées et propositions novatrices et augmente ainsi la productivité.

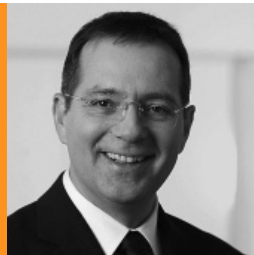
- Le type de rémunération, le taux d'absentéisme, la fluctuation – surtout parmi les talents – et les coûts de recrutement sont en lien direct avec la performance financière.
- La stabilité du top management, la rémunération des dirigeants, la gestion des talents, la structure du personnel par sexe et âge et les initiatives en faveur d'un équilibre vie professionnelle - vie privée ont une influence sur la réputation d'une entreprise.

Voici des années déjà que les investisseurs et autres parties prenantes demandent davantage de transparence. Bientôt, cette exigence ne se limitera plus aux seuls ratios financiers. Plus le lien entre la gestion du capital humain et la productivité ainsi que la performance financière est étroit, plus la demande de transparence sera forte, y compris en matière de personnel. PwC dispose d'une méthodologie et d'instruments qui permettent aux entreprises de procéder à un état des lieux du capital humain à l'aide de ratios relativement simples à obtenir – pour ainsi dire, de tester le dynamisme du personnel dans une optique de concurrence globale.

Conclusion

Le ROI du capital humain permet aux entreprises de calculer le rendement de leurs investissements dans les collaborateurs. Pour la direction de l'entreprise, il représente un formidable instrument de gestion pour accroître la performance financière.

Productivité
Gestion des
talents



Urs Klingler, responsable HR-Management

Études et analyses.

Systèmes de paiement fondés sur des actions: les nouvelles tendances

En 2005 et 2006, PricewaterhouseCoopers a suivi les développements dans le domaine des instruments de paiement fondés sur des actions. Avec le rapport «Moving out of uncertainty: New trends in equity rewards», elle propose maintenant un résumé de l'étude «2006 Global Equity Incentives Survey». Ce rapport renferme des données recueillies à l'aide d'une enquête auprès d'entreprises de tous les secteurs d'activité, domiciliées dans plus de 16 pays, et auprès de collaborateurs de plus de 38 pays.

Les résultats de l'étude 2006 illustrent les nouvelles tendances ainsi que celles qui se maintiennent dans les multinationales en relation avec leurs programmes d'intéressement du personnel fondés sur des actions.

L'étude peut être commandée gratuitement sous www.pwc.ch/publications



Service lecteurs:

Si vous souhaitez davantage de détails, les auteurs des thèmes techniques sont à votre disposition pour un entretien (l'adresse e-mail est toujours indiquée).

Vous trouverez une liste complète des publications de PricewaterhouseCoopers sous www.pwc.com. Commandes des publications de PwC auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 058 792 20 52.

Abonnements:

ceo, le magazine des décideurs publié par PricewaterhouseCoopers, paraît trois fois par an (français, allemand, anglais). Abonnement gratuit. Indiquer la langue souhaitée: sonja.jau@ch.pwc.com.

Adresse: PricewaterhouseCoopers, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich.



Mobilité en Europe

La mobilité des collaborateurs est un élément important de stratégie du personnel lorsqu'il s'agit pour une entreprise de se développer au plan international et de rester concurrentielle. L'étude de PricewaterhouseCoopers intitulée «Managing Mobility Matters 2006» est toutefois parvenue à la conclusion décevante que la mobilité en Europe – à l'exception de la Scandinavie, de l'Irlande et de la Grande-Bretagne – était toujours peu élevée. En 2006, sur les 445 employeurs interrogés dans 14 pays, seuls un tiers ont reçu des candidatures à des postes de cadres ou de spécialistes en provenance d'autres pays de l'UE, soit 5% seulement de toutes les candidatures. L'étude «Managing Mobility Matters 2006» peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com

Global CEO Survey 2006

La confiance des CEO dans la croissance économique n'a jamais été aussi grande: par rapport à 2001, près du double des CEO tablent aujourd'hui sur une croissance des bénéfices pour les douze mois à venir. C'est ce qui ressort de la 10^{ème} étude annuelle «Global CEO Survey» de PricewaterhouseCoopers. Plus de 90% des 1100 patrons interrogés dans 50 pays sont confiants en ce qui concerne la croissance des bénéfices de ces douze prochains mois. Sur le plan géographique, les patrons qui s'attendent à une croissance stable sont ceux des économies des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) mais également ceux d'autres pays émergents et industrialisés. En dépit de l'optimisme prédominant, les CEO pensent que des obstacles viendront entraver la croissance: 73% (64% en 2005) pensent que la sur-réglementation est préoccupante. Dans les pays d'Asie et du Pacifique, 88% des CEO – contre 72% dans le monde entier – estiment que le problème le plus urgent est la pénurie actuelle de main d'œuvre qualifiée. L'étude «Global CEO Survey 2006» peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com





Avec sa lampe «Diode», le designer australien Marc Newson (à gauche) montre comment transformer Corian® en lumineuses sculptures aux lignes voluptueuses. Ce matériau satisfait aux plus sévères des exigences d'hygiène. À la Clinique Générale-Beaulieu de Genève, une salle d'opérations a récemment été refaite et entièrement revêtue de Corian®.

Corian® , un matériau qui fait carrière.

Pendant 30 ans environ, le matériau de surface massif Corian® du groupe américain DuPont a végété dans la niche des revêtements pour cuisines et salles de bains. Aujourd'hui, architectes et designers les plus renommés du monde ne jurent que par les qualités de cette pierre artificielle. Une leçon de marketing et de relations publiques.

