

ceo*

Le magazine des décideurs. Septembre 2007

Education en suisse. Pourquoi investir dans l'intelligence.

Argor-Heraeus. La sécurité vaut de l'or.

Aide de voisinage. Un travail utile et des services rendus parfois gratuits.



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, Kaspar Meuli, Ella Sarelli, Giselle Weiss

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

Photos: couverture: Stefan Walter, page 3: Andreas Teichmann, page 22: Eva-Maria Züllig, page 43: Marc Wetli

Lithographie, 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 et Eurofirms Senior Partner

Tout PDG se doit d'être informé de ce qui se passe dans son entreprise et sur son marché. Parallèlement, il doit garder la main sur des détails importants, car il ne doit pas perdre de vue le fait que le législateur les tient pour responsable du traitement correct des détails.

Tout PDG se doit d'être informé de ce qui se passe dans son entreprise et sur son marché. Parallèlement, il doit garder la main sur des détails importants, car il ne doit pas perdre de vue le fait que le législateur le tient pour responsable du traitement correct des détails. Il n'y a pas de recette pour satisfaire à cette exigence posée aux patrons, chacun y répond à sa façon. Dans notre Forum, quatre personnalités issues de secteurs différents nous dévoilent leur manière de maintenir l'équilibre dans ce domaine délicat.

Nous connaissons cette ambiguïté qui joue un rôle important dans nos différents secteurs d'activité également. Le domaine fiscal en est un bon exemple: il faut connaître et comprendre les lois et les règles dans le moindre détail pour éviter tout risque de défaillance. D'un point de vue entrepreneurial, il faut maintenir les charges fiscales d'exploitation à un niveau aussi bas que possible. Dans le même temps, il ne faut pas oublier le contexte de l'entreprise ni le contexte: les impôts, conformes aux processus de l'entreprise, sont la base de

l'économie, et il est admis comme naturel que les entreprises contribuent dans une mesure appropriée au financement de l'Etat. L'entreprise qui n'est pas perçue comme «good corporate citizen» peut voir sa réputation remise en question. En tant que société de conseil fiscal, PwC a le devoir particulier de montrer la voie aux entreprises pour répondre à cette exigence parfois contradictoire. Andrin Waldburger montre, à partir de la page 27, l'importance que revêt la Total Tax Contribution dans ce contexte.

Assumer sa responsabilité sociale

Un autre article de la présente édition souligne la vulnérabilité du facteur réputation pour les entreprises. L'an dernier, la firme Argor-Heraeus a subi une pression importante pour s'être vu reprocher des livraisons d'or en provenance d'Afrique. Depuis, les reproches ont tous été retirés, et l'entreprise est restée très sensible aux questions de la responsabilité sociale qui concernent l'ensemble des membres de la chaîne de création de valeur. Argor-Heraeus est ainsi un exemple intéressant, dans un domaine commercial écologiquement très sensible, de la manière dont l'industrie lourde peut exercer ses activités avec succès en Suisse.

Ce qui, dans notre entreprise comme pour toute la place économique, correspond à l'or de la firme tessinoise Argor-Heraeus, est la formation. Le dossier sur la Suisse en tant que lieu de formation que nous avons lancé dans ce magazine nous touche directement. Ces derniers mois, PwC a conclu des accords de financement de chaires avec quatre universités. Nous espérons que cet engagement, qui peut être qualifié de sponsoring, apportera à notre entreprise un profit direct ou indirect. Ce qui est sûr, c'est que la Suisse – et donc le grand public – profite aussi directement d'un tel engagement, d'autant plus que nous avons sciemment décidé de soutenir des établissements universitaires différents et répartis sur plusieurs régions.

Je vous souhaite une lecture stimulante.

Markus R. Neuhaus

ceo2/07. sommaire



Matthias Remund, directeur de l'Office fédéral du sport (OFSP), écrit dans le forum ceo*: «Avoir une vue d'ensemble, c'est une condition essentielle pour diriger.»

06



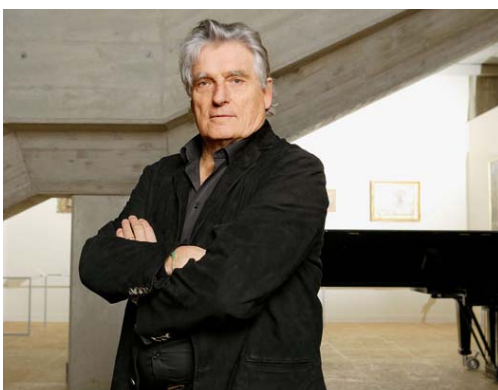
Patrick De Maeseneire, PDG de Barry Callebaut SA, écrit dans le forum ceo*: «Pour avoir une vue d'ensemble, commençons par analyser les détails.»

08



Prof. Susan Gasser, directrice de l'Institut Friedrich Miescher, écrit dans le forum ceo*: «Le rôle du scientifique est de lier les uns aux autres un grand nombre de petits détails afin de leur donner un sens.»

10



Léonard Gianadda, créateur de la Fondation Pierre Gianadda, écrit dans le forum ceo*: «La minutie avec laquelle je dirige la Fondation me prend beaucoup de temps, mais je ne pense pas me perdre dans les détails.»

12

«Ulysses», le programme de développement du Leadership de PricewaterhouseCoopers. Déployer des compétences professionnelles dans un milieu radicalement différent: par exemple en Inde.

50

expertise pwc

Total Tax Contribution. La publication de la charge fiscale globale – et pas seulement des impôts sur le bénéfice – peut donner une idée de la contribution effective des entreprises à l'économie.

27

Transactions globales d'entreprises. Des disponibilités importantes en capital et la bonne conjoncture mondiale favorisent le marché florissant des transactions globales d'entreprises. De ce fait, les obstacles que rencontrent habituellement les transactions s'effacent.

30

Externalisation. La délocalisation de segments de la chaîne de création de valeur est liée à des risques. Une opération d'externalisation nécessite une planification méticuleuse et une exécution rigoureuse.

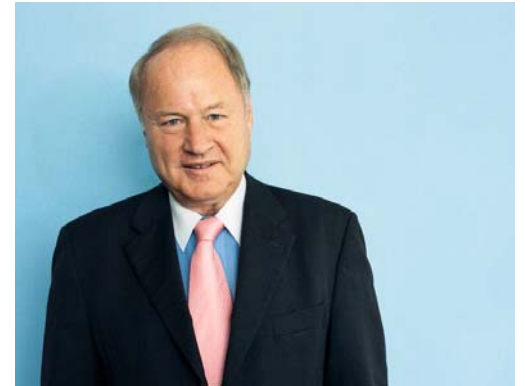
32

Nouveau certificat de salaire. Les travaux de conversion offrent l'opportunité de repenser les processus et les structures internes. De plus, des règles claires en matière de salaire accroissent la transparence et créent la confiance des collaborateurs.

35

Service. Événements, études et analyses.

37



«Dans un pays comme la Suisse, l'excellence est essentielle», dit Hans-Ulrich Doerig, qui plaide en faveur de la promotion de l'élite et de l'augmentation des taxes universitaires.

22

Dossier éducation et formation en Suisse.

L'éducation peut avoir un coût, déclarent les politiciens, qui augmentent les moyens financiers. Mais cela est-il suffisant? L'économie exige des réformes profondes pour permettre à la Suisse de s'internationaliser. Bilan de la situation.

14



Aide de voisinage. Travailler sans rémunération – pour les militants de la «Förderverein Nachbarschaftshilfe» à Zurich, c'est normal.

38



Dialogue. Les bonnes questions deviennent mauvaises quand on les pose trop souvent, trouve le journaliste Roger de Weck.

42



Argor-Heraeus. Plus de 300 tonnes d'or pour une valeur de 8 milliards de CHF sont raffinées chaque année au Tessin.

44

forum1. vue d'ensemble/détails

Matthias Remund: Une vue d'ensemble est ce qui permet, dès aujourd'hui, de penser à demain et à après-demain.

Matthias Remund est directeur de l'Office fédéral du sport (OFSP), à Macolin.

Pour moi, avoir une vue d'ensemble, c'est une condition essentielle pour diriger. Un dirigeant doit se consacrer aux questions centrales, qu'il ne faut en aucun cas perdre de vue: celles qui concernent les affaires en cours, bien sûr, mais surtout celles du futur. Une vue d'ensemble est ce qui permet, dès aujourd'hui, de penser à demain et à après-demain. Pour l'avoir, il faut assez de temps et d'énergie; sinon, on perd de vue les risques et on manque des occasions. Cependant, dans les secteurs-clés stratégiques, je dois être familiarisé avec les détails importants afin de pouvoir poser les bonnes questions. Cela est valable à tous les niveaux: chacun doit soigner les détails qui l'aident à accomplir sa tâche.

Un exemple concret: notre projet de promotion de l'activité physique chez les enfants. Je fais d'abord établir un compte rendu actuel de la situation en Suisse et à l'étranger qui me permet de faire un tour d'horizon général. Nous analysons ensuite les derniers résultats de la recherche scientifique et définissons sur cette base la somme d'activité physique nécessaire à la santé: il faut aux enfants au moins une heure d'activité physique par jour! Les trois heures de gymnastique obligatoires ne suffisent pas.

Ces données spécifiques me permettent non seulement d'exiger une activité physique journalière pour les enfants mais aussi de justifier ce besoin de manière convaincante.

Pour les jeunes de 10 à 20 ans, Jeunesse+ Sport est déjà le meilleur programme de promotion du sport en Suisse. 550 000 enfants et adolescents apprennent, grâce à ce programme, que le sport et l'activité physique sont plus qu'un simple entraînement corporel: ils contribuent aussi à la vigueur de l'esprit et au bien-être moral. Le sport agit favorablement sur les facultés cognitives; il contribue à l'intégration et favorise le développement des aptitudes sociales. Faire du sport régulièrement accroît l'endurance, la résistance au stress et la performance. Le sport et l'activité physique engendrent un meilleur équilibre, une plus grande motivation et, finalement, une meilleure qualité de vie.

Pour les plus petits, rien d'adéquat n'est proposé aujourd'hui. Notre solution est d'avancer la limite d'âge de Jeunesse+ Sport à cinq ans. Nous sommes en train d'élaborer un programme d'intervention spécifique, proposant des activités polysportives dans le cadre du sport facultatif à l'école et des clubs sportifs: ainsi, un projet pilote aura lieu dans le cadre de l'Euro 2008. Je souhaite que ce grand événement sportif laisse un héritage en Suisse. La meilleure chose que je puisse imaginer, c'est ce cadeau à la jeunesse, un investissement pour l'avenir.

Pour concrétiser cette idée et obtenir un soutien politique, je dois pouvoir argumenter, en tant que directeur de l'OFSP, sur

les détails. Je dois pouvoir justifier nos requêtes et nos idées dans le cadre d'une discussion politique. Mon supérieur hiérarchique direct, le conseiller fédéral Schmid, ainsi que le Parlement, désirent savoir, à juste titre, ce qu'impliquera et ce que coûtera la concrétisation de notre projet. Je dois être en mesure de vérifier le business plan élaboré par mes collègues en posant les bonnes questions et de donner des renseignements exacts: combien d'enfants voulons-nous atteindre? Quelle formation avons-nous prévue pour les moniteurs? Comment souhaitons-nous introduire le programme? Que se passe-t-il si le projet a peu de succès ou si, au contraire, nous sommes pris d'assaut par le public? Pour garder une vue d'ensemble, un cadre supérieur doit diriger dans les grandes lignes. J'ai donc fortement limité le nombre des collaborateurs placés directement sous mes ordres, introduisant ainsi un style de direction participatif et délégué à l'OFSP. En règle générale, j'ai constaté que la manie du détail peut entraver le développement personnel. Quand on ne connaît pas tous les détails, on ne trouve pas, d'emblée, une douzaine d'arguments expliquant pourquoi quelque chose ne marche pas et pourquoi il est impossible d'innover ou de changer. //

Photo: Noë Flum



forum2. vue d'ensemble/détails

Patrick De Maeseneire: Si tu veux manger un éléphant, coupe-le en morceaux!

Patrick De Maeseneire est PDG de Barry Callebaut SA. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 4 milliards de CHF, la société, établie à Zurich, est le plus grand fabricant du monde de produits à base de cacao et de chocolat de grande qualité. L'entreprise est représentée dans 24 pays et emploie environ 8000 collaborateurs.

Il est 20 heures, une épuisante réunion prend fin, qui a permis de discuter d'une stratégie importante: de multiples occasions sont à prendre, mais beaucoup de questions sont encore en suspens. Les esprits sont surchauffés; c'est le moment idéal pour s'arrêter et remettre les idées en place.

Mon rôle, en tant que directeur d'une multinationale, est d'assurer la mise en œuvre de notre stratégie. Pour cela, je dois être en mesure d'avoir une vue d'ensemble des processus et des rendements. Pour chaque décision importante, il faut envisager ses effets éventuels sur l'entreprise dans son ensemble. Mais pour cela, il faut d'abord analyser les détails. Il faut savoir ce qui se déroule sur le front, dans nos établissements régionaux, dans nos usines et dans les pays producteurs de cacao pour en tirer des conclusions d'ordre général.

L'expression «Penser globalement, agir localement» s'applique à de nombreuses entreprises internationales. Pour nous, en

tant que leader du secteur du cacao et du chocolat, cela signifie que nous devons analyser les marchés locaux pour définir une stratégie globale. Ainsi, tous les trois mois, mon directeur financier et moi-même allons inspecter nos établissements régionaux en Europe, en Amérique du Nord et en Asie pour nous faire une idée exacte des affaires locales. Nous discutons avec les responsables de direction et procédons à nos revues trimestrielles. Il est essentiel pour nous de rencontrer nos collègues sur leur lieu de travail. Nous parlons également avec les équipes, beaucoup plus proches des clients que nous le sommes au siège principal. Nous avons ainsi une meilleure notion de ce qui se passe à la base.

Pendant ces deux ou trois jours, nous essayons d'entrer le plus possible dans les détails. Nous vérifions les investissements, les stocks et les créances en cours, et comparons les rendements au budget. Nous discutons avec les collaborateurs des différents services tels que la vente, le marketing, les finances et les ressources humaines. Lorsque nous constatons une erreur, nous isolons le problème, l'analysons et décidons des mesures nécessaires. Lorsqu'une région ou un établissement est particulièrement florissant, nous analysons les raisons de cette réussite afin d'appliquer la même stratégie dans d'autres régions et établissements.

Il s'agit donc d'étudier soigneusement les affaires régionales et d'en tirer des conclusions correctes afin d'optimiser les processus à un niveau plus général.

Lors d'un Management Meeting, nous communiquons aux principaux responsa-

bles de direction les résultats de nos revues trimestrielles. Nous discutons les développements régionaux dans un contexte global, afin de trouver des solutions pour améliorer sans cesse nos processus. Cela permet à chacun des responsables de direction de constater sa propre contribution au succès de l'entreprise et de formuler des idées dépassant son propre domaine de compétence. Ainsi, en ayant une vue d'ensemble, on peut créer une plus-value et ajuster ses actions aux objectifs plus généraux de l'entreprise.

À l'étape suivante, nous résumons les informations à l'attention du conseil d'administration. Ce processus nous oblige à nous concentrer sur l'essentiel et à nous engager en faveur de nos recommandations. Il nous aide aussi à informer nos actionnaires et nos investisseurs de façon concise et rigoureuse.

Les ressources sont toujours limitées. Si nous ne comprenons pas les problèmes et les chances, c'est-à-dire si nous n'entrons pas dans les détails, il nous est impossible d'attribuer ces ressources de façon optimale. Pour cela, nous devons avoir une vue d'ensemble. Et pour y parvenir, nous devons nous concentrer d'abord sur les détails: si tu veux manger un éléphant, coupe-le en morceaux! //

Photo: Markus Bertschi



forum3. vue d'ensemble/détails

Professeure Susan Gasser: Si on s'occupe trop des détails, on risque de s'y perdre. Impossible alors de garder une vue d'ensemble et de poursuivre une vision d'avenir.

Le professeur Susan Gasser est la première femme à la tête de l'Institut Friedrich Miescher (FMI), à Bâle. Née aux USA, elle est venue en Suisse il y a 27 ans pour passer son doctorat en biochimie.

Dans leur façon d'envisager les détails, l'économie et la science se ressemblent étonnamment. Pour diriger une grande organisation, il faut avoir une idée globale du but poursuivi. Les affaires quotidiennes exigent souvent de régler de petits détails, par exemple la question de savoir avec qui on va discuter tel projet. Dans le domaine scientifique, c'est la même chose. Le rôle du scientifique est de lier les uns aux autres un grand nombre de petits détails afin de leur donner un sens. La raison pour laquelle nous recueillons toutes ces informations est que nous voulons trouver une réponse à la question: comment le monde fonctionne-t-il?

L'Institut Friedrich Miescher s'est donné pour objectif d'étudier les maladies jusque dans leurs moindres détails pour permettre à d'autres institutions de développer des médicaments appropriés. La Fondation Novartis pour la Recherche nous subventionne surtout pour effectuer des recherches préalables, c'est-à-dire des recherches créatives, que d'autres organisations n'ont ni le temps ni les moyens d'effectuer. En outre, nous formons de jeunes scientifiques.