Pour son projet de cuisine «Z. Island by DuPont» (à droite), Zaha Hadid a utilisé exclusivement de Corian®. Non seulement ce prototype, par la conception de ses formes, bouscule toutes les idées reçues, mais il est aussi truffé d'innovations, intégrant centre multimédia et installation d'aromathérapie.



La collaboration avec des architectes et des créateurs de renom avait pour but d'attirer l'attention et de répondre aux exigences des faiseurs de tendances en matière de construction et d'habitat. L'orientation de l'offensive était claire dès le départ: se retrouver sous les projecteurs du design haut de gamme!

Texte: Kaspar Meuli

Où qu'elle intervienne, la célèbre architecte britannique Zaha Hadid est certaine d'attirer l'attention des médias. Elle s'est par exemple retrouvée sous les feux de l'actualité en avril 2006, à l'occasion de la Milano Design Week, en présentant le projet «Z. Island by DuPont»: une cuisine futuriste entièrement fabriquée avec le matériau de surface massif Corian®. Non seulement ce prototype, par la conception de ses formes, bouscule toutes les idées reçues, mais il est aussi truffé d'innovations, intégrant centre multimédia et installation d'aromathérapie.

À Milan, cet îlot de cuisine aux formes aérodynamiques n'était pas la seule réalisation en Corian® à attirer les regards. 182 designers, entreprises et organisations présentes à l'une ou l'autre des 63 manifestations organisées autour de la Milano Design Week présentaient un produit, une installation ou une création en Corian®, a révélé le service de communication de DuPont. Une présence record pour la plus importante manifestation de l'année consacrée au design. Le slogan «Corian®: designed for designers» ne pouvait être mieux adapté.

La proximité entre le fabricant de revêtements de surface et les professionnels du design est le résultat d'une stratégie claire: il y a dix ans, le groupe technologique américain DuPont a décidé de conférer davantage de personnalité à sa marque Corian®. La collaboration avec de grands noms du design – le premier d'entre eux était le vieux maître italien Ettore Sottsass, suivi de Marc Newson, Ross Lovegrove, Ron Arad, Zaha Hadid, Ingo Maurer, Ora Ito et d'autres stars – devait, dans le monde entier, attirer l'attention de ceux qui font les tendances en matière de construction et d'habitat.

«Pour nous, architectes et designers constituent un public-clé», explique Jean-Yves Bach, directeur commercial de DuPont Surfaces pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique et basé à Genève. «Nous considé-

rons qu'ils peuvent influencer une clientèle exigeante et bien informée qui n'est pas indifférente aux multiples qualités de Corian®.» Le calcul semble s'avérer juste. Ces dernières années, le taux de notoriété de la marque a considérablement augmenté, les chiffres d'affaires connaissent aujourd'hui une croissance à deux chiffres.

Faire concurrence au marbre

Corian® est présent sur le marché depuis 1967. Ce matériau a été découvert au plus fort du boom des matières plastiques, dans les années 1960, quand des chimistes de DuPont, à la recherche de nouveaux matériaux de construction, testaient les procédés et les mélanges les plus divers. Ce produit de fabrication exigeante s'est dès le départ positionné sur le segment de prix supérieur. Il devait faire concurrence aux luxueux revêtements de marbre. Effectivement, la liste des précieuses qualités de Corian® impressionne: il est soyeux au toucher, existe dans 100 teintes différentes, est facile à nettoyer et pratiquement inusable. Le matériau est massif, mais se laisse travailler comme le bois. Chauffé, il devient ductile. Et il peut être collé sans joints apparents.

Au début, malgré tous ces atouts, Corian® n'a rencontré qu'un succès relatif. Il y a quelques années encore, sa place dans le monde du bâtiment était claire et étroitement limitée: salles de bains et cuisines sur mesure pour particuliers. Depuis, cela a changé. Corian® a fait son entrée dans la production en série chez les grands fabricants de cuisines, de salles de bains et, depuis peu, de meubles. Les designers apportant leurs idées à ces entreprises y ont visiblement pris goût. «C'est manifestement le résultat de nos recherches, de notre stratégie de vente efficace et de relations que nous avons su cultiver avec succès», explique Jean-Yves Bach. En intensifiant la stratégie de marketing actuelle en Europe, il s'attend également à la poursuite de la croissance dans les années à venir.

«Corian®», déclare J.-Y. Bach, «est un joyau de la couronne de DuPont, une des marques les plus performantes de l'entreprise.»

L'orientation de cette offensive était claire

dès le départ: cesser de végéter dans une niche de marché et se retrouver sous les projecteurs du design haut de gamme. Cette mission a été menée à bien de manière différente selon les marchés. Rien qu'en Europe, les approches sont extrêmement diverses. En Espagne, par exemple, Corian® organise un concours de design. En France, l'entreprise s'est récemment associée au magazine de design «Intramuros», lançant avec lui le projet «Plaques sensibles» pour fêter le 20^{ème} anniversaire de la revue. Les grands noms du design international ont reçu un morceau de Corian® de la dimension d'une feuille A4, à charge pour eux de concevoir un objet à partir de là. Les résultats ont été rassemblés dans une exposition. En Allemagne, Corian® a invité un groupe d'architectes triés sur le volet à participer à un atelier destiné à présenter, sous le titre «Visions of Corian®», des possibilités d'utilisation de ce matériau inédites à ce jour. Ces projets visionnaires ont ensuite pu être découverts dans le cadre d'un road-show grandiose reliant sept villes, de Berlin jusqu'à Vienne. Un autre atelier de cinq jours réunissant des architectes s'est tenu à Rio de Janeiro.

Un jeu où les gagnants sont nombreux

Le principe régissant toutes ces activités: stimuler l'ambition créatrice des exposants du monde du design et en montrer les résultats, avec un maximum de publicité, bien entendu. La manière dont Zaha Hadid a présenté sa cuisine high-tech lors de la Milano Design Week en constitue un bon exemple. Il convient alors de se demander pourquoi les petites et grandes stars acceptent de participer. Sont-elles rémunérées? «La question n'est pas là», explique Claudio Greco, responsable du marketing et de la communication de DuPont Surfaces pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique. «Les honoraires pour les projets ne sont jamais déterminants. Ce sont les intérêts mutuels qui sont importants dans notre collaboration.» Concrètement: Corian® séduit par des



L'ingénieur Moritz Waldemeyer combine électronique et design et ouvre à Corian® des marchés totalement nouveaux.



La pièce vedette du designer industriel milanais Matteo Ragni: «Strativari», un vase massif fraisé dans un bloc composé de couches de Corian® de différentes teintes collées ensemble.





«Il faut du temps pour changer les mentalités.»

Jean-Yves Bach¹, directeur commercial de DuPont Surfaces à Genève, parle des particularités de Corian® et de l'histoire à succès du marbre, vieille de 4000 ans.

M. Bach, par votre collaboration avec des architectes, vous souhaitez vous adresser à des consommateurs exigeants. Comment cela fonctionne-t-il?

Celles et ceux qui sont sensibles aux qualités de Corian® sont souvent des consommateurs habitués à examiner plusieurs options avant de prendre une décision. Ils s'informent via les médias ou prennent conseil auprès de spécialistes. Lorsqu'il s'agit de la construction ou de la rénovation d'une maison, ils font appel à des architectes. Nous voulons leur montrer toutes les possibilités de Corian®, qui se distingue de tous les autres matériaux que l'on peut trouver sur le marché. Les architectes doivent comprendre Corian®, y être habitués et se sentir sûrs d'eux lorsqu'ils proposent quelque chose d'entièrement nouveau à leurs clients.

Corian® n'est pas vraiment une nouveauté. Ce matériau est présent sur le marché depuis 1967.

C'est exact, mais d'un autre côté, il faut savoir que le verre, la pierre et la céramique sont présents sur le marché et dans le domaine technologique partout dans le monde depuis des centaines, voire des milliers d'années. Cela fait 4000 ans que le marbre est utilisé dans la construction. En Europe, les gens s'habituent difficilement aux nouveaux matériaux, contrairement à ce qui se passe aux États-Unis et en Asie. Les Chinois aisés, par exemple, préfèrent les matériaux artificiels aux naturels. Il existe des différences culturelles considérables par rapport à l'Europe, plutôt conservatrice. Nous constatons cependant une grande ouverture chez les jeunes consommateurs intéressés par le design et l'architecture. Il faut du temps pour changer les mentalités, et aussi une stratégie de communication à long terme.

Corian® cherche maintenant à se rapprocher des stars du design et fait ainsi beaucoup parler de lui. Cette stratégie est-elle également payante du point de vue commercial?

Le taux de notoriété de la marque nettement plus élevé auprès des architectes, des designers, des entreprises et des consommateurs et le fait que nous soyons associés aux concepts d'innovation et de design nous confèrent un avantage certain sur le marché. Cela se répercute également de manière positive sur nos ventes, tant dans le secteur public que privé.

Pouvez-vous citer des chiffres?

Nous ne publions pas de chiffres, mais je peux vous dire que la croissance s'exprime par des nombres à deux chiffres dans les régions dont je suis responsable.

Qu'est-ce que les professionnels du design apprécient dans Corian®?

Le fait que les propriétés spécifiques de ce matériau permettent de concrétiser des idées novatrices. Ce sont là des choses dont on pouvait seulement rêver par le passé. Les architectes et les designers l'apprécient tellement que Corian® est devenu l'un de leurs matériaux favoris. Une autre raison expliquant qu'ils aiment collaborer avec nous: DuPont est présent au niveau mondial dans le domaine des sciences et de la technologie des matériaux. Inversement, nous aimons travailler avec des designers d'envergure mondiale. Nous avons beaucoup appris d'eux, nous espérons qu'ils ont également appris quelque chose de nous.

¹ Le Français Jean-Yves Bach (50 ans) dirige la division Surfaces de DuPont pour les régions de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique depuis Genève. Diplômé en gestion d'entreprise et spécialiste des finances, il travaille depuis 25 ans pour DuPont en Europe et aux États-Unis.



Dans le cadre de l'exposition «The Electric Kid Show» l'Allemand Moritz Waldemeyer présente des tables en Corian® dotées de surfaces tactiles interactives pour jeux: ce matériau laisse passer la lumière et réagit au toucher.

La polyvalence de Corian® autorise une liberté de création jamais vue jusqu'ici. Toute l'habileté a consisté à convaincre artistes et architectes de tester les possibilités offertes par ce matériau.

nombreuses possibilités d'utilisation. Ils ont utilisé du Corian® blanc comme un élément de liaison s'étendant des sanitaires à la cabine d'ascenseur en passant par le comptoir du bar. «Nous voulions un aménagement luxueux, sans joints, avec une certaine présence», déclare Elke Eichmann, chef de projet. Plus les amateurs d'expériences sondent les limites de Corian®, plus ce matériau démontre ses qualités. En tout cas, dans les laboratoires DuPont des années 1960, les collaborateurs du programme de recherche «Building Products Venture» étaient loin d'imaginer les possibilités d'utilisation qu'offrirait un jour leur découverte.

atouts tels qu'un savoir-faire technique et un mécanisme de relations publiques bien huilé; les designers apportent des noms évocateurs et des idées pour une utilisation innovante de ce matériau. À ce jeu, il n'y a que des gagnants.