Nous souhaitons avant tout faire du FMI le meilleur institut de recherche international – et nous nous y employons. De plus, nous voulons garantir que Novartis sera en mesure d'appliquer nos résultats. Pour cela, nous avons besoin de compétences scientifiques. Au FMI, les processus semblent se dérouler dans un chaos organisé: chacun de nous apporte ses idées, qui souvent sont extrêmement diverses. Pourtant, aussi fou que cela puisse sembler, cela fonctionne. Bien sûr, on pourrait aussi faire partir tous ces grands esprits d'une seule et même idée. De cette façon, il est possible d'atteindre un but, mais on ne parviendra pas à de nouvelles connaissances.

Et c'est justement ce que nous visons: acquérir des connaissances nouvelles. Notre travail est donc une véritable recherche, au sens propre du mot. Mais la question n'est pas de faire suivre une idée par une seule personne: la recherche est un travail d'équipe. Les scientifiques, cependant, ont parfois du mal à communiquer avec les gens. Mon travail, en tant que directrice, consiste donc souvent à mettre les scientifiques en contact et, en outre, de rallier d'autres personnes à leurs idées. Si l'on s'occupe trop des détails, on risque de s'y perdre. Impossible alors de garder une vue d'ensemble et de poursuivre une vision d'avenir. C'est pourquoi je délègue à mes collaborateurs administratifs les travaux de routine comme les affaires juridiques, les affaires du personnel, l'entretien du bâtiment, l'IT, etc. Nous nous réunissons régulièrement pour discuter des problèmes.

Et je tiens à rencontrer une fois par an tous les directeurs de laboratoire et les managers pour un entretien d'évaluation. On ne peut pas connaître tous les détails, mais on est dépendant de ceux à qui l'on a donné sa confiance et qui savent que l'on compte sur eux.

Entre les grandes lignes et les petits détails, il y a une certaine tension, et c'est peut-être bien ainsi. J'ai choisi le métier de la science autrefois parce que je voulais me plonger dans les détails. Mais mon intérêt pour les détails visait à répondre à des questions essentielles. C'est peut-être la même chose pour la personne qui dirige: les détails sont multiples, mais ce qui compte, c'est l'image d'ensemble, le but ultime.

Au fond, j'ai du respect pour les détails. Mais je n'envisage pas pour autant de diriger l'institut en faisant de la microgestion. Simplement, je n'ai pas oublié qu'une entreprise est constituée d'individus. Les personnes sont importantes. Si l'on se concentre uniquement sur son idée, sans tenir compte de la qualité de l'infrastructure et du climat de travail, le projet est irréalisable. On a besoin d'un projet global, mais le projet n'a rien à voir avec la créativité; bien plus, il consiste à créer un milieu propice à la créativité. Celle-ci, en effet, ne se contrôle pas. //

Photo: Andri Pol



forum4. vue d'ensemble/détails

Léonard Gianadda: La minutie avec laquelle je dirige mon entreprise et la Fondation me prend beaucoup de temps, mais je ne pense pas me perdre dans les détails.

Léonard Gianadda a créé en 1978, en souvenir de son frère, la Fondation Pierre Gianadda dans sa ville natale de Martigny. La Fondation compte aujourd'hui parmi les institutions d'art les plus florissantes de Suisse: des artistes à haut magnétisme, tels van Gogh, Rodin et Anker, attirent chaque année quelque 350 000 visiteurs. Léonard Gianadda est ingénieur du bâtiment et a gagné son argent en tant que promoteur immobilier.

Je suis obnubilé par le détail, je cherche à tout contrôler. Je suis ainsi, il n'y a rien à faire... C'est une question de caractère. Je fais tout moi-même. Ce matin, par exemple, j'ai dicté un contrat pour une donation importante qu'une collectionneuse zurichoise souhaite faire à la Fondation. Quelques heures plus tard, nous en sommes à la cinquième version! Je corrige chaque virgule et dicte mes instructions sur une douzaine de dictaphones différents. Les noms de mes secrétaires et collaborateurs sont inscrits sur chaque appareil, et chacun vient dans mon bureau prendre sa propre cassette.

Cet amour du détail ne s'est pas développé au contact de l'art seulement; je pratiquais de cette manière dans la branche de l'immobilier. Dans les années soixante, j'ai fondé un bureau d'ingénieurs puis d'archi-

tecture avec un camarade d'études. Peu à peu, nous avons construit à Martigny plus de 1000 appartements; à cette époque, la ville comptait environ 10 000 habitants, je suppose qu'un quart de la population vivait dans nos logements. J'ai vendu la plupart de ces immeubles, mais j'en possède encore pas mal, ce qui m'assure un revenu confortable.

La minutie avec laquelle je dirige mon entreprise et la Fondation me prend beaucoup de temps, mais je ne pense pas me perdre dans les détails. Souvent je m'éclaircis les idées en voyageant: je parviens ainsi à prendre la distance nécessaire. Beaucoup de choses importantes réalisées dans ma vie ont commencé au cours d'un voyage: dans un train ou un avion. J'établis un dossier sur chacun de mes voyages (il y en a eu 61 l'an dernier), dans lequel je range tout ce qui est: cartes de visite, billets d'opéras ou factures de restaurants, etc. Mais le plus important, ce sont les fiches détaillées dans lesquelles je note toutes mes conversations.

Pour les expositions de la Fondation, j'ai une règle: n'exposer un artiste que lorsque je parviens à m'allier la collaboration d'un commissaire de premier ordre. Si possible, le meilleur au monde. Ce dernier assume la responsabilité artistique, décide du choix des œuvres, du concept de l'exposition et, enfin, accroche les tableaux. Toutefois j'apprécie de participer à ces opérations, de discuter avec lui de l'exposition...

Avec la Fondation, je suis condamné au succès. Nous travaillons sur un budget d'animation d'environ 10 millions de CHF par an, dont tout juste 2% sont couverts par les subventions.

La Fondation n'a pratiquement pas de collection propre mais je collectionne à titre privé. J'ai commencé par acheter les tableaux des peintres que je voulais exposer. Ce qui avait l'avantage d'avoir un collectionneur de moins à convaincre! Je ne vends normalement jamais rien, mais j'ai fait une exception récemment: j'ai acheté un Balthus (nous exposerons cet artiste en 2008 à l'occasion de son centième anniversaire); ce dessin coûtait 300 000 CHF. J'ai donc vendu un autre dessin, acheté pour 40 000 CHF en 1999.

Les relations personnelles sont essentielles lorsqu'on désire réunir des œuvres pour une exposition. Mais, en contrepartie, on doit pouvoir aussi prêter ses propres œuvres. Pour cultiver mes relations, mes mots d'ordre sont amabilité, fidélité... et il faut savoir dire «merci». Dans les grandes institutions d'art du monde, j'ai connu beaucoup de personnalités importantes. Le problème, c'est que tous prennent ou ont déjà pris leur retraite! J'ai moi-même 72 ans. Aurais-je assez d'énergie pour tout recommencer avec les jeunes? //

Photo: Julian Salinas



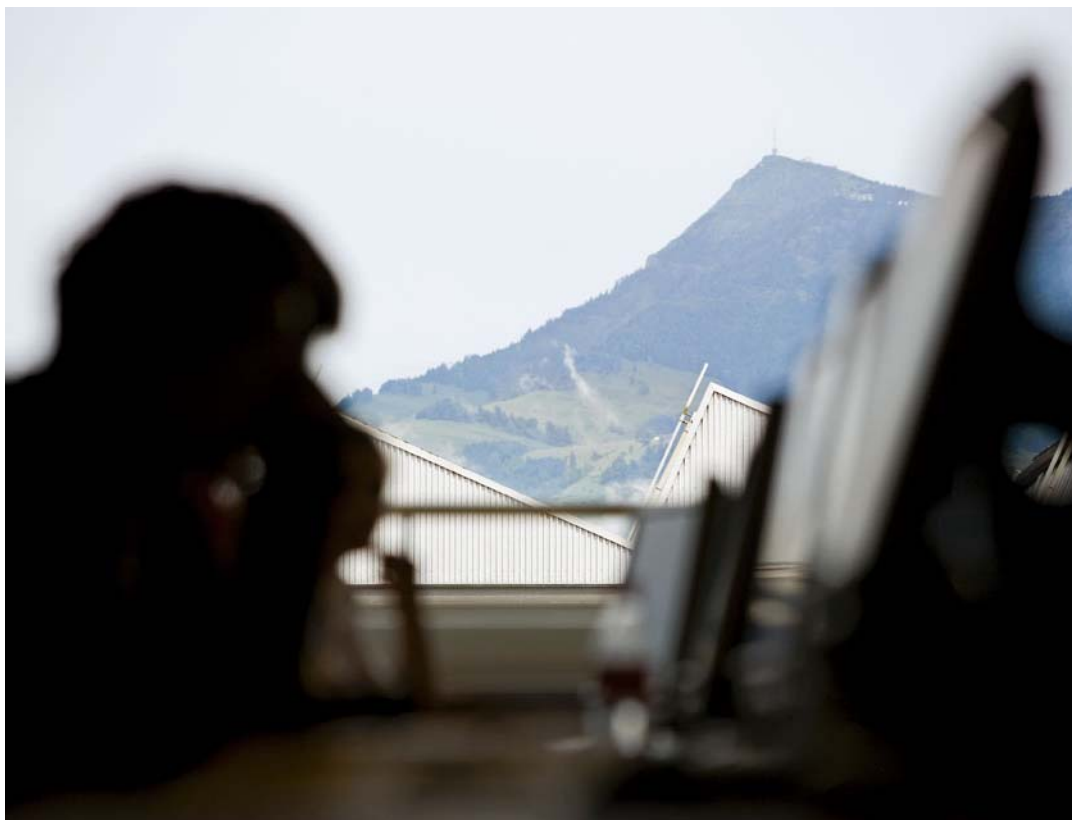
dossier. éducation et formation en suisse





Utiliser les ressources. Investir dans l'intelligence.

L'éducation peut avoir un coût, déclarent les politiciens, qui augmentent les moyens financiers. Mais cela est-il suffisant? L'économie exige des réformes profondes pour permettre à la Suisse de s'internationaliser. Bilan de la situation.



Les bénéficiaires des «investissements dans la formation» du gouvernement fédéral sont en première ligne les dix universités cantonales, les deux écoles polytechniques fédérales et les sept hautes écoles spécialisées.

Texte: [Corinne Amacher](#), [Iris Kuhn-Spogat](#),
[Franziska Zydek](#)
Photos: [Stefan Walter](#)

Tous les quatre ans, la Confédération distribue des fonds alloués à l'éducation. Pour la période allant de 2008 à 2011, le Conseil fédéral souhaite accroître le crédit accordé à la formation, à la recherche et à l'innovation (FRI) de 6% par an. 21,2 milliards de CHF devraient ainsi être mis à disposition pour les quatre prochaines années – soit 3,4 milliards de plus que pour la période 2003–2007. Il s'agit là d'un nouveau record dans l'histoire de la Confédération.

«L'éducation peut avoir un coût», aime à déclarer la ministre de l'Économie Doris Leuthard, et personne ne souhaite la contredire. À l'époque de la mondialisation, l'éducation est tout simplement devenue la base de la réussite – surtout en Suisse où l'on ne dispose que d'une matière première: l'intelligence. Proportionnellement au nombre d'habitants, seules l'Islande et la Suède ont connu plus de lauréats du prix Nobel. «L'excellence scientifique et la compétitivité dans le domaine de la recherche et de l'innovation sont les conditions d'une croissance solide», souligne le Conseil fédéral dans son message à l'appui

du crédit FRI. Le gouvernement ne parle plus de «dépenses publiques d'éducation», mais «d'investissements dans la formation». Les plus grands bénéficiaires de ces investissements sont les établissements d'enseignement supérieur ainsi que les 160 000 étudiants des dix universités cantonales, des deux écoles polytechniques fédérales et des sept hautes écoles spécialisées, nées en 1997 de la fusion de près de 70 écoles supérieures. Ces instituts de formation ne luttent pas uniquement pour la manne providentielle de la Confédération, ils aspirent également à la reconnaissance internationale. Et ils s'en sortent plutôt bien d'ailleurs. Selon le classement établi par l'Université Jiao-Tong de Shanghai et reconnu dans le monde académique, l'EPFZ arrive en 5^{ème} position des établissements d'Europe continentale, l'Université de Zurich à la 14^{ème} place et celle de Bâle à la 25^{ème}. À l'échelle mondiale, ces trois institu-

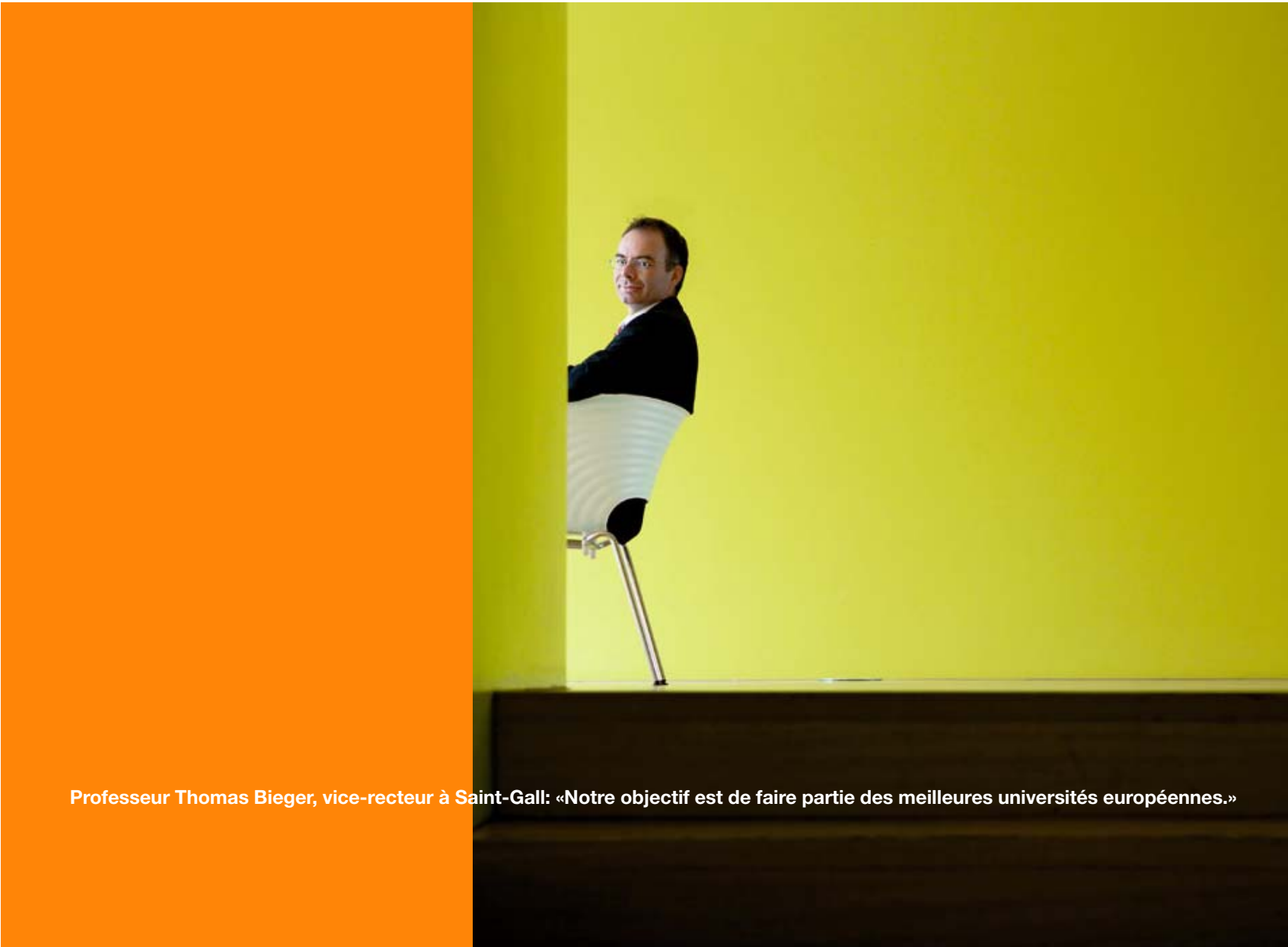
tions occupent respectivement les 27^{ème}, 58^{ème} et 81^{ème} rangs. Un monde les sépare des universités d'élite telles que Harvard et Stanford aux États-Unis, ou Oxford et Cambridge en Grande-Bretagne. Les universités d'Europe de l'Est et chinoises menacent déjà de les dépasser.

«Le marché mondial des études supérieures croît à un rythme effréné. Alors que la concurrence règne depuis toujours parmi les scientifiques, elle gagne aujourd'hui les universités. Celles-ci sont mises sous pression: l'éducation et la recherche sont des produits pour lesquels on doit prospecter sur le marché», déclare Christian Aeberli, coauteur de l'étude «Les hautes écoles suisses», auparavant expert en éducation auprès d'Avenir Suisse et aujourd'hui responsable de la section École obligatoire au Département de la formation, de la culture et des sports du canton d'Argovie. Aeberli ne croit pas qu'une augmentation de 6% des dépenses publiques affectées à l'enseignement soit suffisante pour maintenir le niveau de formation.