Stimuler la créativité

C'est également ainsi, par exemple, que le designer industriel Matteo Ragni voit les choses. Son atelier de design est situé dans un quartier de Milan où travaillent nombre d'architectes, de grands couturiers et autres créateurs. M. Ragni et son équipe sont pour ainsi dire des spécialistes des objets fabriqués en Corian®. La pièce qu'il a le plus de plaisir à montrer s'appelle «Strativari», un vase massif fraisé dans un bloc composé de couches de Corian® de différentes teintes collées entre elles. «Un énorme succès», se réjouit Matteo Ragni, «pas forcément du point de vue financier, mais à coup sûr en termes de publicité: on a pu voir ce vase dans des magazines de design du monde entier!» À l'avenir, il sera même en vente à Milan, dans un design store entièrement

consacré à Corian® avec lequel l'entreprise souhaite pour la première fois s'adresser directement aux consommateurs finaux. Aujourd'hui, la réalisation d'intérieurs exceptionnels dans lesquels Corian® a joué un rôle-clé est très à la mode: du lobby de l'hôtel Nordic Light de Stockholm au restaurant d'un paquebot de luxe japonais en passant par la boutique du joaillier Jacob & Co., à New York. Pour les designers, c'est le «look monolithique» du matériau qui est particulièrement intéressant. Avec Corian®, il est possible de réaliser des objets de grandes dimensions semblant avoir été fabriqués d'une seule pièce. Cela stimule la créativité. Pour sa cuisine, Zaha Hadid, par exemple, est partie d'études formelles sur la fonte des glaces et l'écoulement des glaciers. Et elle a mis à profit deux autres avantages du matériau: il laisse passer la lumière et réagit au toucher permettant de la sorte d'y intégrer des commandes tactiles interactives. Un autre avantage de Corian® réside dans le fait qu'il satisfait à des exigences d'hygiène très sévères. À la Clinique Générale-Beaulieu de Genève, par exemple, une salle d'opérations entièrement revêtue de Corian® a récemment été réalisée. Alfred Grazioli et Adolf Krischanitz, les architectes du Musée Rietberg de Zurich, qui vient de rouvrir ses portes, sont eux aussi séduits par ses

La spirale du marketing s'enroule

Mais l'entreprise semble aussi avoir eu la main heureuse en choisissant ses stratégies en marketing. «La collaboration avec les gens de chez Corian® procure du plaisir, ils s'intéressent au côté artistique de notre travail», affirme par exemple l'Allemand Moritz Waldemeyer, qui travaille à Londres. Cet ingénieur diplômé s'est fait un nom en combinant électronique et design. Pour son exposition «The Electric Kid Show», à l'occasion de laquelle il a récemment présenté des tables en Corian® munies de surfaces tactiles interactives pour jeux, matériel et concepteurs spécialisés ont été mis à sa disposition. «Corian® a considérablement investi pour se faire un nom dans l'univers du design», note Moritz Waldemeyer. La spirale du marketing s'enroule et a maintenant trouvé une certaine dynamique qui lui est propre. Les rapports mutuels entretenus entre designers n'en sont pas non plus la moindre raison. Ainsi, le bricoleur de génie Waldemeyer a contribué de manière décisive au projet de Zaha Hadid. De son côté, la célèbre architecte a fait installer la cuisine «Z. Island» dans son appartement privé londonien, a annoncé la presse spécialisée. On continue de soigner la publicité. //

tendance. alimentation.

Le coût de l'obésité, ou l'importance de compter les calories.

Nous devons admettre que l'obésité est un problème de société, déclare le Dr Fritz Horber*. L'éminent spécialiste du traitement des surcharges pondérales appelle le monde politique et économique à s'attaquer au problème.

Interview: Franziska Zydek

Dr Horber, l'Organisation mondiale de la santé qualifie l'obésité d'«épidémie mondiale». Êtes-vous aussi alarmiste?

En Suisse, 40% de la population a un problème de surpoids. 8% de ces personnes sont obèses, c'est-à-dire en forte surcharge pondérale. Et la tendance est à la hausse. Si ces chiffres ne sont pas alarmistes, alors rien ne l'est!

Quelles sont les conséquences de cette tendance pour la société?

Les coûts de la santé vont à nouveau exploser. Le diabète, les infarctus, les accidents vasculaires cérébraux et autres maladies liées à l'obésité engendreront des coûts supplémentaires pour la société et l'économie et se traduiront par des pertes de capital humain d'une ampleur insoupçonnée. Sans parler de l'avenir. Nous grossissons à vue d'œil. Aujourd'hui déjà, un enfant sur cinq est trop gros.

Comment expliquez-vous cette évolution?

Pour dire les choses simplement, notre organisme n'est pas conçu pour la vie actuelle. Les positions assises prolongées

et les habitudes de loisirs ne correspondent plus aux tâches d'origine de notre appareil locomoteur. Si le corps n'est pas sollicité, il se ramollit et s'engraisse. À cela vient s'ajouter une alimentation totalement incongrue et absurde. La plupart des gens ne savent pas ce qu'ils mangent.

Pouvez-vous nous en dire davantage?

L'industrie alimentaire actuelle fabrique essentiellement des denrées à haute valeur énergétique, à savoir des produits qui contiennent beaucoup de calories dans un volume réduit (snacks, barres de céréales, sandwiches, chips, repas rapides et plats préparés). Le problème est que notre estomac ne réagit pas à la quantité d'énergie mais bien au volume ingurgité. Nous ne sommes rassasiés que lorsque nous avons mangé en suffisance, pas lorsque nous avons atteint notre apport quotidien en calories. Il en résulte que nous apportons beaucoup trop de calories à notre organisme. En outre, nous consommons des quantités astronomiques de soft drinks, qui sont de véritables bombes caloriques. Cela ne peut pas bien se passer!