Une structure complexe aux points de jonction imprécis

Le conflit entre les deux universités de renom, l'EPFZ et l'EPFL, qui s'est intensifié fin mai au cours des élections présidentielles à l'EPFZ, montre combien la concurrence est devenue âpre. Patrick Aebischer, président de l'EPFL, qui veut hisser l'établissement au premier rang national, est parvenu à s'assurer relativement plus de moyens que son collègue suisse allemand pour 2008. Il ne s'agissait pas uniquement d'un affront à l'encontre des Zurichois, le conflit a une fois encore porté au grand jour la complexité du système de répartition des fonds.

Cette situation est symptomatique du système d'éducation suisse, auquel beaucoup reprochent son manque d'efficacité. «Le système suisse de formation et de recherche est encore et toujours une structure complexe constituée d'une pléthore d'organes, de commissions, de groupes de travail, etc. et caractérisée par le manque de pertinence des liens. Voilà pourquoi les dépenses consacrées à la coordination sont



Professeur Thomas Bieger, vice-recteur à Saint-Gall: «Notre objectif est de faire partie des meilleures universités européennes.»

Université de Saint-Gall (HSG): S'affirmer face à la concurrence internationale.

Comment se positionner parmi les meilleurs du monde? En s'efforçant d'être reconnu sur le plan international. Et en misant résolument sur la qualité.

L'Université de Saint-Gall est considérée comme la meilleure de Suisse pour les études de sciences économiques, juridiques et sociales. Les deux labels de qualité EQUIS et AACSB l'attestent: ils sanctionnent l'excellence de «business schools» du monde entier et constituent le ticket d'entrée pour une collaboration avec les meilleures universités internationales. En Suisse, l'IMD de Lausanne est le seul à avoir également obtenu ces deux accréditations.

«Nous sommes les leaders de l'espace germanophone dans nos spécialités», déclare le professeur Thomas Bieger, vice-recteur à Saint-Gall. «Notre objectif est de faire également partie des meilleures universités européennes.» L'heure est à la concrétisation de cette ambition. Le marché de l'éducation s'est internationalisé et est devenu transparent; la concurrence entre les instituts de formation est acharnée: tous veulent les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants qui, de leur côté, ne veulent que les meilleures universités. À Saint-Gall, on mène donc une réflexion fondamentale: que faire pour se positionner parmi les meilleurs? Une stratégie reposant sur quatre piliers a été élaborée: promotion de l'esprit



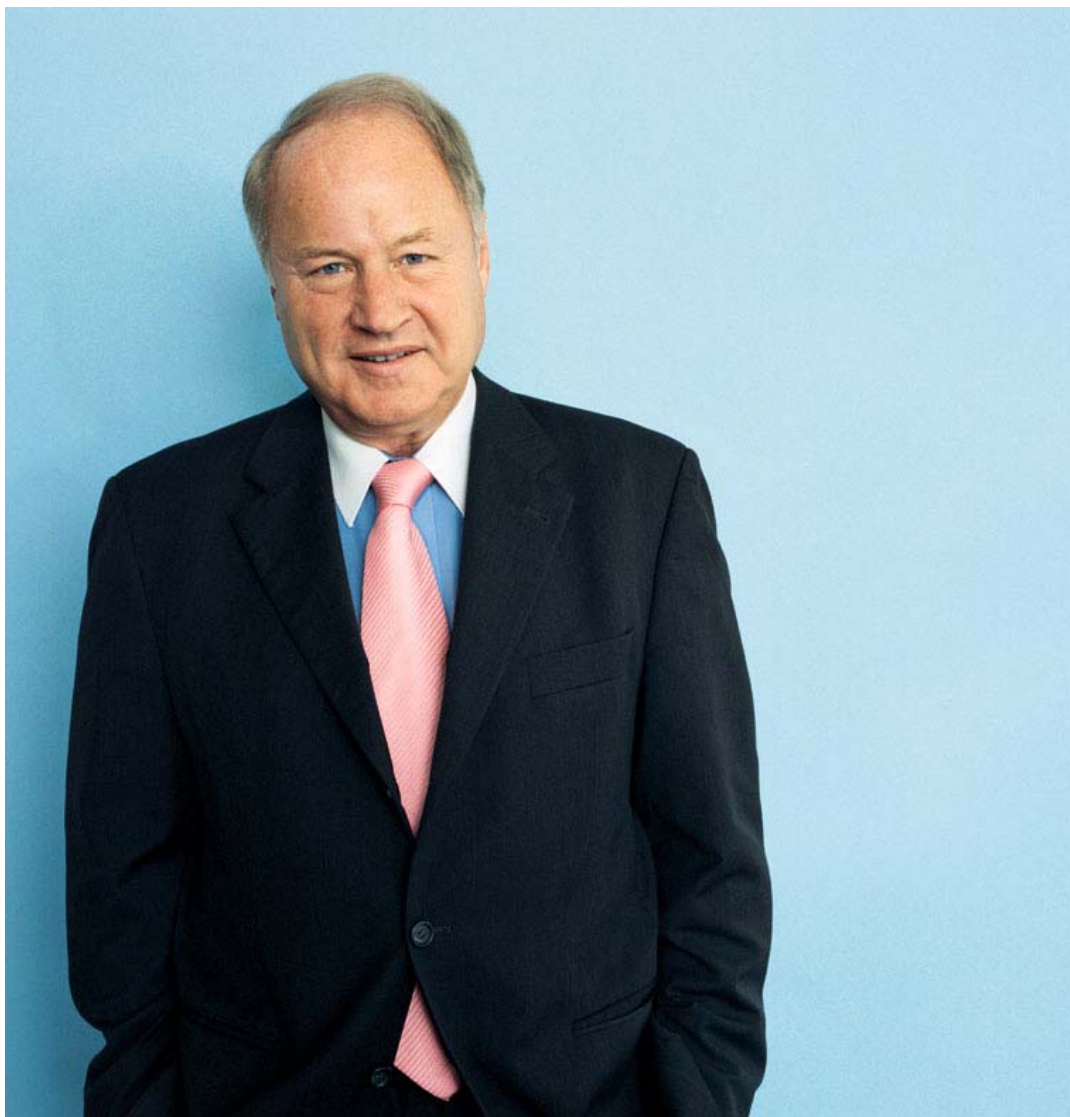
Professeur Markus Hodel, directeur de la HES de Suisse centrale: «Les HES contribuent de manière importante à l'innovation et au transfert des connaissances.»

Hautes écoles spécialisées: Axées sur la pratique et en plein essor.

À peine les HES se sont-elles établies dans le système de formation suisse qu'une nouvelle poussée de modernisation s'annonce: il faut créer un nouveau «paysage de hautes écoles spécialisées», un projet ambitieux et prometteur.

Dix ans, dans l'enseignement suisse, c'est peu. En dix ans, les HES ont réussi à s'établir, avec les universités et les écoles polytechniques fédérales, comme le troisième pilier du système d'enseignement. Les sept HES cantonales et intercantionales, nées de la fusion d'un grand nombre d'écoles supérieures, offrent aux étudiants et aux employeurs ce qu'ils souhaitent: pas de colloques tenus dans des tours d'ivoire mais des plans d'études modernes et compacts, de l'architecture à la microélectronique, des télécommunications à la gestion d'entreprise en passant par le design management, les technologies de l'information et les sciences de la vie. Les chiffres sont parlants: depuis 1997, date de lancement, le nombre des étudiants est passé de 5000 à 50 000.

L'apprentissage et la maturité professionnelle suivis d'une HES se révèlent une réelle alternative au parcours collège-maturité-université. Dans les petites classes, l'encadrement est beaucoup plus personnel que dans les universités, où des centaines d'étudiants se bousculent dans un amphithéâtre. Les filières sont axées sur les exigences de la vie professionnelle. La HES de Suisse orientale a, par exemple, introduit une classe internationale dans ses cours



«Dans un pays comme la Suisse, l'excellence est essentielle.»

Nous devons nous concentrer sur ce qui peut vraiment nous permettre de nous démarquer, dit Hans-Ulrich Doerig qui plaide en faveur de la promotion de l'élite et de l'augmentation des taxes universitaires.

M. Doerig, que pensez-vous de la Suisse en tant que lieu de formation?

Hans-Ulrich Doerig: Plus j'étudie ce sujet, plus la flexibilité de notre système de formation en alternance me plaît. Il me paraît être le meilleur en ce qui concerne l'égalité des chances, nous devrions lui rester fidèles. À l'étranger, on nous l'envie. Certes, les statistiques de l'OCDE nous prêtent d'assez faibles résultats en termes de nombre des nouveaux diplômés par rapport à la population totale. Tout est relatif: j'ai souvent observé qu'un diplôme universitaire ne

Hans-Ulrich Doerig, 67 ans, a étudié les sciences économiques à l'Université de Saint-Gall. Après son doctorat et cinq ans d'activité chez J.P. Morgan à New York, il débute sa carrière au Credit Suisse Group en 1973; il participe, depuis 1982, aux principaux organes de direction du groupe. Depuis 1993, il est vice-président à temps complet du conseil d'administration et président du Risk Committee. Pendant dix ans, H.-U. Doerig a été chargé de cours à l'Université de Zurich. Il est actif dans diverses organisations économiques, scientifiques et artistiques, ainsi que dans des fondations. Il est notamment membre du conseil de l'Université de Zurich.

garantit pas que les gens soient heureux et réussissent dans la vie. Mais je constate aussi que nous avons trop peu de jeunes Suisses dans le tertiaire. En tant que membre du conseil de l'Université de Zurich, j'étudie les affectations de postes et je constate que les étudiants suisses sont peu nombreux à se porter candidats.

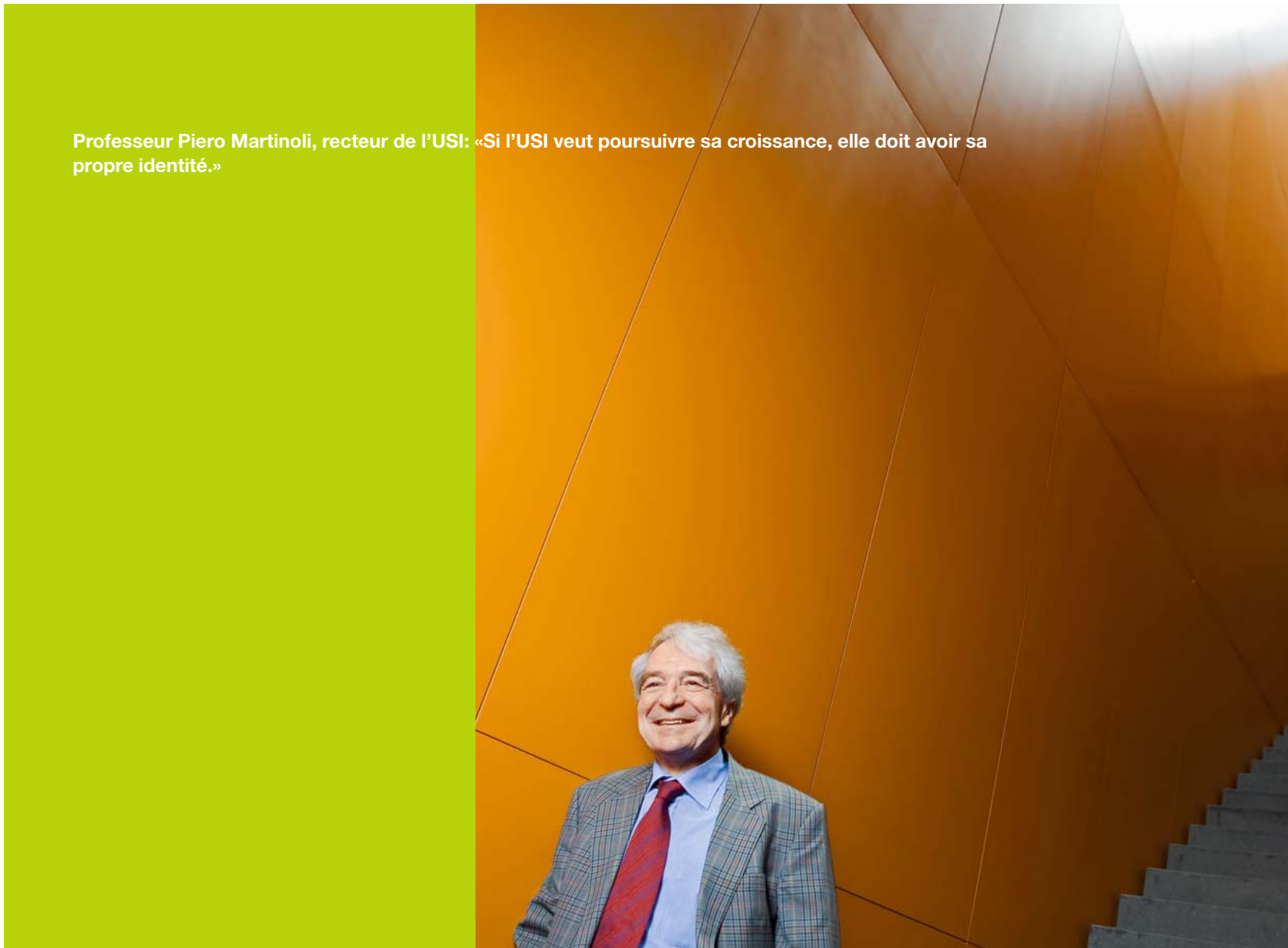
Pour quelle raison?

Cela est sûrement lié au fait que nous avons en Suisse de nombreux groupes très florissants, à même d'offrir des emplois attrayants aux universitaires qui s'intéressent aux domaines de la recherche et de l'analyse. Dans ce secteur, les universités doivent s'améliorer, notamment au niveau des maîtres de conférence, c'est-à-dire des universitaires qui préparent un professorat. Mais étant donné la charge de travail, il faut aussi beaucoup d'idéalisme et de passion pour ambitionner une chaire de professeur.

La réforme de Bologne a-t-elle à votre avis été utile?

Elle a modifié le monde universitaire. J'étais sceptique avant son introduction; je me disais qu'à cause d'elle le corset du secteur tertiaire deviendrait beaucoup trop étroit pour les étudiants. Maintenant je vois les choses autrement: la réforme a conduit à une certaine «discipline» – mais avec de nombreux modules au choix et des restructurations. C'est tout à fait positif, car je sais que, sans discipline ni but précis, on n'a actuellement aucune chance de réussir dans le monde du travail. Avec Bologne, la

Professeur Piero Martinoli, recteur de l'USI: «Si l'USI veut poursuivre sa croissance, elle doit avoir sa propre identité.»



Università della Svizzera Italiana (USI): Petite, jeune et en phase avec son époque.

Libre de toute tradition, l'USI a su se donner une structure moderne, développer des idées nouvelles, réagir aux tendances. Les Tessinois souhaitent maintenant investir dans la recherche.

L'Università della Svizzera Italiana (USI) est une jeune université. Elle a été fondée en 1996 sans déclencher l'enthousiasme. «Est-ce bien nécessaire?» ont susurré maints sceptiques en faisant référence au paysage éducatif suisse: neuf universités et deux écoles polytechniques fédérales pour sept millions d'habitants seulement leur paraissaient largement suffisantes.

Onze ans plus tard, il n'est plus question de justifier l'existence d'une dixième université dans notre pays. Au contraire: la façon dont l'USI est organisée et dirigée est considérée comme exemplaire. Deux exemples: avec 2000 CHF (4000 pour les étudiants étrangers), l'USI encaisse des frais de scolarité semestriels dont les recteurs d'autres établissements ne peuvent que rêver. L'USI, libre de traditions datant du XIX^{ème} siècle, a su se donner une structure moderne. Elle est gérée par un seul organe, le conseil d'université, composé de douze personnes: des membres d'office, comme le ministre tessinois de l'éducation et les doyens des facultés, et des membres extérieurs, notamment des professeurs en provenance d'autres universités. Le conseil d'université prend toutes les décisions relatives à la bonne marche de l'établissement en toute auto-

Total Tax Contribution. Les entreprises paient davantage que des impôts sur le bénéfice. Page 27

Transactions globales d'entreprises. Un défi culturel gigantesque. Page 30

Externalisation. Clé du succès ou jeu dangereux? Page 32

Externalisation à la demande du client. «Nous avons fait des expériences positives.» Page 33

Nouveau certificat de salaire. Une contribution à un bon gouvernement d'entreprise. Page 35

Service. Événements, études et analyses. Page 37

Total Tax Contribution. Les entreprises paient davantage que des impôts sur le bénéfice.

La responsabilité économique et sociale de l'économie s'exprime notamment à travers les impôts et les autres redevances versées à l'Etat. La publication de la charge fiscale globale – et pas seulement des impôts sur le bénéfice – peut donner une idée de la contribution effective des entreprises à l'économie.

andrin.waldburger@ch.pwc.com

Le grand public attend de plus en plus que les entreprises se conduisent en «good corporate citizens». Les grandes entreprises, et tout particulièrement celles qui sont cotées en Bourse, se voient souvent critiquées de ne pas être de «bons contribuables». Les médias et l'opinion publique les soupçonnent d'évasion fiscale, et les gouvernements de certains Etats expriment leurs doutes sur l'adéquation de la contribution des entreprises aux finances publiques. Dans certains pays européens, comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne, ce genre de critique est quotidien; en Suisse aussi, la politique fiscale des entreprises est régulièrement dans le collimateur des médias. Les impôts sur les bénéfices qu'une entreprise acquitte dans le pays de son siège social sont régulièrement mis en rapport avec le bénéfice net. Les indications publiées dans les comptes annuels servent de source d'information. La conclusion qui peut être tirée de ce type de comparaison est la suivante: les entreprises paient beaucoup moins d'impôts que leur situation bénéficiaire ne le laisse penser. Pourtant, ces comparaisons sont méthodologique-

ment inadéquates: d'abord, elles ne prennent en considération que les impôts sur le bénéfice, et ensuite, elles occultent le fait que les entreprises internationales acquittent des impôts dans tous les pays où elles exercent des activités.

A la croisée des attentes

Le droit fiscal est une matière complexe, difficile à comprendre. Une enquête conduite il y a deux ans par PricewaterhouseCoopers auprès des responsables fiscaux de grandes entreprises a révélé que 99% des personnes interrogées sont convaincues que les investisseurs, les collaborateurs et autres parties prenantes ont une connaissance insuffisante de la contribution économique que l'entreprise fournit par le biais des impôts et des redevances. Aucune entreprise ne peut s'accommoder du soupçon d'évasion fiscale, encore moins de celui de fraude fiscale. Dans un environnement social qui exige précisément des entreprises un comportement de «bons citoyens», la perte de réputation serait considérable. Les entreprises sont donc effectivement à la croisée d'attentes différentes à leur égard. Les impôts sont des charges, et la mission de la direction d'entreprise est de réduire au maximum les charges. C'est ce qu'attendent les investisseurs et les marchés financiers. Mais l'efficacité des coûts est également – du moins jusqu'à un certain point – nécessaire pour renforcer la compétitivité.

De l'autre côté se trouvent les attentes de l'Etat et de la société. L'Etat exige le strict

respect des lois tout en laissant sciemment une certaine marge de manœuvre et de décision. La société, en revanche, attend davantage que le simple respect des prescriptions: elle exige une contribution «appropriée» ou «juste» de la part des entreprises, comprenant implicitement souvent aussi l'idée de redistribution. On le comprend, prise entre ces deux sortes d'attentes, la politique fiscale des entreprises est plus qu'une affaire de technique financière: elle est devenue une question de gouvernement d'entreprise.

Gestion consciente des risques fiscaux

La plupart des entreprises en sont conscientes et prennent la gestion des risques fiscaux très au sérieux. Le Tax Risk Management est une composante importante de la gestion des risques pratiquée au niveau de l'entreprise. Les risques doivent être analysés avec sérieux et méthode et comparés aux avantages d'impôts moins élevés, principalement dans les domaines dans lesquels le législateur laisse une marge d'interprétation.

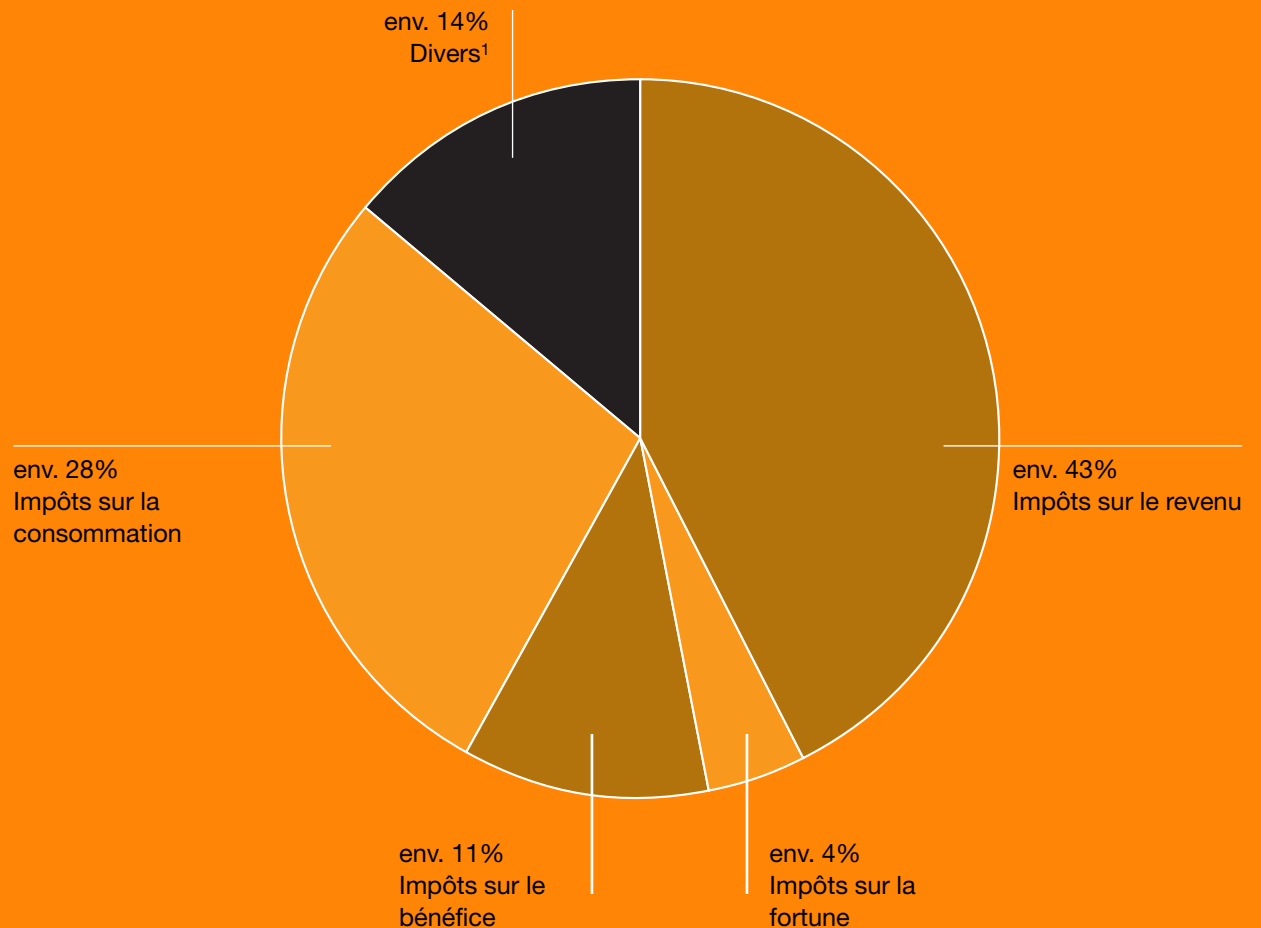
La gestion des risques fiscaux est orientée sur le respect des lois et des prescriptions

Risques fiscaux
Réputation
Corporate
Governance



Andrin Waldburger, responsable du secteur Conseil juridique et fiscal Suisse

Suisse 2005: composition des recettes totales (Confédération, cantons, communes) par nature.



Comment saisir la charge fiscale dans sa globalité?

Pour pouvoir calculer la charge fiscale globale, il faut d'abord répondre à la question de savoir ce que sont les impôts à proprement parler. La réponse est moins simple qu'il n'y paraît de prime abord. Une définition générale pourrait être la suivante: les impôts sont les redevances qu'une personne ou une entreprise doit acquitter aux pouvoirs publics pour pouvoir financer les tâches de l'Etat. Une définition plus large inclut les taxes sociales que les entreprises doivent verser sur les salaires de leur personnel. Et en comparaison internationale, les coûts salariaux annexes ne doivent pas être négligés.

Selon une approche théorique, les impôts des entreprises peuvent être classés selon deux catégories: ceux qui sont en rapport direct avec l'activité entrepreneuriale et qui sont supportés directement par l'entreprise, et ceux que l'entreprise livre mais qui sont en partie supportés par les clients ou par les collaborateurs. Citons en exemple la TVA ou l'impôt à la source. Ces types d'impôts représentent le cadre uniquement dans la mesure où ils touchent effectivement l'entreprise. Par ailleurs, la gestion des autres impôts est liée à une charge administrative qui peut parfaitement être saisie. Or, il est très difficile de délimiter les coûts administratifs des impôts directs et indirects dans la mesure où ils touchent diverses fonctions

de l'entreprise: en effet, outre le département fiscal, la comptabilité, la comptabilité des salaires et les services achats sont également concernés par des questions fiscales. Toutefois, pour compléter le tableau des contributions fournies par une entreprise à l'Etat, il faut prendre un autre aspect en considération: en créant des emplois, les entreprises contribuent indirectement au fait que leurs salariés acquittent des impôts sur le revenu et paient la TVA en tant que consommateurs. Un regard sur la répartition du volume des impôts suffit à démontrer que cette contribution indirecte

¹ Impôts sur le capital
Impôts fonciers
Impôts anticipés
Impôts sur les bénéfices en capital
Impôts sur la transmission de la fortune
Impôts sur les successions/donations
Impôts sur la propriété et la dépense

des entreprises aux recettes fiscales revêt une importance économique non négligeable. En Suisse, la part de l'impôt sur le revenu représente 43% des recettes fiscales totales des pouvoirs publics. Le Département fédéral des finances ne fait, en la matière, pas de différence entre les personnes physiques et les personnes morales. Mais ce rapport est net au niveau des impôts communaux: c'est ainsi que la part acquittée par les personnes physiques aux communes du canton de Zurich (impôts sur le revenu et sur la fortune) se monte en moyenne à 73,7%, et celle des personnes morales à 20,6%. Le reste provient de sources diverses, comme l'impôt sur les successions ou la taxe sur les véhicules à moteur.

(Compliance). Les exigences de certains groupes d'intérêt dépassent toutefois le niveau de la conformité. Pour répondre à la pression des attentes, les entreprises pourraient publier, spontanément, le montant qu'elles acquittent en impôts et redevances diverses. La publication de la charge globale offre aux entreprises la chance de communiquer leur contribution effective aux économies dans lesquelles elles exercent leurs activités.

Total Tax Contribution Framework

PricewaterhouseCoopers a développé un modèle dans lequel tous les types d'impôts auxquels une entreprise est assujettie peuvent être reproduits: le Total Tax Contribution Framework. Pour les entreprises internationales qui exercent des activités dans de nombreux pays, les différentes législations nationales jouent, avec les types d'impôts, un rôle déterminant; en effet, la charge fiscale varie fortement d'un pays à l'autre. Le modèle devait donc être suffisamment robuste pour pouvoir être utilisé pour le calcul de tous les impôts qu'une entreprise acquitte dans les différents pays. Suite à la mondialisation, un nombre croissant d'entreprises, et pas uniquement les grands groupes, tirent une part sensible de leur création de valeur non plus du marché domestique mais par-delà les frontières. Par principe, les impôts sont perçus là où de la valeur est créée. Il est vrai que certains mouvements sont possibles, dans le cadre de la cession interne (Transfer Pricing), mais ils sont liés à des règles strictes et à une documentation complète. La publication de toutes les charges en matière de taxes n'est pas seulement une manière de répondre aux attentes, elle est également un moyen pour les entreprises elles-mêmes de connaître l'importance de leur charge fiscale. Cette information est la condition à une planification fiscale professionnelle et à une gestion globale des risques fiscaux.

Conclusion

Les entreprises sont à la croisée des attentes: d'une part, elles doivent réduire au maximum la charge fiscale dans toute la mesure légale pour répondre aux intérêts des investisseurs et des marchés financiers. D'autre part, l'opinion publique attend que l'économie du pays tire profit des impôts et des bénéfices des entreprises. Afficher sa charge fiscale globale, la Total Tax Contribution, c'est jouer la carte de la transparence et montrer quels impôts les entreprises paient là où elles créent de la valeur.

Les entreprises elles-mêmes devraient exploiter cette chance pour présenter et expliquer à leurs parties prenantes toute leur contribution à la collectivité. Le Total Tax Contribution Framework offre en la matière un modèle flexible. Non seulement il permet de donner un aperçu différencié des types d'impôts, mais il présente également une répartition de la charge fiscale en fonction des pays dans lesquels l'entreprise est assujettie à l'impôt. La publication peut avoir lieu tant par l'intermédiaire du rapport annuel que d'un Responsibility Report distinct.

Transactions globales d'entreprises. Un défi culturel gigantesque.

Des disponibilités importantes en capital et la bonne conjoncture mondiale favorisent le marché florissant des transactions globales d'entreprises. De ce fait, les obstacles que rencontrent habituellement les transactions s'effacent et les opérations de nouveaux partenariats adoptent un caractère inédit.

amity.forrest@ch.pwc.com

En 2006, les fusions-acquisitions dans le monde ont battu tous les records, avec un volume de presque 2,16 milliards d'USD. Et cette année, l'activité de reprises internationales est en bonne voie pour dépasser encore ce résultat. Celui qui ne participe pas au marché des transactions perd du terrain. Parmi les acheteurs stratégiques, la concurrence est rude autour des transactions disponibles, chacun voulant prendre la tête dans sa branche et devancer ses concurrents. Des investisseurs de capital-investissement achètent quelques-unes des plus grandes entreprises du monde et deviennent ainsi eux-mêmes des conglomérats. Les dirigeants ne sont pas les derniers à manifester un intérêt accru pour les transactions, car le bénéfice issu du bonus de transaction qu'ils peuvent attendre, c'est-à-dire la valeur de leurs options sur actions et de la participation éventuelle à la nouvelle entreprise, peut atteindre des montants inespérés qui se chiffrent en millions.

Reste qu'une fois l'euphorie passée et le marché apaisé, les entreprises pourraient s'être surestimées et fortement endettées. Les acheteurs ont conscience de ces risques inhérents aux transactions dans la

situation actuelle, étant donné leur taille et la rapidité des déroulements. Plus que jamais, le principe selon lequel l'acheteur doit être vigilant est d'actualité. Et pourtant, la force d'attraction des fusions globales et des bouleversements du marché par les transactions semble irrésistible.

Activité globale des marchés émergents

Le volume des transactions n'est pas le seul élément remarquable; la qualité des activités de fusions-acquisitions a changé elle aussi. Le temps des reprises exclusivement réservées aux firmes occidentales sur des entreprises des nouveaux pays industrialisés est révolu depuis longtemps; désormais, les entreprises des marchés émergents investissent elles aussi à l'étranger et acquièrent des firmes bien établies dans les pays industrialisés. C'est ainsi que le fabricant d'ordinateurs chinois Lenovo a acheté, en 2005, la branche PC d'IBM pour devenir le leader mondial du marché des ordinateurs personnels; le conglomérat indien Tata a acquis, en janvier 2007, Corus, le producteur d'acier anglo-néerlandais, réalisant ainsi, avec 8,7 milliards d'EUR, le plus gros investissement étranger jamais réalisé par

une entreprise indienne. Quelques mois auparavant seulement, le groupe acier indo-britannique Mittal avait repris, après une rude bataille, son concurrent luxembourgeois Arcelor, devenant ainsi le numéro deux mondial des fabricants d'acier. Ce ne sont là que quelques-uns des exemples – très médiatisés – démontrant la détermination et la capacité des firmes des marchés émergents à absorber des entreprises ou des parts d'entreprises du monde industrialisé. Le «10th Annual Global CEO Survey» de PricewaterhouseCoopers révèle que 67% des PDG interrogés dans l'espace Asie-Pacifique ont l'intention de réaliser une transaction en dehors de leur région ou avec de nouveaux partenaires commerciaux.

Lorsqu'elles réussissent sur leur marché domestique, les entreprises des nouveaux pays industrialisés veulent également mesurer ce succès à l'aune internationale. Elles briguent l'accès à de nouveaux marchés, à de nouvelles technologies et à de nouveaux consommateurs. Les groupes indiens, chinois et russes poursuivent une stratégie de participation active à la mondialisation. Ils disposent de la puissance financière nécessaire pour devenir des «global players»; la part des économies montantes aux investissements directs étrangers est en croissance constante. Les nouveaux développements sur le marché des fusions-acquisitions constituent le cœur du «CEO Survey». L'enquête représentative reflète bien la mesure dans laquelle les fusions-acquisitions font avancer la mondialisation. Les PDG des économies occidentales et des économies montantes s'accordent à dire que la couche des consommateurs fortunés et au fort pouvoir

Nouveaux
marchés
M&A
Post Deal
Integration



Amity Forrest, responsable Transaction Services
Conseil économique

d'achat s'accroît dans le monde et qu'ils y voient un énorme potentiel de croissance qui peut être exploité de manière optimale par le biais de l'entrée directe sur le marché. Voici bien longtemps déjà que les flux financiers ne sont plus les seuls à régir la mise en réseau mondiale des marchés, mais que le savoir, la culture et les hommes constituent aujourd'hui les composantes-clés de l'évolution globale de l'économie.