De quoi se compose une bonne alimentation?

Il faut renoncer à toutes les calories liquides – même le jus d'orange, qui contient autant de calories qu'un soda –, ne pas consommer plus de 40 à 50 grammes de graisses par jour et éviter de multiplier les repas.

Cela contredit la théorie selon laquelle on devrait répartir notre ration journalière en plusieurs petits repas...

On ne le dira jamais assez: il ne s'agit pas de théories ou de régimes, mais de principes fondamentaux! Si vous prenez six repas par jour, vous courez six fois le risque de manger ce qu'il ne faut pas. Nous devons admettre que l'alimentation est un problème dans notre société de consommation. Le restaurant, la cantine ou le «drive-in» ne nous informent pas sur le nombre de calories dissimulées dans notre repas, sur les graisses de la vinaigrette ou les acides gras trans dans les aliments. Dans ce contexte, la tendance actuelle qui consiste à se nourrir de plats préparés et de repas rapides au bureau ou à la maison est pour le moins inquiétante.

Que devons-nous faire?

Nous devons comprendre le principe de l'alimentation et agir en conséquence. Le plus important est de réduire la valeur énergétique, c'est-à-dire la quantité de calories dans 100 grammes de nourriture. Idéalement, cette valeur devrait être inférieure à 1, ou au moins à 2. Une tartelette aux framboises contient autant de calories que six coupes de framboises. Pourtant, alors que nous sommes repus après six coupes de framboises, une tartelette ne nous suffit

*Le Dr Fritz Horber, PD, est médecin-chef du département de médecine interne et directeur du centre de l'obésité de la clinique Lindberg à Winterthour.



«Chaque PDG devrait s'assurer que sa cantine répond aux normes nutritionnelles les plus modernes. Il peut décider de supprimer les fritures, les sauces grasses et les sandwiches. Par ailleurs, une entreprise se portera d'autant mieux si ses employés sont en bonne santé et performants.»

pas. Les légumes présentent une faible valeur énergétique dans un volume important. Il faut donc manger davantage de légumes. Nous devons autant que possible apprendre à manger (mais des aliments sains!) pour nous sentir performants, satisfaits et rassasiés.

Quelle solution préconisez-vous pour les personnes actives qui mangent souvent en dehors de chez elles?

Socialement, il est absurde de déléguer le problème aux individus. Les personnes qui travaillent beaucoup et sous pression ont besoin d'aide. Selon moi, l'alimentation est aujourd'hui une priorité! Chaque PDG devrait s'assurer que sa cantine répond aux normes nutritionnelles les plus modernes. Il peut décider de supprimer les fritures, les sauces grasses et les sandwiches et faire en sorte que les restaurants proposent une quantité suffisante de mets à basse valeur énergétique lors des repas d'affaires. Les cadres sont habitués à imposer leur volonté, ils devraient s'y atteler. Par ailleurs, une entreprise se portera d'autant mieux si ses employés sont en bonne santé et performants.

Y a-t-il d'autres principes à respecter?

Moins chauffer les bureaux. Lorsqu'il a chaud, l'organisme produit moins de chaleur

et consomme par conséquent moins de calories. Une température ambiante de 17 à 18 degrés serait plus saine et plus respectueuse de l'environnement, sans compter l'économie que cela engendrerait au niveau des coûts. Réduire la pression inhérente aux longues heures de travail. J'entends de plus en plus souvent qu'on attend d'un cadre qu'il travaille jusqu'à 18 heures par jour. Ces personnes sont condamnées à grossir. Nous savons que l'hormone de la faim, la ghréline, a tendance à s'accumuler dans l'organisme en cas de sommeil bref ou perturbé.

Qu'en est-il des activités physiques?

Nous disposons aujourd'hui de données objectives à ce sujet. Pour garder votre poids, vous devez faire 11 000 pas par jour, pour en perdre environ 18 000. Les personnes désireuses de soigner leur corps doivent investir 200 minutes par semaine dans la pratique d'activités physiques. La fréquence cardiaque n'est pas décisive, mais bien la durée.

L'obésité n'est-elle pas génétique?

La capacité à stocker des réserves de graisse a été un facteur de survie pour

l'homme pendant des milliers d'années. Il n'était pas prévu que nous restions assis dans des pièces surchauffées et que nous ingurgitions à tout moment des quantités anormales de calories. C'est pourquoi la tendance à prendre du poids a une origine génétique pour environ 60% des gens. Cette disposition ne doit pas être sanctionnée par un accroissement des primes d'assurance ou par une exclusion sociale des obèses.

Que proposez-vous?

Je pense qu'il est grand temps de prendre le problème de l'obésité au sérieux et de le considérer comme une épidémie. Les responsables économiques et politiques devraient se réunir en groupes de réflexion et rechercher ensemble des solutions avant que le problème ne prenne des proportions incontrôlables, comme aux États-Unis. Si l'on créait des incitants politiques, sociaux et financiers en faveur des activités physiques, d'une baisse de la température dans les bureaux et d'une amélioration de l'alimentation, de plus en plus de gens pourraient s'en sortir.

Un message pour nos lecteurs?

Il est urgent de développer de nouveaux concepts. Une entreprise qui opte pour de nouvelles voies peut vraiment se faire un nom! //



Terre et justice.

Ou: l'agriculture et le régime pénitentiaire comme challenge économique.

L'établissement pénitentiaire de Witzwil, près du lac de Neuchâtel, est la plus grande ferme de Suisse. Son directeur, Peter Trachsel, doit faire face à la mondialisation, diriger des collaborateurs contre leur gré et gérer son budget sans paiements directs.