Intégration des cultures: le défi majeur

Indépendamment de la direction que prend une transaction internationale, surmonter les différences culturelles constitue le défi majeur pour toutes les entreprises, à la fois pour les acheteurs et pour les entreprises absorbées. Les aspects culturels présentent une dimension entièrement nouvelle lorsque les entreprises qui fusionnent appartiennent à des univers culturels différents, et exigent des stratégies de fusions-acquisitions originales.

Réaliser une acquisition globale ne signifie pas seulement acheter une entreprise, mais une ou plusieurs firmes locales, ce dont les entreprises ont plus ou moins conscience. Maintenir l'équilibre entre les objectifs globaux et les particularités locales est déterminant pour le succès d'une transaction transculturelle: respecter la culture locale, maintenir et motiver la main-d'œuvre sur place, comprendre les besoins des clients de ce marché particulier tout en réalisant une plus-value issue de la présence globale – tel est le défi gigantesque du marché actuel des fusions-acquisitions. Les implications culturelles d'une transaction sont éventuellement de plus longue durée et représentent un défi plus important que les effets financiers, fiscaux, juridiques et opérationnels.

L'intégration des différentes cultures après la conclusion de la transaction est beaucoup plus délicate que le déroulement de la transaction proprement dite. Elle nécessite avant tout une planification scrupuleuse et une communication poussée. Les entreprises qui réussissent le mieux réfléchissent dès la phase de Due Diligence à l'intégration qui débute immédiatement après la conclusion. Et elles le savent: la communi-

cation est indispensable pour créer une atmosphère d'acceptation, pour aménager un environnement dans lequel les collaborateurs perçoivent les différences, certes, mais tendent néanmoins tous vers le même objectif.

Rechercher l'équilibre entre les intérêts globaux et locaux

La réglementation représente, avec les aspects culturels, l'un des plus grands défis pour les transactions internationales. Les obstacles réglementaires existent à différents niveaux: la législation de chaque pays et les interventions gouvernementales orientées sur «l'intérêt national» non seulement en Asie, mais aussi dans un certain nombre d'Etats européens; les autorités de la concurrence, nationales et internationales, ainsi que les prescriptions locales qui varient également au sein d'un même pays. Depuis quelque temps, les régulateurs interviennent dans la protection des droits des actionnaires, ce qui contribue à augmenter la complexité des prescriptions lors d'une transaction.

Mais la réglementation peut aussi faire progresser l'activité de fusions-acquisitions. Ratan Tata, le chef du conglomérat indien, Tata, pose la question dans une interview: combien de temps nous faudrait-il pour pouvoir reprendre une entreprise de la taille de Corus à l'intérieur de nos frontières? Tata est l'un des dirigeants d'entreprise qui ont compris le marché des fusions-acquisitions: il voudrait que Tata soit perçu comme un groupe aux activités globales, au ressenti local, mais qui, justement, a son siège en

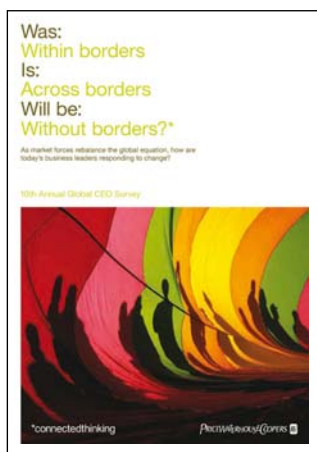
Inde. Malvinder M. Singh argumente dans le même sens: le PDG du groupe pharmaceutique indien Ranbaxy Laboratories déclare, dans «CEO Survey»: «Nous avons toujours été une organisation du savoir, ouverte aux idées d'autres marchés. Les individus, leur culture et leur sensibilité revêtent une importance extrême dans la création d'une organisation globale.»

Bon positionnement de la Suisse

La mondialisation de l'économie doit aller de pair avec l'ouverture, l'acceptation et la compréhension pour d'autres cultures. Le processus de mondialisation est inéluctable et irréversible. Les perdants seront les pays qui tentent de s'isoler; les gagnants seront ceux qui parviennent à trouver l'équilibre entre les intérêts locaux et globaux. Avec un nombre très élevé d'entreprises et de dirigeants internationaux, la Suisse est bien positionnée en la matière. L'ouverture et la compréhension pour d'autres cultures sont particulièrement marquées en Suisse, comme l'illustre aussi l'exemple de Kaba, une entreprise traditionnelle du secteur de la technique de sécurité: en août 2006, Kaba a été reprise par Wah Yuet Group, de Taishan City près de Hong-Kong. Depuis, l'ancien actionnaire unique et PDG de l'entreprise chinoise est administrateur du groupe Kaba.

Conclusion

L'activité internationale de reprises record qui règne en ce moment, contraint les entreprises à trouver des solutions aptes à harmoniser au mieux les objectifs globaux et les caractéristiques locales des différents marchés – cette nouvelle donnée va révolutionner l'activité commerciale des entreprises globales.



L'étude «10th Annual Global CEO Survey» peut être obtenue gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com

Externalisation. Clé du succès ou jeu dangereux?

Pour de nombreuses entreprises occidentales, l'externalisation est la clé de la survie dans le contexte de concurrence internationale. Toutefois, la délocalisation de segments de la chaîne de création de valeur est liée à des risques entrepreneuriaux non négligeables. Pour réussir, une opération d'externalisation nécessite une planification méticuleuse et une exécution rigoureuse.

franco.monti@ch.pwc.com

L'externalisation dépasse le cadre de la pure réflexion en matière de logistique ou de technique de production dans la mesure où la délocalisation d'une partie de la chaîne de création de valeur de l'entreprise s'accompagne inévitablement d'une perte de contrôle et de savoir-faire. On comprend donc la nécessité d'une réflexion approfondie avant de procéder à une externalisation. Toute entreprise dispose en outre de phases de processus à caractère stratégique qui font partie des compétences-clés et ne sauraient être externalisées en tant que telles. Ces compétences-clés doivent être définies dans l'optique d'une externalisation.

L'externalisation constitue une décision de type «make or buy», dont la responsabilité incombe à la direction suprême de l'entreprise. Celle-ci doit donc adhérer à l'idée dès le début.

Une décision d'externaliser peut être motivée par des raisons diverses, dont les plus fréquentes sont d'ordre financier. Les fabricants, exposés à la fois à la concurrence internationale et à la dynamique du marché, n'ont souvent pas d'autre choix: pour rester concurrentiels, ils doivent délocaliser la production, à l'instar de la branche de

l'électronique qui offre en la matière un exemple typique.

L'ouverture sur de nouveaux marchés est une autre raison susceptible de conduire à une externalisation: les entreprises désireuses de s'implanter sur un marché porteur utilisent la délocalisation à cet effet. C'est ce qui explique le succès des marchés émergents d'Asie.

Externalisation contrainte

On entend de plus en plus parler, dans le contexte de la mondialisation, d'«unfriendly outsourcing»: une grande entreprise noue une relation avec un fournisseur à condition de pouvoir le suivre sur d'autres marchés. Pour ce dernier, l'externalisation devient la condition du maintien de ses activités. Le fournisseur – souvent une entreprise de taille moyenne – doit décider s'il est prêt à mobiliser des ressources non prévues et à assumer d'éventuelles difficultés de liquidité ou de rentabilité, ou s'il préfère renoncer au client (cf. interview).

Les lointains marchés de la Chine ou de l'Inde ne sont pas les seuls qui s'offrent aux entreprises désireuses de délocaliser leurs

sites de production pour des raisons financières. Bien que cette forme d'externalisation, l'Offshoring, soit la plus répandue, l'Onshoring et le Nearshoring peuvent constituer des alternatives intéressantes. Selon son domaine d'activité, une entreprise trouvera plus d'avantages à délocaliser sa production vers un autre canton ou un autre pays européen. Le potentiel du Nearshoring est souvent négligé. Or, les pays du Sud et de l'Est de l'Europe, comme le Portugal ou la Hongrie, sont des lieux de production offrant une sécurité juridique élevée et une proximité géographique et culturelle appréciable.

Quelques entreprises ont perçu ces avantages et récupèrent les processus délocalisés en Offshoring pour les transférer en Nearshoring ou en Onshoring.

Il ne suffit pas de délocaliser des problèmes pour les résoudre

Quelle que soit la forme d'externalisation envisagée par une entreprise, il faudra prendre soin de clarifier certains points critiques avant de statuer définitivement.

On commencera par développer un modèle commercial générateur de plus-value – que ce soit en réduisant les coûts pour une qualité égale ou en augmentant la qualité et la force d'innovation en conservant, voire en réduisant le niveau des coûts. Ces calculs devraient être effectués sur la base des coûts effectifs en tenant compte non seulement du transport et du stockage mais également de la charge supplémentaire représentée par le contrôle, indispensable à

Stratégie
Création de
valeur
Analyse des
risques



Franco Monti, associé, Conseil économique Outsourcing/Offshoring

Romay AG

Externalisation à la demande du client:

«Nous avons fait des expériences positives.»

Soucieuse de ne pas perdre de commandes, Romay AG a créé en août 2004 une coentreprise avec un partenaire local dans la ville industrielle chinoise de Qingdao. Ruedi Döbeli, chef des ventes et membre du conseil d'administration, raconte comment l'entreprise a pu transformer cette «externalisation hostile» en opportunité.

Monsieur Döbeli, comment votre firme s'est-elle retrouvée en situation d'«externalisation hostile»?

Siemens, un de nos clients majeurs, est venu à nous voici quatre ans. Des groupes tels que Siemens obtiennent aujourd'hui de gros volumes de commandes de la part de l'Etat chinois – à condition de produire au minimum 50% sur place. Or, étant donné qu'ils ne fabriquent pratiquement plus rien eux-mêmes, mais se contentent d'acheter et de monter les composants, ces groupes sont confrontés à un problème. En Chine, ils ne trouvent pas de fournisseurs capables de répondre à leurs exigences de qualité dans la fabrication. C'est pourquoi ils interrogent leurs fournisseurs suisses pour savoir s'ils les accompagnent en Chine.

Auriez-vous perdu Siemens comme client si vous n'aviez pas mis de production en place en Chine?

Pour certains produits, oui, certainement. Une des commandes concerne, par exemple, l'habillage intérieur des wagons de l'ICE que Siemens construit pour la Chine. En refusant, nous n'aurions pas pu procéder au développement et à la première série de production. Car nous développons et préparons le produit jusqu'à la construction en série en Suisse. C'est ensuite seulement que la ligne de production va en Chine pour la fabrication en série proprement dite.

Que représente la coentreprise pour la liquidité et la rentabilité de Romay AG?

Dès notre première visite en Chine, nous avons été impressionnés par l'énorme élan de croissance. Le développement économique fulgurant requiert de la part des gens une mobilité très élevée pour laquelle la

seule solution réaliste consiste à favoriser le rail; cela signifie qu'il existait un besoin durable en matériel roulant. Le risque de notre engagement était donc mesurable; un échec en Chine n'aurait en aucun cas mis en péril notre entreprise en Suisse. Les estimations auxquelles nous nous étions livrés à l'époque se sont révélées justes: Romay a créé 18 nouveaux emplois en Suisse en 2006, essentiellement grâce au projet en Chine. L'influence sur les affaires en Suisse est positive. Les investissements en Chine sont dissociés de la maison mère. Cette précaution est indispensable, car les conditions générales peuvent changer en tout temps dans les pays émergents.

Comment avez-vous réussi à trouver le partenaire chinois?

Il était évident que seule une coentreprise avec un partenaire local était envisageable. Le choix du partenaire a notamment été favorisé par le fait que le Ministère des chemins de fer chinois avait attiré l'attention des fournisseurs locaux sur la venue de concurrents européens en Chine. Donc, les

Romay AG

est une entreprise leader dans la technique des matières synthétiques. Son siège est à Oberkulm dans le canton d'Argovie. L'entreprise fabrique essentiellement des demi-produits de gros volume pour des petites et moyennes séries dans le secteur des biens d'investissement. Créée en 1946, Romay AG réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 40 millions de CHF pour un effectif de tout juste 200 collaborateurs. En 2004, Romay AG a créé une coentreprise avec un partenaire local dans la ville industrielle chinoise de Qingdao: la Qingdao Victall-Romay New Material Manufacturing Co. Ltd.

fournisseurs chinois étaient eux aussi à la recherche de partenaires européens. Notre futur partenaire, Victall, avait déjà fait ses propres sondages en Europe. Lors d'un voyage en train, les carénages intérieurs des trains ICE avaient attiré son attention. Les renseignements qu'il a obtenus l'ont ensuite conduit jusqu'à nous.

La création d'une coentreprise en Chine se heurte aussi à des problèmes juridiques.

Nous avons même franchi un pas supplémentaire et avons fondé une Sàrl. Pour clarifier la situation juridique, nous avons recouru aux conseils d'un grand cabinet d'avocats allemand qui exploite une succursale importante à Shanghai. Ces spécialistes ont le savoir-faire nécessaire pour établir des contrats qui tiennent compte des contingences juridiques à la fois anglo-saxonnes et chinoises.

Comment maîtrisez-vous la gestion de l'externalisation?

Etant donné que notre partenaire chinois participe à hauteur de 50% à l'entreprise, il est de son intérêt que tout se passe pour le mieux. Mais nous avons aussi périodiquement un certain nombre de collaborateurs de Suisse sur place en Chine, si bien que nous nous assurons une influence déterminante sur le management. Mais il est vrai que la gestion de l'externalisation est un sujet délicat: les mentalités sont radicalement différentes, les gens sont mal formés et les bas salaires ne sont pas vraiment une source de motivation. La productivité représente donc un grand problème. Pourtant, nous avons atteint dans la plupart des sous-secteurs une qualité élevée comparable à celle que nous avons en Suisse.

Rétrospectivement, était-ce la bonne décision?

Oui, nous avons fait des expériences tout à fait positives. En Chine, nous comptons à ce jour 100 collaborateurs et l'effectif passera à 200 d'ici la fin de cette année. Le carnet de commandes est très bien rempli. Mais bien sûr, peut-être porterai-je un autre jugement sur notre externalisation dans trois ans. //



Une opération d'externalisation mérite d'être préparée dans les moindres détails. C'est uniquement lorsque l'entreprise est vraiment prête que l'on pourra commencer avec les différentes étapes du processus. La gestion de l'externalisation englobe notamment la gestion de projet, la concordance stratégique, les aspects financiers et juridiques, la logistique et la surveillance.

la gestion de l'externalisation dont l'objectif est de garantir l'exécution de la prestation, le maintien du niveau de qualité et le respect des délais de livraison.

Le temps est le deuxième facteur important à prendre en compte. Une opération d'externalisation mobilise des capacités de gestion à temps complet. Entre la naissance de l'idée et sa réalisation, un processus de délocalisation dure de 12 à 18 mois.

Enfin, et c'est le point le plus délicat, il n'est pas possible de délocaliser des problèmes. L'objectif de la délocalisation est d'optimiser des processus commerciaux et non de déléguer la responsabilité d'un secteur commercial en difficulté à un fournisseur. Même si le temps presse, il est toujours possible d'aborder les problèmes urgents avec pragmatisme. Dans tous les cas, il faut garantir, avant la délocalisation, la transparence des coûts et l'existence d'une méthode de gestion qui tienne compte des aspects organisationnels de développement.

L'analyse précède le choix du partenaire

La direction et le conseil d'administration ne prendront la décision finale qu'après avoir clarifié les mobiles et les points critiques de la délocalisation envisagée. En cas de décision favorable à la délocalisation, le projet sera soigneusement monté et l'équipe de projet aura suffisamment de temps pour sa préparation. En outre, la constitution de l'équipe de projet devra inspirer la confiance, car tout changement interne à l'entreprise a des répercussions au niveau de la hiérarchie et des emplois. Des analyses

approfondies auront lieu entre la décision de délocaliser et la réalisation du projet:

- L'analyse économique: pour clarifier des questions sur les processus et produits concernés par l'opération ou sur la configuration actuelle de la chaîne de création de valeur et sa configuration future. L'analyse implique aussi de réviser la planification du nombre d'unités et des coûts unitaires de production.

- L'analyse juridique: pour cerner tous les aspects de la transaction à proprement parler ainsi que les droits en matière de propriété intellectuelle.

- L'analyse des risques: pour quantifier l'impact financier – y compris le risque de mise en péril de l'existence de l'entreprise – dans différents scénarios et présenter les probabilités de survenance.

Lorsque la direction de l'entreprise a décidé, sur la base de ces analyses, de poursuivre le projet, commence alors la recherche du partenaire adéquat au cours de laquelle on aura soin de ne pas sous-estimer la question de la durabilité du mode de production ni celle du comportement éthique du partenaire. En effet, les parties prenantes demandent de plus en plus de preuves attestant que les collaborateurs du fournisseur sont traités de manière digne ou que le mode de production ne porte pas atteinte à l'intégrité écologique.

Penser en termes d'alternative

Etablir un contrat de prestations est un point délicat qui comporte des aspects juridiques, financiers et actuariels. Lorsque les jurisprudences et les cultures juridiques sont différentes, les négociations sont plus longues et souvent émotionnelles.

Parallèlement, l'entreprise doit se pencher sur des questions pratiques, comme la

nouvelle conception de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou le maintien du niveau de qualité des produits et des prestations – maintenance et garantie notamment – lorsque des secteurs de la production échappent à sa propre responsabilité.

Si elles gardent toujours à l'esprit, pendant cette phase préliminaire, que l'externalisation est une décision du type «make or buy», les entreprises, sachant qu'il existe une alternative, pourront surmonter les obstacles plus sereinement.

Conclusion

L'externalisation est une décision de style «make or buy» dont la responsabilité incombe à la direction suprême de l'entreprise. La décision obéira impérativement à un processus clair et cohérent qui analysera d'abord les mobiles, puis les risques et les conséquences économiques. La recherche concrète d'un partenaire aura lieu seulement lorsque toutes les questions auront trouvé leur réponse. En matière d'externalisation, il est important d'envisager plusieurs possibilités, par exemple l'Offshoring ou le Nearshoring.

Nouveau certificat de salaire. Une contribution à un bon gouvernement d'entreprise.

Une entreprise qui met en œuvre les réglementations applicables au nouveau certificat de salaire fournit une contribution précieuse à la gouvernance: les travaux de conversion offrent l'opportunité de repenser les processus et les structures internes. De plus, des règles claires en matière de salaire accroissent la transparence et créent la confiance nécessaire auprès des collaborateurs.

brigitte.zulauf@ch.pwc.com

Après de longs débats politiques intenses, le nouveau certificat de salaire est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2007 dans la plupart des cantons, soit avec quatre ans de retard sur le calendrier initialement prévu. Il sera obligatoire à partir de l'année fiscale 2008. Avec le nouveau certificat de salaire, un formulaire unique pour toute la Suisse s'appliquera pour la première fois. Les autorités fiscales en attendent davantage de transparence et d'égalité des droits. Contrairement au scepticisme qui accueille toute nouveauté, de nombreuses entreprises voient aussi les avantages de la nouvelle réglementation. Un coup d'œil sur la situation montre que les travaux de conversion sont souvent largement achevés, que certaines entreprises ont profité de l'occasion pour remanier leur règlement de frais, que le nouveau certificat de salaire n'entraîne pas de surcharge fiscale mais, au contraire, que le substrat fiscal reste inchangé pour les collaborateurs (dans la mesure où le certificat de salaire a été correctement établi jusqu'ici).

La comptabilité des salaires dans le contexte du gouvernement d'entreprise

Les entreprises soucieuses de pratiquer un bon gouvernement d'entreprise prennent aussi les travaux de conversion dans la comptabilité des salaires très au sérieux et veulent également démontrer leur conformité (Compliance) face aux exigences du nouveau certificat de salaire. Elles ont conscience du fait que le certificat de salaire est davantage qu'un simple formulaire, qu'il est plus un document et le produit des processus inhérents à la comptabilité des salaires.

La comptabilité des salaires est une tâche exigeante: elle renferme de multiples aspects, comme le droit du travail, le droit des assurances sociales et le droit fiscal (ce qui touche différents types d'impôts, formes de perception et obligations d'information). Seule une prise en considération appropriée

des interactions de ces diverses dimensions juridiques permet d'établir un certificat de salaire correct.

L'établissement conforme et consciencieux des certificats de salaires est non seulement nécessaire pour satisfaire aux exigences légales, mais est aussi une question de responsabilité à l'égard des collaborateurs. Pour les salariés, le certificat de salaire constitue la principale base d'imposition. Des erreurs pourront donc non seulement entraîner des sanctions de la part des autorités, mais aussi nuire à l'engagement des collaborateurs.

Par conséquent, il est primordial de confier la responsabilité de la comptabilité des salaires à des spécialistes avérés qui collaborent étroitement avec le département du personnel. La complexité des modèles de salaires, de plus en plus composés de rémunérations flexibles en rapport avec la performance, et de prestations salariales accessoires rend également cette collaboration indispensable. La direction de l'entreprise garantit l'existence des conditions-cadres et de l'infrastructure nécessaires à cette collaboration intersectorielle.

La complexité de la comptabilité des salaires doit être considérée indépendamment des nouvelles exigences légales. Il s'agit, dans le fond, d'accorder tout le poids voulu à la comptabilité des salaires et de la structurer de manière que les déroulements internes et les processus entre les différentes fonctions – comme avec le département du personnel ou la comptabilité financière –

Personnel
Compliance
Processus
internes



Brigitte Zulauf, associé, responsable Comptabilité et administration des salaires, Zurich

fonctionnent sans problème. De nombreuses entreprises ont perçu l'opportunité et profitent des travaux d'adaptation du nouveau certificat de salaire pour revoir ces structures internes.

Besoin de clarification malgré une plus grande sécurité juridique

Le guide d'établissement du nouveau certificat de salaire crée une plus grande sécurité juridique sur de nombreux points. Il est plus détaillé que le précédent et offre davantage de points de repère pour les calculs. Pour la grande majorité des entreprises, ce guide devrait offrir une aide suffisante. Outre quelques cas particuliers sciemment non couverts par le guide – comme la question des expatriés ou celle de l'imposition à la source – il demeure toutefois des points pour lesquels les entreprises auront besoin de plus d'explications. Il s'agit notamment de la question des frais et de celle de la formation et du perfectionnement.

Frais: à l'avenir, il sera encore plus important de distinguer clairement le coût de la vie et les défraiements. Les versements de l'employeur pour des dépenses destinées à couvrir le coût de la vie constituent une partie – imposable – du salaire; en revan-

Dispositions cantonales individuelles

Un certificat de salaire unique pour toute la Suisse ne signifie pas encore que les cantons ont harmonisé l'ensemble de leurs prescriptions en la matière. Il reste encore des dispositions individuelles variées que les entreprises actives dans plusieurs cantons sont tenues de prendre en considération. Ainsi, les cantons suivants demandent que l'employeur remette le certificat de salaire directement à l'administration fiscale cantonale: Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Berne, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud.

che, les indemnités versées en couverture des dépenses engagées par l'employé dans le cadre de son activité professionnelle sont exonérées d'impôt. En outre, les directives fixent des ordres de grandeur pour les frais exonérés d'impôt. Ainsi, un repas de midi pris à l'extérieur pourra entrer dans le cadre d'un forfait pour coûts supplémentaires de 30 CHF ou d'un remboursement à hauteur de 35 CHF maximum, contre présentation d'un justificatif. Dans tous les cas, l'employeur doit arrêter sa décision en fonction des groupes de collaborateurs. Il est souvent judicieux de concevoir un règlement de frais, puis de le faire approuver par les autorités fiscales lorsque des frais forfaitaires sont versés. Cette précaution accroît la sécurité juridique; par ailleurs, des réglementations transparentes et claires sont également génératrices de confiance auprès des collaborateurs et augmentent l'attrait de l'emploi.

Formation et perfectionnement: les entreprises offrent à leurs collaborateurs des possibilités de formation et de perfectionnement pour leur permettre de satisfaire à de nouvelles exigences professionnelles. Il doit exister un rapport direct entre la formation, le perfectionnement et l'activité professionnelle pour que les autorités fiscales acceptent de ne pas ajouter des indemnités de cours au revenu imposable. Afin que les choses soient transparentes et claires pour tout le monde, il est important de conclure des accords écrits avec les collaborateurs (p. ex. engagements de remboursement). Cette procédure s'applique en particulier aux cas dans lesquels une partie seulement des frais est à la charge de l'employeur, car cette situation fait l'objet d'une obligation de déclaration sur le certificat de salaire. Cet aspect souligne également l'importance d'une coopération étroite entre la comptabilité des salaires, le département du personnel et la comptabilité financière. D'une manière générale, les entreprises devraient adopter des systèmes de rémunération clairs et bien structurés; trop d'exceptions et de cas particuliers sont source d'opacité et entravent la mise en œuvre.

Conclusion

Dans la pratique, des règlements et des accords clairs permettent d'établir un certificat de salaire correct. Pour la direction de l'entreprise, le défi consistera à garantir l'existence des processus et de l'infrastructure nécessaires à l'établissement correct du certificat de salaire et à une bonne communication, que ce soit entre les services concernés, mais aussi avec les différents collaborateurs. Il s'agit en fin de compte d'appliquer correctement les règles définies et les conventions conclues.

Pour plus d'informations sur le nouveau certificat de salaire, voir www.pwc.ch/lohnausweis

Événements, études et analyses.

La branche pharmaceutique en pleine croissance

On s'attend à ce que sa croissance passe à 1,3 milliard d'USD d'ici 2020, soit plus du double de ce qu'elle est actuellement. Telles sont les prévisions de l'étude «Pharma 2020: The vision – Which path will you take?» de PwC. La croissance du marché est conditionnée par la hausse de la demande mondiale de médicaments et de produits prophylactiques pour ces 13 prochaines années.

L'étude «Pharma 2020: The vision – Which path will you take?» peut être obtenue sous http://www.pwc.ch/fr/centre_de_presse/communiqués_de_presse.html

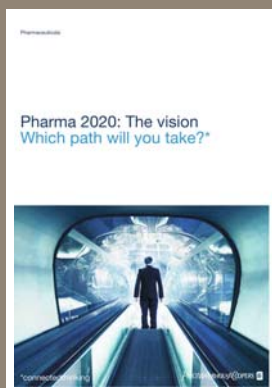


Plate-forme de dialogue sur Internet:

Toute réponse est précédée d'une question. Il en va de même pour toutes les décisions d'entreprise. PwC a instauré une plate-forme Internet dédiée aux bonnes questions, où vous pouvez consulter les questions d'autres hommes et femmes d'affaires, y répondre ou déposer vos propres bonnes questions. Vous trouverez la plate-forme Internet à la page www.goodquestion.ch

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.ch. 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.



Introductions en Bourse

Au premier trimestre 2007, 137 introductions en Bourse ont eu lieu en Europe, contre 64 aux Etats-Unis et 2 en Suisse avec VZ Holding SA et Cosmo Pharmaceuticals S.p.A. La place financière londonienne a pu asseoir sa première place européenne en la matière au cours de ce même trimestre. C'est ce qui ressort du rapport trimestriel «IPO Watch Europe» publié par PwC. L'étude peut être obtenue sous http://www.pwc.ch/fr/centre_de_presse/communiqués_de_presse.html

Event

Forum fiscal 2007

Les thèmes de cette année: concurrence fiscale, litiges fiscaux avec l'UE, développements du droit fiscal sur le plan international et cantonal, l'attrait de la Suisse et de ses cantons en tant que lieu d'implantation pour les entreprises. Le forum fiscal réunit des CEO, des CFO, des chefs d'entreprises et des responsables fiscaux dans le but d'échanger des expériences et de discuter de questions fiscales importantes.

Lieux et dates

Bâle, mardi 13 novembre 2007, Centre de congrès Messe Basel
Lucerne, mardi 13 novembre 2007, Radisson SAS Hotel
Berne, jeudi 15 novembre 2007, Hotel Bellevue Palace
Neuchâtel, mardi 20 novembre 2007, Hôtel Beaulac
Weinfelden, mardi 20 novembre 2007, Thurgauerhof
Zurich, mardi 20 novembre 2007, Hotel Widder
Coire, mercredi 21 novembre 2007, Calvensaal
Thoune, mercredi 21 novembre 2007, Hotelfachschule Thun
Zoug, mercredi 21 novembre 2007, Kongresscenter Metalli
Aarau, jeudi 22 novembre 2007, Aarg. Versicherungsamt
Winterthur, jeudi 22 novembre 2007, Hotel Banana City
Lugano, mardi 27 novembre 2007, Hotel Bellevue au Lac
St-Gall, mercredi 28 novembre 2007, Pfalz Keller St. Gallen
Genève, mercredi 28 novembre 2007, Hôtel Président Wilson
Lausanne, jeudi 29 novembre 2007, Hôtel Lausanne-Palace & Spa
La participation au forum fiscal est gratuite. Informations complémentaires et inscription: www.pwc.ch/events

aide de voisinage



Christian Guler (à gauche) et Ernst Ravasio sont convaincus que l'autonomie et l'initiative individuelle sont des sources essentielles de satisfaction au travail et, par conséquent, de qualité. Leur credo: «Quand on connaît le sens de son travail, on est davantage motivé et les résultats progressent.»

Un travail utile.

Ou: Pourquoi les services rendus sont parfois gratuits.

Travailler 50 000 heures par an sans rémunération? Pour les militants de la Förderverein Nachbarschaftshilfe (Association de promotion de l'aide de voisinage) à Zurich, c'est normal. Ernst Ravasio et Christian Guler prouvent également qu'on peut obtenir beaucoup par des actions désintéressées. Ces deux retraités ont contribué à rénover l'image qu'on se fait de l'aide de voisinage... avec des méthodes peu ordinaires et beaucoup de succès.

Texte: Alexandra Stark
Photos: Andri Pol

Le monde économique prétend que «ce qui ne coûte rien ne vaut rien». «C'est faux», affirme Christian Guler, président de la Förderverein Nachbarschaftshilfe Zürich: «C'est ce qu'on considère comme ayant de la valeur qui a de la valeur.» Par exemple, les services: dans les quartiers zurichois, des bénévoles ont consacré 50 000 heures en 2006 pour s'occuper de leurs voisins... gratuitement. Pour Ernst Ravasio, gérant de l'association, c'est la preuve qu'il existe «un marché du non-lucratif trop souvent relégué au second plan dans un monde dominé par l'argent».

Ces dernières années, Guler et Ravasio (132 ans à eux deux) ont doté leur réseau d'aide de voisinage d'un nouveau professionnalisme. Ce qu'on considérait comme un loisir pour les ménagères et les retraités qui s'ennuient est aujourd'hui une mode joyeuse – comme l'a montré la Journée des voisins, célébrée avec des soirées grillades le 29 mai dernier dans plusieurs villes de Suisse.

Mais s'aider entre voisins, c'est plus que griller des saucisses ensemble: on compte, à Zurich, 14 unités indépendantes d'aide de voisinage, dont certaines existent déjà depuis plus de vingt ans. Ces petites orga-

nisations fournissent des bénévoles pour garder les enfants, nourrir les chats, conduire les personnes âgées chez le médecin, faire les courses pour les malades: travaux pour lesquels il n'existe aucun marché, parce que les «clients» n'auraient pas les moyens de payer. La ville de Zurich compte environ 1000 bénévoles effectuant ces tâches simples, que les institutions professionnelles telles que Spitex n'assument pas.

Il y a quelques années encore, ces unités indépendantes étaient des petits groupes hétéroclites de bénévoles auxquels d'autres bénévoles attribuaient des tâches au hasard, sans grande organisation. Puis le besoin s'est fait sentir de constituer un réseau, une équipe d'aide plus importante, de s'adresser à une «clientèle» plus étendue et de créer un site Internet commun.

La valeur du voisinage

Les grandes œuvres sont parfois le résultat de petits traits de génie. Christian Guler s'en souvient avec plaisir: il participait, au printemps 2002, à une réunion de la communauté d'intérêts pour l'aide de voisinage à Zurich; il s'agissait de créer un site Internet pour les 14 unités indépendantes. On a demandé à Guler – alors membre de la direction du centre Spitex de Zurich – de faire part des expériences de Spitex, qui, depuis peu, avait créé son propre site. Les aides de voisinage n'avaient pas les moyens de s'offrir un conseiller plus professionnel. «J'écoutais la discussion», se

souvent Guler, «et soudain j'ai pensé: mais c'est fou! Ces personnes aident des inconnus depuis des années et rendent ainsi un service incroyablement précieux à la société, sans être rémunérées. Et malgré tout, elles ne peuvent pas se payer un site Internet et doivent s'inquiéter de leur image de marque!»

«J'ai compris à ce moment ce qu'il restait à faire», dit Guler avec un sourire facétieux. «Le mot «voisinage» exerce un charme magique, auquel personne ne peut échapper! Puisque l'aide de voisinage est si fantastique, me suis-je dit, il lui faut ce qu'il y a de mieux!»

Ainsi, le site Web n'allait pas être réalisé, faute d'argent, par un étudiant ou par un retraité: c'est le plus grand expert de la ville qui s'en chargerait. Et d'ailleurs, on ne s'adressera plus qu'aux entreprises et aux professionnels les meilleurs, qu'il s'agisse de sponsoring ou de communication.

Lorsque Guler fit sa proposition aux autres membres de la réunion, il ne recueillit qu'une stupeur sans nom. «Bien sûr, cela semblait fou au premier abord», se souvient-il. «Mais finalement, c'est le fait d'avoir pris conscience de la valeur du voisinage qui a tout déclenché, et depuis nous nous sommes efforcés de faire



Sonja Virchaux, mère de deux enfants, aide de voisinage à Schwamendingen:
«Je participe depuis dix ans; cet échange avec les gens que j'aide est passionnant et enrichissant. Je fais quelque chose d'utile, qui me permet de sortir de chez moi; et malgré tout, je peux être à la maison quand mes enfants rentrent de l'école.»