Texte: Bernhard Raos,
Photos: Nik Hunger

À pied, il faudrait une demi-journée pour faire le tour du propriétaire; avec le tout-terrain de Peter Trachsel, il faut tout de même deux heures. Trachsel, Bernois de 50 ans et directeur de la section agricole de l'établissement pénitentiaire de Witzwil, a beaucoup à montrer: une exploitation agricole qui, avec ses 612,3 hectares, est la plus grande de Suisse (environ 38 fois plus grande que la moyenne, qui est de 16 hectares).

Peter Trachsel est agronome EPF et travaille à Witzwil depuis 18 ans. Il avait à peine 30 ans lorsque la ferme a été placée sous son entière responsabilité: en tant que fils d'agriculteur, il possédait, certes, une expérience pratique en plus de son savoir théorique, mais il dut d'emblée diriger deux douzaines d'employés – la plupart plus âgés que lui et plus expérimentés dans le milieu carcéral. Car la deuxième caractéristique de cette immense exploitation est d'être exploitée par des détenus, dans le cadre de ce qu'on appelle un régime pénitentiaire «semi-ouvert». «J'ai donc relevé ce challenge, qui m'a parfois conduit à l'extrême limite de mes capacités», avoue Trachsel.

Jusqu'à 60 collaborateurs forcés

À l'exception des criminels les plus dangereux, Witzwil héberge jusqu'à 200 détenus purgeant des peines relevant de toutes les catégories de délit. L'effectif de la section agricole regroupe actuellement 27 collaborateurs et 50 à 60 détenus. Durant un tiers de son temps, Peter Trachsel est éducateur social; il est agronome durant les deux autres tiers. Pour ses collaborateurs, c'est le contraire. «Afin de satisfaire aux exigences complexes de détenus issus des milieux culturels les plus divers et confrontés aux problèmes les plus variés, nous devons travailler d'une façon de plus en plus structurée», indique le dernier rapport annuel de cette prison pour hommes. Concrètement, c'est le traitement procuré aux détenus qui compte, et non la production. Les collaborateurs de la section agricole sont aussi formés dans les domaines de la gestion du personnel, de la pédagogie sociale et de la formation socioprofession-

Witzwil est le premier établissement pénitentiaire du monde à avoir utilisé le travail agricole pour la réinsertion. Le respect mutuel et l'égalité de traitement sont la règle.

nelle. Leur travail implique de traiter chacun de manière égale, avec respect et sans préjugés racistes.

Il s'agit là d'un défi permanent. Witzwil, certes, n'héberge pas les plus dangereux criminels, mais les détenus sont devenus plus difficiles d'année en année. Notamment leur endurance a fortement diminué: seul un tiers d'entre eux sont parfaitement aptes au travail, au lieu de 70% en 1995. Leur mauvais état de santé en est la raison principale, notamment chez les toxicomanes. «Nous recevons de plus en plus de détenus souffrant de troubles psychiques», explique Trachsel. Les agressions entre les détenus et envers le personnel d'encadrement sont également en hausse.

Les travaux de plein air, cependant, ont un effet apaisant pour beaucoup de détenus: Witzwil est le premier établissement pénitentiaire du monde à avoir utilisé, il y a 111 ans, le travail agricole pour la réinsertion sociale. On était convaincu alors que «seuls ceux qui se penchent sur la terre se relèvent». Aujourd'hui, le régime semble moins autoritaire: on y vise plutôt des «buts socioprofessionnels réalistes afin d'aider les détenus moins performants à recouvrer leur confiance en eux et leur aptitude à la vie

L'exploitation de Witzwil: faits & figures

Altitude: 430–432 m

Main-d'œuvre: 27 collaborateurs,
60 détenus

Surface cultivée: 612,31 ha au total

Pâturage d'été sur le Chasseral: 129 ha

Cheptel: 450 bovins, 700 porcs en liberté,

100 poulains, 8 chevaux de trait

Contingent laitier: 544 000 kg;

8090 kg par vache

Mécanisation: 20 tracteurs, 720 h par an
et par tracteur

Rendement net: 3 100 000 CHF

sociale». Trachsel le confirme: «Contrairement à l'inaction dans une cellule étroite, l'exercice physique permet de se changer les idées. Il y a toujours des détenus qui travaillent très bien.»

Pendant la visite, nous en rencontrons plusieurs, assis sur des tracteurs ou des chariots-empileurs; d'autres s'occupent du bétail, travaillent à la boutique, à la cuisine ou au bureau.

L'agriculture sous le joug de la mondialisation

Nous passons devant des vaches Simmental tachetées de blanc et de brun, accompagnées de leurs veaux, et des bœufs à l'engraissement: ce sont environ 450 bovins au total. Le rendement moyen, à savoir 8090 kilos de lait, est honorable. En levant la tête, les animaux voient le Chasseral, sur lequel ils iront paître cet été, sur un pâturage de 129 hectares. Trachsel illustre, à l'exemple du lait, le cadre économique imposé à l'agriculture suisse. Les futures valeurs de référence – fixées par l'OMC, l'accord de libre-échange prévu avec les États-Unis et les accords bilatéraux avec l'UE – sont claires: les subventions à l'exportation, le soutien interne à la production et la protection douanière disparaîtront; le prix du lait est déjà en baisse. Pour Witzwil, c'est un problème doublement épineux, puisque cet établissement de l'État ne bénéficie d'aucun paiement direct: «À 50 centimes le litre, c'est déjà difficile; à 40 centimes, nous perdons de l'argent. Nos frais directs ne sont même plus couverts.» Les vastes prairies sont un spectacle somptueux, en particulier au printemps, lorsque le colza est en fleurs et que les épis de blé se forment. Le blé, lui aussi, crée un souci économique: «Lorsque j'ai débuté, 100 kilos de céréales de premier choix nous rapportaient plus de 100 CHF. Aujourd'hui, ils ne nous rapportent plus que 52 CHF. Parallèlement, nos coûts de production ont considérablement augmenté.»