Membres de l'association de quartier d'aide de voisinage Höngg:
(de gauche à droite) Verena Mätzler, Bruno Schöchli, Heidi Schenk, Loni Schumacher, Elisabeth Kleiner.

Verena Mätzler, médiatrice:
«Jusqu'à présent, j'ai eu de la chance dans la vie. Maintenant, j'ai du temps et je souhaite contribuer à améliorer le sort des autres.»

Bruno Schöchli, bénévole depuis six ans:
«J'ai sombré après la retraite; le bénévolat m'a aidé à m'en sortir. Je vais régulièrement voir un patient Alzheimer; nous sommes même devenus de bons amis.»

connaître notre association.» Et comme il était alors sur le point de prendre sa retraite anticipée, il assumait bientôt lui-même ce travail.

Motivé par cette nouvelle prise de conscience, Guler se mit à la tâche avec entrain. «Je n'avais aucune expérience en la matière: comment allais-je trouver les premières adresses? A la Bahnhofstrasse, bien sûr!» Dans l'annuaire, il tomba sur l'agence Iris Wirz c&p communications. Dès le premier appel, il réussit à convaincre le propriétaire de réaliser gratuitement un site Internet pour l'Aide de voisinage.

Grâce à cette agence, l'association possède aujourd'hui un site professionnel, bien plus développé qu'on ne l'avait prévu à l'origine. Encouragé, Guler contacta, à la recherche d'un appui financier, les entreprises et institutions de renom... Et en six semaines, il avait réuni 100 000 CHF, donnés par la ville de Zurich, les églises régionales ainsi que diverses institutions et entreprises, dont PwC en tant que principal sponsor. «Tout à coup, des portes se sont ouvertes que nous croyions fermées», s'étonne Guler.

En dépit de ce succès, toutefois, on s'est bientôt rendu compte que le site Internet seul ne suffirait pas à faire connaître les services proposés par les unités de quartier. Pour cela, un constant travail de relations publiques était nécessaire. De plus, les généreux bailleurs de fonds exigeaient un rapport annuel. Ainsi, la collaboration jusqu'à présent non contractuelle des différentes unités devait changer de cadre: en 2005, la Communauté d'intérêts pour les travaux de relations publiques devient l'Association de promotion de l'aide de voisinage (Förderverein Nachbarschaftshilfe Zürich). Une organisation efficace et des responsabilités clairement définies doivent permettre de limiter les coûts et de susciter la plus grande adhésion. Ce n'est pas chose aisée, car les unités, indépendantes les unes des autres, sont très différentes: tandis que les unes sont rigoureusement dirigées comme des associations, les autres ne sont que des groupements instables, dépourvus même de comptabilité.

De l'auxiliaire à l'universitaire, de la Zurichoise bien établie au jeune migrant temporaire: la foule des bénévoles est très hétéroclite. Ils sont, toutefois, plutôt âgés car les retraités ont généralement plus de temps à leur disposition, et les femmes sont majoritaires car elles font moins souvent partie du monde du travail rémunéré. Ils travaillent tous gratuitement, seules les médiatrices étant parfois rémunérées lorsque leur travail (service téléphonique et coordination) excède ce que l'on peut attendre d'un bénévole.

Il y a autant de mobiles que de bénévoles: les uns viennent dans un but social, les autres parce qu'ils croient qu'il ne faut pas toujours s'en remettre à l'État. Mais tous sont convaincus qu'une société a besoin d'engagement personnel.

Pas d'uniformisation par le haut

«Nombreux sont les gens qui ont besoin de donner du sens à ce qu'ils font, car ce n'est pas toujours le cas dans le monde du travail rémunéré. Ce sens, ils le trouvent dans le bénévolat», explique Ernst Ravasio, gérant de la Förderverein Nachbarschaftshilfe, que Guler a pris à ses côtés il y a bientôt deux ans. Ensemble, Guler, le pilote enthousiaste, et Ravasio, le fonceur, constituent une équipe de rêve. Ravasio travaille entre 30 et 50 heures par semaine pour l'association, Guler en moyenne 20 à 30 heures.

Aujourd'hui, Christian Guler reconnaît avoir succombé, lui aussi, à la fascination de la valeur du voisinage – comme tant d'autres avant lui. «Je ne désire pas recevoir d'argent pour mon travail; il éteindrait la flamme!» avoue-t-il. En tant que président, il s'occupe des contacts et des adhésions. Ravasio, qui a longtemps travaillé dans le domaine du conseil et dirigé les entreprises les plus diverses par intérim, est responsable de la mise en place d'une structure professionnelle; il souhaite avoir terminé cet été.

Douze des 14 unités indépendantes ont désormais adhéré à l'association. Pourtant, nombreux étaient les sceptiques au début: ils avaient peur d'être tenus sous tutelle. «Cette crainte était complètement infondée», dit Ravasio, «nous ne sommes pas une confédération, nous fournissons des prestations de service pour chaque unité.» L'association n'intervient pas dans les attributions «classiques» des unités de quartier; elle se charge des tâches que les groupes ne peuvent assumer eux-mêmes.

Il s'agit, par exemple, des relations publiques, de l'organisation de la Journée européenne des voisins, mais aussi de l'édition du livre «Grüezi» (en allemand), dans lequel des personnalités de renom s'expriment sur le thème du voisinage. On dispose même, aujourd'hui, d'un concept de communication de 50 pages, réalisé par l'Institut des sciences appliquées de la communication et des médias (IAM) de la Haute école zurichoise de Winterthur. En outre, l'association veille à s'intégrer systématiquement dans un réseau d'institutions sociales et contribue à organiser des formations pour les bénévoles désireux d'apprendre à se démarquer ou, par exemple, à soigner correctement les malades mentaux.

L'association, à laquelle adhèrent également des représentants des unités, ne fait que proposer: rien n'est obligatoire. C'est dans ce principe que Ravasio, ancien manager, voit la clé de la réussite: «Les bénévoles ne poursuivent pas les buts de l'organisation mais les leurs.» D'un point de vue organisationnel, il serait sûrement plus simple de pratiquer une uniformisation par le haut. Cela permettrait une meilleure transparence et simplifierait la coordination. «Mais une telle méthode ne fonctionne pas», Ravasio en est convaincu. «Les bénévoles ne sont pas tombés sur la tête et ont tous de bonnes raisons d'agir comme ils l'ont décidé», dit-il. Tant l'engagement personnel que les habitudes collectives, tant la genèse que la dynamique de groupe jouent ici un rôle important.

«L'autonomie et l'initiative individuelle sont des sources essentielles de satisfaction au travail et, par conséquent, de qualité», dit Guler. «Quand on connaît le sens de son travail, on est davantage motivé et les résultats progressent.» En améliorant les structures, on donne davantage de liberté d'action aux bénévoles; on garantit ainsi des résultats excellents, poursuit Guler. Ravasio ajoute: «Dès qu'on impose quelque chose aux bénévoles, leur motivation diminue... Et même ils arrêtent complètement. Ce n'est certainement pas dans notre intérêt! Par contre, nous pouvons les convaincre qu'on peut améliorer les choses en les modifiant. C'est à cela que nous travaillons.» //

tendance. dialogue.

La bonne question: comment obtenir une bonne réponse?

Il faut être assez naïf pour poser des questions et assez intelligent pour juger de la réponse, nous dit Roger de Weck.

Interview: Christian Jauslin

Monsieur de Weck, qu'est-ce qui caractérise une bonne question?

Elle invite la personne interrogée à réfléchir.

Y a-t-il aussi de mauvaises questions?

En effet. Mais à toute mauvaise question, il y a une bonne réponse.

Qu'est-ce qui importe plus: la bonne question ou la bonne réponse?

Les rapports entre l'interviewé et l'interviewer. Qui veut des réponses doit créer une relation.

Doit-on tenir compte des réponses possibles pour poser une bonne question?

Ce ne serait pas une interview mais un contrôle oral.

Editorialiste réputé, Roger de Weck a été rédacteur en chef des journaux «Tages-Anzeiger» et «Die Zeit». Il travaille pour divers médias suisses et internationaux. De Weck est président du Graduate Institute of International and Development Studies à Genève (IHEID) et professeur invité au Collège d'Europe à Bruges et Varsovie. Il a reçu le Prix Médias de Davos en 2004 et est docteur honoris causa de l'Université de Lucerne.

Peut-on aussi ne rien savoir pour pouvoir poser des questions?

Je sais que je ne sais rien, disait Socrate. L'interviewer doit savoir qu'il sait à la fois tout et rien.

Comment des questions vous viennent-elles à l'esprit sur un thème que vous ne connaissez que partiellement ou pas du tout?

90% de travail, 5% d'inspiration et 5% d'intuition.

Comment se présentent ces 90% de travail?

Pour poser des questions – mais aussi pour donner des réponses – il faut se préparer. Mon travail consiste à m'interroger et à chercher des réponses afin que je n'aie pas à poser la question la plus évidente à mon interlocuteur, mais une question un peu plus élaborée, mieux mûrie.

Et la curiosité?

Sans curiosité pas de questions.

Comment trouvez-vous vos 5% d'inspiration? Que faites-vous?

Rien. Je me promène. Je reste ouvert. Je lis le journal. Je vais au cinéma. Je regarde mon interlocuteur.

Y a-t-il une méthode pour avoir de l'intuition?

Il n'y a pas de méthode. L'intuition fait appel à quelque chose d'inné, d'une part, et à quelque chose à préserver, d'autre part. La chose innée est la sensibilité. On l'a ou on ne l'a pas. Et la chose préservée est une sorte de naïveté intelligente, qu'on devrait conserver; quitte à être enfantin. Il faut être assez naïf pour poser des questions et assez intelligent pour juger de la réponse.

Quand les bonnes questions deviennent-elles mauvaises et quand les mauvaises questions deviennent-elles bonnes?

Les bonnes questions deviennent mauvaises quand on les pose trop souvent. Les mauvaises questions deviennent bonnes lorsqu'elles incitent la personne interrogée à donner une bonne réponse, dans la mesure où elle parvient à se libérer de la question. Ce qui me plaît, dans une conversation avec un interlocuteur intelligent, c'est que l'interviewer se sent plus intelligent qu'il ne l'est – parce que même ses questions les plus bêtes sont récompensées par des bonnes réponses.

«En effet, nous craignons parfois tellement la réponse que nous préférons ne pas poser la question. Nous refoulons. Il n'est pas interdit de ne pas poser une question. Mais à la longue, il est bien préférable de poser presque toutes les questions.»



Comment commence-t-on un bon entretien?

En général avec des connaissances préalables. Le jeu des questions et des réponses est un jeu éclairé, au sens du siècle des lumières. L'idée est qu'il n'y a pas de vérité hormis la vérité discursive, à savoir: je demande et cherche des réponses, j'interroge et reçois des réponses, et je me fais au fur et à mesure ma propre opinion. Il s'agit, en quelque sorte, d'une tentative permanente d'approcher la ou les vérités. Celui qui aime poser des questions sait que la vérité absolue n'existe pas. Ce qui me frappe plus encore, c'est que celui qui demande n'est pas un idéologue, car les idéologues n'ont que des réponses, pas de questions. Celui qui demande marque, par ses questions, son respect à l'endroit de son interlocuteur. S'il le méprisait, il ne lui demanderait rien. En d'autres termes, il n'y a rien de plus relationnel que les questions et les réponses. Et c'est encore mieux, bien sûr, quand ce jeu est réciproque.

Vous est-il arrivé de poser une question et de la regretter?

Oui, une question qui a trahi mon ignorance. Elle n'était pas posée au niveau où elle aurait dû l'être. Quand vous croyez

provoquer votre interlocuteur avec une question qui ne fait que dévoiler votre semblant de savoir, c'est gênant!

Avez-vous déjà regretté de ne pas avoir posé une question?

Oui, parce qu'elle ne m'est pas venue à l'esprit. J'étais lent, mon interlocuteur rapide.

Peut-on s'entraîner à poser des questions spontanées?

On peut s'entraîner pour tout, mais ça n'aura pas forcément un effet décisif. Si, dans votre métier, vous devez poser beaucoup de questions, faites l'exercice suivant avec un collègue: interrogez-le, puis avant de poser la question suivante, résumez ce qu'il vient de dire. Vous vous entraînez ainsi à une écoute attentive, au lieu de poser des questions en suivant votre propre idée. Vous poserez vos questions en tenant mieux compte de la réponse qui précède.

Comment les questions et la manière de les poser peuvent-elles changer au fil du temps?

Vous connaissez peut-être l'anecdote d'Einstein qui prépare un examen... Son assistant arrive en courant: «Professeur! Professeur! Vous allez poser les mêmes questions que l'année dernière?» Einstein répond: «Oui, les questions sont les mêmes, mais pas les réponses.» En d'autres termes, il se


peut que je pose les mêmes questions mais même dans ce cas, elles sont en fait très différentes. Sauf que les questions fondamentales, existentielles – Pourquoi suis-je ici-bas? Où vais-je? – affleurent à pour ainsi dire chaque question.

On peut donc tout demander, aussi longtemps qu'on ne craint pas la réponse?

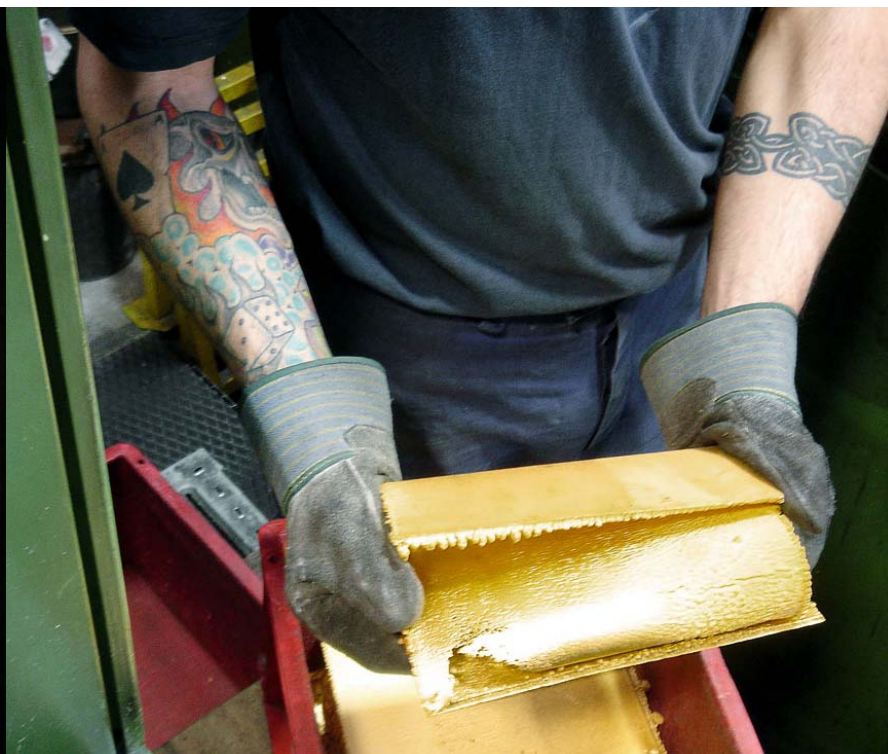
Voilà une très bonne question qui me fait réfléchir. En effet, nous craignons parfois tellement la réponse que nous préférons ne pas poser la question. Nous refoulons. Il n'est pas interdit de ne pas poser une question. Mais à la longue, il est bien préférable de poser presque toutes les questions. Bien que je souhaite finir mes jours ayant gardé en moi quelques questions sans réponse. //

La sécurité vaut de l'or.





Chaque année, Argor-Heraeus raffine plus de 300 tonnes d'or d'une valeur de 8 milliards de CHF. Cela nécessite de strictes mesures de sécurité et de protection de l'environnement. Et pour tous les maillons de la chaîne de création de valeur, le respect absolu de règles éthiques.



L'or est d'abord débarrassé des impuretés et autres résidus avant d'être transformé, avec le degré de pureté voulu, en lingots ou autres produits.

Texte: Corinne Amacher
Photos: Roth und Schmid

De loin, le paysage architectural du Mendrisiotto, dans la pointe sud de la Suisse, ressemble à ces zones industrielles grises sans personnalité. Les détails véritablement dignes d'attention n'apparaissent qu'ensuite: murs en béton hauts comme des arbres, quatre rangées de fils de fer barbelés. Un portail en acier s'ouvre comme poussé par une main invisible, avale une camionnette, se referme sans bruit. Un œil électronique épie les arrivants.

Chez Argor-Heraeus, les rares visiteurs que laisse pénétrer le portier doivent se prendre pour Oncle Picsou: soulever des lingots d'or jusqu'à en avoir mal aux bras, faire couler de la poudre d'or entre ses doigts comme on le ferait avec du sable, ou encore s'émerveiller devant des montagnes de cristaux d'argent scintillant à qui mieux mieux. Les tentations sont partout présentes dans la plus importante entreprise de transformation de métaux précieux du pays. Cependant, mieux vaut ne pas y succomber.

Le PDG lui-même n'échappe pas aux strictes mesures de sécurité. Lorsqu'il quitte l'usine, Erhard Oberli doit, à l'instar des 140 employés, passer par le sas de sécurité électronique. Un générateur aléatoire d'une intégrité absolue sélectionne ceux qui doivent se soumettre au contrôle spécial quotidien, n'épargnant ni l'équipe de nettoyage ni le directeur. Si, au check-point, Erhard Oberli est ainsi choisi, il gagne un sas latéral où a lieu un contrôle soigneux pour vérifier l'absence de traces de métaux précieux. «Pour ce qui est des contrôles de sécurité, je n'obtiens ni ne souhaite aucun traitement spécial», explique-t-il.

Chaque année, plus de 300 tonnes d'or d'une valeur de 8 milliards de CHF sont raffinées chez Argor-Heraeus, soit plus de 10% du volume extrait chaque année des mines d'or du monde entier. 250 tonnes d'argent et de petites quantités de platine et de palladium viennent s'y ajouter. Le matériau est tout d'abord débarrassé des impuretés et autres résidus avant d'être transformé, avec le degré de pureté voulu, en lingots ou autres produits tels qu'ébauches pour boîtiers de montres ou pendentifs. Chaque jour, il passe pour des douzaines

de millions de CHF de métaux précieux dans les halles de l'usine. De telles sommes n'impressionnent plus le patron. Lorsqu'on a longtemps travaillé avec cette coûteuse matière première, on finit par faire abstraction de son prix. Pour lui comme pour ses employés, l'or n'est pas un trésor, mais un outil de travail.

Erhard Oberli dirige l'entreprise depuis 19 ans; en fait, il ne souhaitait au départ s'engager que pour une période de trois ans. Au milieu des années 80, l'UBS et Heraeus Allemagne ont confié à l'ingénieur en génie civil la responsabilité de la construction de l'usine de Mendrisio avant de lui en donner la direction. En 1999, Heraeus et l'équipe dirigeante, avec à sa tête E. Oberli, ont repris l'entreprise en totalité, la banque allemande Commerzbank et la Monnaie autrichienne ayant ensuite acquis des participations. En tant que coactionnaire, E. Oberli ne joue pas seulement le rôle du PDG, mais aussi celui d'un entrepreneur. En témoigne l'entrain avec lequel cet homme âgé de 57 ans s'affaire dans son entreprise, appelant



Erhard Oberli est soumis à un contrôle aléatoire de sécurité. L'aspirateur fait l'objet d'un examen systématique pour contrôler qu'il ne contient pas de poussières d'or.

ses collaborateurs par leur nom et parlant des processus et des produits en faisant preuve d'une grande connaissance des détails: sa passion pour son travail est manifeste, même après tant d'années.

Une extrême précision est de rigueur

Si, par le passé, mines, banques et investisseurs privés constituaient les principaux clients, l'industrie horlogère et joaillière a gagné en importance au fil du temps. Dans les années 90, la proportion des produits semi-finis qui lui étaient destinés représentait moins de 10% du chiffre d'affaires, elle dépasse aujourd'hui les 30%. «Nous sommes des industriels, mais nous travaillons avec la précision d'un horloger», commente E. Oberli. L'entreprise, qui se présente sous le slogan «The golden link», se considère comme un prestataire de services à l'interface entre les producteurs d'or et l'industrie de transformation des métaux précieux. Sur la liste des clients d'Argor-Heraeus figurent les banques internationales et les fabricants de montres de luxe les plus en vue.

Chaque jour, il passe pour des douzaines de millions de CHF de métaux précieux dans les halles de l'usine. Pour les employés, l'or n'est pas un trésor, mais un outil de travail.

La guerre des prix ayant atteint des sommets dans la branche, la réussite ne peut être garantie que par l'innovation et l'introduction permanente de nouveaux procédés high-tech. C'est ainsi que, voilà un an, la direction a fait construire pour 1 million de CHF une machine à rétreindre commandée par ordinateur, qui façonne si bien les alliages que même les porosités les plus infimes, de l'ordre du dix-millième de millimètre, disparaissent. L'extrême qualité du matériau ainsi compacté est celle dont les horlogers ont besoin pour réaliser leurs plus précieux chronomètres. E. Oberli estime que sa mission consiste à développer des produits en collaboration avec les

clients dans le cadre d'un processus de création de valeur. Argor-Heraeus fait également partie des leaders technologiques pour les applications de la technique du kinégramme au marquage des métaux précieux. Les kinégrammes ont pour caractéristique de changer de forme et de couleur en fonction de l'angle sous lequel on les observe et sont, par exemple, utilisés comme empreintes de sécurité sur les billets de banque. En collaboration avec l'entreprise suisse OVD Kinegram AG, issue de l'ancienne société Landis+Gyr, Argor-Heraeus a développé un procédé permettant de frapper, à la surface d'une petite plaque d'or, une structure d'un millième de millimètre d'épaisseur dont chacune des minuscules facettes reflète la lumière incidente dans toutes les couleurs de l'arc-en-ciel. Avec ce procédé breveté, Argor-Heraeus possède le droit exclusif mondial de fabrication de lingots d'or kinebar® frappés avec la technologie KINEGRAM®.



La protection de l'environnement est un impératif. L'installation de recyclage permet d'épurer les eaux usées et de les traiter pour pouvoir les réutiliser.



Les opérations sont plus pénibles dans d'autres secteurs de l'entreprise: l'or fondu dans les creusets bouillonne à 1200 degrés et, avec la chaleur estivale, la température atteint parfois 45 degrés dans la fonderie. Dans d'autres locaux, on se croirait dans une usine chimique, ce qu'est en fait Argor-Heraeus. L'or est raffiné de deux manières différentes: soit par séparation par électrolyse, ce qui prend environ 22 heures, soit par un procédé chimique certes plus rapide, mais plus compliqué. Comme les métaux précieux coûtent très cher, il est important qu'ils ne pénètrent dans l'entreprise que pour y être immédiatement traités et que les temps de transformation soient courts. De grandes quantités de produits chimiques, de l'acide chlorhydrique au chlore en passant par l'acide nitrique, entrent en jeu d'une manière ou d'une autre. C'est pourquoi a été installée au sous-sol de l'entreprise, dans une cuve en béton à l'épreuve des acides, une installation complète de recyclage permettant d'épurer toutes les eaux usées et de les réutiliser dans la mesure du possible.

Outre le service, sécurité et sérieux sont les piliers d'une raffinerie d'or et aussi, en définitive, des arguments de vente décisifs.

Les exigences rigoureuses de la Suisse en matière de protection de l'environnement, de sécurité et de qualité sont, d'après E. Oberli, un facteur considérable de coût. Pour le contrôle des métaux précieux, Argor-Heraeus est par exemple tenue d'employer des essayeurs-jurés titulaires d'un diplôme fédéral, placés sous la surveillance du Département fédéral des finances. En dépit du fait que la production reviendrait moins cher dans d'autres pays, E. Oberli tient absolument à ce que le site de production reste en Suisse. «Nous n'allons pas partir dans un pays à bas salaires, ce serait contraire à notre stratégie et je l'ai clairement fait comprendre à mes collaborateurs», affirme-t-il. Outre le service, sécurité et sérieux sont les piliers d'une raffinerie

d'or et aussi, en définitive, des arguments de vente décisifs. Tout comme la conscience professionnelle: «C'est à cette vertu ancienne quelque peu tombée dans l'oubli que nous devons notre succès», explique E. Oberli, qui entend «définir ses objectifs par petites étapes, sans dévier de sa route». Pas de high-flyers ni de flops, tous les produits et services – du raffinage à la fabrication de lingots d'or et d'alliages – doivent aussi être proposés à l'avenir. L'actionnariat qui, outre la direction, comprend des entreprises riches d'une longue tradition et ayant des objectifs industriels à long terme, est aussi le symbole de cette continuité.

Exploiter les revers comme une chance

Erhard Oberli s'est senti personnellement attaqué lorsqu'Argor-Heraeus a fait les gros titres des journaux au mois d'avril 2005. Dans un rapport de l'ONU, préalablement envoyé à la presse, l'entreprise était accusée d'avoir traité de l'or provenant de sources africaines douteuses. E. Oberli fut choqué par la violence de l'attaque:



Argor-Heraeus se considère comme un prestataire de services à l'interface entre les producteurs d'or et l'industrie de transformation des métaux précieux. Sur la liste de ses clients figurent à la fois des banques internationales et des fabricants renommés de bijoux et montres de luxe.

«Premièrement, il ne s'agissait pas d'une relation directe avec un client, mais avec le client d'un client; deuxièmement, les recettes correspondantes d'Argor représentaient moins de 1 pour mille des recettes globales de la période en question et, troisièmement, les livraisons avaient déjà été arrêtées avant ces accusations, à savoir au printemps 2005.»

L'ONU n'a totalement récusé les accusations portées à l'endroit d'Argor-Heraeus – avec effet rétroactif à mai 2005 – qu'en février de cette année. Une longue attente pour une entreprise. «Nous devons à nos bonnes et anciennes relations avec nos clients et nos banques d'avoir pu aussi bien surmonter cette année noire», déclare E. Oberli. «Le soutien du SECO pendant toute cette période et la prise de position de l'ambassadeur de Suisse à l'ONU en notre faveur nous ont également été très utiles.» En dépit du préjudice ainsi causé à l'image de marque, l'année 2006 a été la meilleure depuis longtemps. «Une véritable année record», se réjouit le patron. «Nous avons

augmenté notre chiffre d'affaires de plus de 30% et nos effectifs dans les mêmes proportions.» De plus, après Pforzheim en Allemagne, une seconde nouvelle succursale a été ouverte à Milan. Finalement, les revers ont pu être exploités comme une chance. «Nous avons appris qu'il ne suffisait pas de s'en tenir à la stricte application de la législation», explique E. Oberli. «Nous devons en outre veiller par nous-mêmes au respect de principes éthiques tels que les droits de l'homme et la protection de l'environnement, et pas seulement dans notre propre entreprise (ce qui pour nous va de soi!), mais aussi chez tous nos clients et fournisseurs.» Aujourd'hui, l'entreprise s'engage résolument pour le respect des règles éthiques par tous les maillons de la chaîne de création de valeur. Elle est devenue membre actif du Council for Responsible Jewellery Practices (CRJP) et s'est abonnée à la banque de données World Check, un service qui lui permet de contrôler toutes ses relations commerciales.

Dans l'usine du Tessin aussi, il faut se protéger. Par le passé, il y a eu plusieurs tentatives de vol, mais les coupables ont à chaque fois été surpris. Pour E. Oberli, la vérification du flux de matériaux est tout

aussi importante que le contrôle de sécurité. Ce qui entre dans la production et ce qui en ressort est mesuré, pesé et contrôlé au millième de gramme près. La perfection touche le moindre détail: chaque service dispose de son propre aspirateur, régulièrement examiné pour vérifier qu'il ne contient pas de poussières d'or. Les vêtements de travail des employés ne sont pas jetés, mais brûlés, ce qui permet de récupérer des restes de métaux précieux. Récupérer de la sorte ne serait-ce que 100 petits grammes est déjà beaucoup quand le prix au kilo est supérieur à 20 000 CHF. Toujours pour des raisons de sécurité, l'or que l'on voit dans les halles de l'usine n'est que la partie des matériaux en cours de transformation. Le reste de cette précieuse matière première, la plus grande partie, est stocké dans une chambre forte protégée par des grilles et une porte en acier lourde de 6 tonnes. Ils sont empilés là, tous les lingots d'or, sur des palettes CFF ordinaires qu'on dirait garnies de chocolat. Erhard Oberli tente de secouer la porte en riant: «Lorsqu'elle est fermée, je suis rassuré.» //



L'équipe «Ulysses» de PwC (à gauche, Adnan Akan) a découvert les contrastes de l'Inde: d'un côté un cadre touristique de rêve, de l'autre la dure réalité de la vie dans les bidonvilles.

«Ulysses»: comparer les projets pour les enfants des rues en Inde.

En Inde, des milliers d'enfants des rues, livrés à eux-mêmes, tentent de survivre. D'après une étude de la fondation indienne Childline, plus de 100 organisations non gouvernementales (ONG) s'efforcent, dans tout le pays, d'aider ces enfants. De leur côté, des organisations internationales de protection de l'enfance et des particuliers aident ces ONG en leur fournissant fonds et assistance. Le problème: il est difficile de comparer le travail des différentes ONG et donc de choisir les organisations les plus appropriées.

À l'initiative de Childline devait être élaboré un cadre permettant de comparer les ONG en termes de rapports et de présentation des comptes. De plus, Childline souhaitait des standards qualitatifs non financiers qui devaient aider à évaluer le travail des ONG. Aucun problème, a pensé l'équipe «Ulysses» de PwC qui s'est rendue en Inde en 2001 pour assister Childline dans cette tâche.

«Nous avions largement sous-estimé cette mission», se rappelle Adnan Akan, âgé à l'époque de 31 ans et aujourd'hui associé

Audit de PricewaterhouseCoopers à Istanbul. «Nous avons cru qu'élaborer un tel cadre était un travail de routine, comme les jobs que nous effectuons chez nous, et que les collaborateurs des ONG étaient des clients.» Ce n'est que lorsque les membres de Childline, en dépit de leur grande courtoisie, n'ont plus été capables de dissimuler leur déception, que l'équipe PwC, composée de quatre personnes, a réalisé qu'il fallait s'y prendre autrement. «Nous avons alors pris le risque de repartir de zéro malgré le temps qui nous était mesuré en remplaçant délibérément nos façons de penser routinières par une écoute attentive. Nous avons parcouru l'Inde en ouvrant les yeux et en abandonnant nos préjugés. Et tout d'un coup, nous avons compris bien des choses!»

«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.

Depuis, six ans ont passé. Adnan Akan est désormais convaincu qu'il faut être impliqué dans le problème pour l'être dans sa solution. «Dans un environnement inconnu, il faut être ouvert aux idées et aux méthodes de travail différentes et presque travailler comme un amateur pour obtenir un véritable résultat.» Aujourd'hui encore, il reste impressionné par les collaborateurs indiens des ONG qui, sans disposer de la moindre infrastructure – on s'asseyait parfois à même le sol – veulent changer les choses. «Au cours de ces dix semaines, je n'ai pas complètement compris la mentalité des ONG», dit-il, «mais j'ai pris conscience du fait qu'on ne devait pas travailler uniquement pour l'argent.»

En dépit des difficultés de départ pour tous les participants, le projet a été mené à terme avec succès. Aujourd'hui, Adnan Akan met encore à profit les leçons qu'il en a tirées: «J'écoute longuement et avec attention chaque nouveau client, sans idées préconçues ni solutions toutes prêtes. Je veux voir toute la forêt, pas uniquement un seul arbre.» //

Une solution a-t-elle besoin d'un problème?*

Nicolas Chanton, PricewaterhouseCoopers Genève



De nouveaux concurrents, de plus en plus de produits novateurs, des exigences toujours plus élevées en matière de rendement – les attentes du marché ne cessent de croître et les entreprises n'ont pas le droit à l'erreur. Pour rester compétitif, il est donc indispensable d'opter pour des processus internes et externes d'une efficacité maximale. En les optimisant avec vous, PricewaterhouseCoopers crée un contexte qui vous permet de penser de manière proactive. Et d'agir en conséquence afin d'assurer le succès de votre entreprise. Quelle est la question qui vous interpelle? www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ceo* forum/vue d'ensemble/détails

Matthias Remund

«Un dirigeant doit se consacrer aux questions centrales, qu'il ne faut en aucun cas perdre de vue.»

06



Patrick De Maeseneire:

«Pour chaque décision importante, il faut envisager ses effets éventuels sur l'entreprise dans son ensemble.»

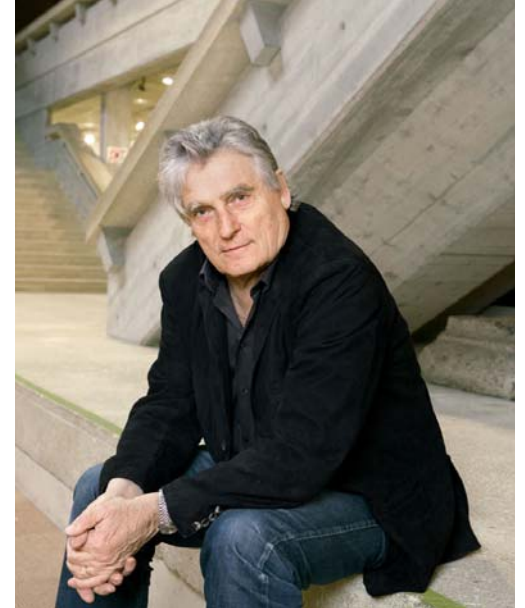
08



Prof. Susan Gasser:

«Le rôle du scientifique est de lier les uns aux autres un grand nombre de petits détails afin de leur donner un sens.»

10



Léonard Gianadda:

«Je suis obnubilé par le détail, je cherche à tout contrôler. Je suis ainsi... C'est une question de caractère.»

12

*connectedthinking