Heureusement, l'élevage de porcs donne des chiffres plus réjouissants. Un boucher de Bâle paie un peu plus que la moyenne du marché, ses clients appréciant particulièrement la viande de Witzwil. Celle-ci est



Peter Trachsel: «Contrairement à l'inaction dans une cellule étroite, l'exercice physique permet de se changer les idées.»





Le «Grand Marais» est le plus grand jardin potager de Suisse. Les surfaces écologiques sont des habitats importants pour la faune et la flore.



commercialisée avec la mention «élevage en plein air», puisque les 700 truies mères, porcelets et porcs à l'engraissement de la ferme courent librement dans la boue. Trachsel aimerait aussi écologiser davantage les autres domaines de l'exploitation mais, à cause d'une pollution ancienne, il n'est plus possible d'obtenir le label «Bourgeon Bio Suisse»: la ville de Berne a en effet utilisé, jusqu'en 1953, une grande partie de ce territoire comme décharge. On voit scintiller çà et là d'anciens débris de vaisselle... à côté de morceaux de scories noires. Certes, la structure du sol aide à fixer les métaux lourds et la récolte est contrôlée régulièrement, mais évidemment, ces résidus toxiques ne sont pas compatibles avec le label biologique. On taxe souvent les agriculteurs de pleurnicheurs. Mais pas Trachsel: «Il y a peu de pays dans le monde où le fourrage vert est aussi abondant qu'en Suisse. Malgré tout, nous avons le coût de production le plus élevé», constate-t-il. En Nouvelle-Zélande, par exemple, les paysans produisent du lait à 20 centimes le litre. Bien qu'en Suisse le prix de revient des produits agricoles ait diminué d'un quart depuis 1992, le prix à la production est toujours de 50% supérieur à la moyenne européenne. Trachsel met son corps de métier à contribution: «Nous avons travaillé jusqu'à présent pour l'île suisse, bien protégés. Aujourd'hui, en raison de la mondialisation, ce modèle s'écroule comme un château de cartes. L'agriculture devra s'adapter à la nouvelle réalité du marché.»

Administrer un patrimoine écologique

Ici, dans la partie occidentale du «Grand Marais», entre les lacs de Neuchâtel, de Morat et de Bienne, le sol est un morceau d'histoire de l'agriculture suisse. Jusqu'à la première correction des eaux du Jura (1868-1878), la région était marécageuse, la pauvreté accablante et les risques d'épidémie importants. Aujourd'hui, le «Grand Marais» est le plus grand jardin potager de Suisse. Mais pour cela, une seconde grande amélioration a été nécessaire (1939-1973). Les débuts ont été difficiles:

Cette combinaison du régime pénitentiaire et de l'agriculture pourrait se révéler autrement rentable: chaque détenu réinséré fait économiser beaucoup d'argent à la société.

une exploitation inadaptée, des connaissances insuffisantes et l'acidité des sols ont donné des rendements déplorables des décennies durant. C'est donc l'établissement pénitentiaire qui a fait œuvre de pionnier dans ce domaine, en aménageant des drains et en plantant des récoltes mieux adaptées au site.

En poursuivant sa route, Trachsel nous montre deux surfaces représentatives de son exploitation: à droite du chemin de terre se trouve un biotope composé de mares et de coteaux couverts d'une dense végétation: c'est une des surfaces de compensation écologiques (72 hectares). Ces surfaces écologiques, qu'il s'agisse de haies ou de jachères florales, sont des habitats importants pour la faune et la flore: elles favorisent la diversité biologique.

De l'autre côté du chemin, une ancienne tourbière a été recouverte d'une couche de 30 centimètres de sable afin de rendre le sol exploitable. «Nous extensifions d'une manière générale notre production pour garantir la fertilité du sol à long terme», explique l'agronome. Nous nous arrêtons devant une puissante machine à l'allure d'un mille-pattes: il s'agit d'une déchau-meuse, qui permet de travailler le sol sans le labourer. En effet, le sol du «Grand Marais» doit être absolument préservé, sinon la tourbe disparaîtra définitivement. Depuis la première correction des eaux du Jura à la fin du XIX^e siècle, le sol s'est déjà affaissé de 2,5 mètres. Le labourage, en apportant de l'oxygène au sol, accélère le compactage de la tourbe.

Aujourd'hui, les parcelles de Witzwil sont équilibrées et d'un bon rendement. «Nous devons veiller à la santé du sol et adapter notre production au site», explique Trachsel. «Sinon, nous ne pourrions plus pratiquer ici que quelques cultures extensives.» Tous les

sols ont été rigoureusement analysés; on sait donc s'ils contiennent de l'humus, du sable ou de l'argile, ce qui permet d'adapter les cultures.

Calculs complexes de rentabilité

À quoi ressemble la comptabilité de cette exploitation qui, sans paiements directs, ressent davantage les rigueurs du marché? Seules les surfaces de compensation écologiques et les trois cultures spéciales (roseau de Chine, colza et pois fourrager) sont subventionnées à hauteur de 140 000 CHF en tout. Le bénéfice net agricole s'élève à tout juste 3 millions de CHF; les coûts de production, salaires compris, se montent à 5,1 millions de CHF. Si l'on déduit les frais d'encadrement des détenus, le résultat est tout juste positif.

Le canton de Berne, qui ne roule pas sur l'or, est propriétaire de l'exploitation. Ces dernières années, Trachsel a sans cesse été exhorté à la rentabilité. Au cours du déjeuner (cuisiné et servi par des détenus à la cantine des employés), il explique: «J'ai dû employer un cinquième de mon temps de travail à légitimer notre raison d'être.» L'exploitation a été passée au crible à diverses reprises. Puis, en 1999, un investisseur a voulu construire un fun park sur le terrain de Witzwil, avec des volières pour une espèce rare de perroquet d'Amazonie... un projet de plusieurs millions de francs.

Finalement, l'exploitation a de nouveau été contrôlée et le canton a pris une décision à plus longue échéance: l'agriculture gardera son importance mais devra être encore plus extensifiée. Ce qui signifie davantage de surfaces écologiques et une moindre pression économique: «Activités dans et pour la nature.» Depuis le début de cette année, les quatre cinquièmes des détenus participent aux diverses tâches de l'exploitation. Le bénéfice net agricole sera plus faible, mais on s'en contentera. L'exploitation pourra, en effet, se révéler autrement rentable: chaque détenu réinséré fait économiser beaucoup d'argent à la société. //



Catherine Rückel, associée de PwC, en Équateur (premier plan, à droite): respecter le point de vue des autres et trouver des solutions adaptées aux circonstances.

«Ulysses»: Soutien aux très petites entreprises en Équateur.

Avec un revenu par habitant de 2700 USD (2005), l'Équateur fait partie des pays les plus pauvres d'Amérique latine. Plus de 60% de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté.

Catherine Rückel (38 ans) est associée Audit chez PwC à Luxembourg. En 2004, avec d'autres membres de l'équipe «Ulysses» de Hong-Kong et du Canada, elle a passé deux mois en Équateur pour travailler sur un projet des Nations Unies. Les «business development agencies» y soutiennent les très petites entreprises dans les différentes régions. Elles proposent par exemple une infrastructure comprenant téléphone et accès Internet, conseillent ceux qui aimeraient fonder une entreprise ou aident à élaborer un business plan. La mission de l'équipe PwC consistait à étudier si de telles agences devaient aussi intervenir dans le domaine de la microfinance.

«En Équateur, trois dollars peuvent déjà constituer un crédit capable d'aider une petite entreprise», explique Catherine Rückel. «Les femmes d'une famille ont

peut-être besoin de matériel pour réaliser des produits artisanaux qui seront vendus sur le marché. Ou bien un mécanicien automobile doit renouveler ses outils. Il n'est pas rare que de telles raisons conduisent les gens à devenir dépendants de requins du crédit.»

Catherine Rückel a vécu une expérience inoubliable et a pu constater que son système de valeurs n'était pas transposable aux conditions latino-américaines. «Pour nous, il est clair qu'il faut économiser pour investir. En Équateur, ce mode de pensée n'est pas ancré dans la culture: celui qui a de l'argent invite ses amis à faire la fête.» De telles différences, banales à première vue, ont cependant constitué un véritable défi. Il ne s'agissait pas ici de transmettre ses propres expériences, mais d'élaborer

des propositions faciles à mettre en œuvre et adaptées aux conditions.

«Je suis quelqu'un qui cherche très rapidement des solutions et qui agit», explique Catherine Rückel. «En Équateur, cette façon de procéder s'est révélée entièrement inapplicable. Quand on se trompe dans l'estimation d'une situation très simple, c'est une leçon formidable.» Elle a compris combien il était important de manifester un véritable intérêt pour la situation des autres. «Après «Ulysses», le regard que je porte sur mon métier a changé du tout au tout», avoue-t-elle. «J'ai désormais conscience qu'un leadership responsable ne signifie pas seulement trouver la meilleure solution le plus rapidement possible, mais consiste aussi à s'imprégner du contexte et à penser réellement à long terme. Lorsque je suis confrontée à un problème, je prends un peu de recul et j'essaie de le considérer sous différents angles. Un véritable débat apporte davantage que de continuer à agir sans réfléchir.» //

«Ulysses» est un programme de développement de PricewaterhouseCoopers visant à favoriser le leadership. Les associés de PwC qui y participent sont désignés par leurs organisations nationales. Pendant deux mois, ils collaborent dans des États du Tiers-Monde avec des acteurs sociaux, des ONG ou des organisations internationales au sein d'équipes multiculturelles (3 à 4 personnes). Les projets sélectionnés leur offrent la possibilité d'utiliser leurs compétences professionnelles dans un environnement complètement différent.

- * Achats et ventes d'entreprises
- * Améliorer la performance de l'entreprise
 - * Assurer la croissance
- * Choisir les normes comptables appropriées
- * Elaborer de nouveaux modèles de rapport
 - * Faire face à la complexité
- * Faire face aux nouvelles réglementations
 - * Gérer les risques
 - * Opérer globalement
- * Optimiser la gestion des capitaux
 - * Promouvoir les collaborateurs
 - * Réduire les coûts
- * Renforcer le gouvernement d'entreprise
- * S'assurer de l'efficacité de l'audit interne
 - * Un potentiel électronique à exploiter

Rudolf Stämpfli: «Une équipe vaut de l'or: elle réduit la complexité et donne le rythme.»

06



Ursula Renold: «Diriger de façon crédible signifie communiquer ouvertement et impliquer ses collaborateurs.»

12



Mirjam Ott: «Tout part de la composition de l'équipe. Seule une combinaison idéale de traits de caractère et de talents peut conduire au succès.»

08



Albert M. Baehny: «Le succès d'un cadre dirigeant qualifié repose sur sa force. Un consortium mondial ne peut se permettre aucune faiblesse.»

10