

ceo*

Le magazine des décideurs. Avril 2009

Dossier travail & carrière. Projets, objectifs, expériences, points de vue.
Fraîcheur/maturité. Chaque génération déploie ses forces spécifiques.
Esprit d'entreprise. Des curriculums, de la start-up au conseil d'administration.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Éditeur: 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

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

Photos: page 3: Andreas Teichmann, page 24: Dagmar Schwelle/laif, page 49: Marc Wetli

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: 26 000 exemplaires

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

Lithographie, impression: ud-print AG, Lucerne. Papier: Magno Satin FSC, sans bois, couché deux côtés, demi-mat, extra-blanc



Markus R. Neuhaus, administrateur délégué,
PricewaterhouseCoopers

Les temps de crise sont des révélateurs des qualités de manager: réfléchir aux atouts-clés de l'entreprise, soigner les relations avec les clients et les collaborateurs, agir avec détermination pour maintenir la réactivité de l'entreprise et, avant tout, garder la tête froide et vaincre l'incertitude paralysante des autres. À cet égard, la situation que nous connaissons actuellement en Suisse est riche d'enseignements.

Lorsqu'un événement exceptionnel se produit, l'homme ressent le besoin de le catégoriser, de le comparer à des événements similaires du passé ou vécus dans d'autres régions. C'est ce qui se passe actuellement avec la crise économique. Vouloir déduire des options d'action d'une telle comparaison est risqué. Mais comparer peut aussi permettre de distinguer les particularités de l'événement présent. Il me semble que l'une des caractéristiques de la crise économique actuelle est l'ampleur de l'incertitude. Personne ne peut dire quand le fond sera atteint, quels secteurs seront touchés, dans quel ordre et avec quelle force, si, quand et comment les différentes mesures étatiques déploieront leurs effets. Les temps de crise sont des révélateurs des qualités de manager: réfléchir aux atouts-clés de l'entreprise, soigner les relations avec les clients et les collaborateurs, agir avec détermination pour maintenir la réactivité de l'entreprise et, avant tout, garder la tête froide et vaincre l'incertitude paralysante des autres. À cet égard, la situation que nous connaissons actuellement en Suisse est riche d'enseignements. La majorité des chefs d'entreprise n'attend pas un retournement heureux de la situation ou une épaulement rassurant de l'État, mais agit – telle est ma perception des choses, et elle me donne confiance.

Dans la partie expertise PwC de ce numéro, nous avons regroupé les connaissances et les recommandations de notre société selon les quatre axes principaux qui préoccupent actuellement de nombreuses entreprises: la crise de confiance, les systèmes de rémunération, la diminution des coûts et la gestion des liquidités. J'espère que vous pourrez vous en inspirer pour aborder, de manière résolument tournée vers l'avenir, les problèmes que vous rencontrez actuellement dans votre entreprise.

Respecter la vision d'autrui

L'attitude entrepreneuriale est importante; elle doit être tournée vers l'avenir et orientée solution, ce qui n'est pas contradictoire avec la prise de conscience que notre économie, et peut-être aussi nos connaissances en général, sont ébranlées dans leurs fondements. La confiance aveugle dans les formules mathématiques, dans l'invincibilité d'entreprises considérées comme intouchables ou dans des éléments constitutionnels comme le secret bancaire vacille. Il est désormais établi que l'économie mondiale devra être complètement transformée afin de pouvoir sortir de la crise actuelle et aborder la prochaine période d'essor.

La «classe économique» doit faire son auto-critique et se demander comment son système de valeurs et, par là, ses propres attentes envers ses représentants ont pu être à tel point éloignés du système de valeurs et des attentes du reste de la société. Certains représentants de l'écono-

mie ont commis des erreurs, mais le système de valeurs de l'économie n'est pas faux en soi ni médiocre. Il est la base du progrès et de la prospérité et ainsi de la liberté et de la paix. La réaction aux événements montre qu'une grande partie de la société conteste la légitimité des idées et des valeurs de l'élite économique. C'est un problème dont la solution passe par le dialogue. Le dialogue commence par l'écoute et le respect de la vision des autres, mais aussi d'accepter et, si besoin est, de corriger. Mais le dialogue, c'est aussi assumer ses positions. L'économie doit défendre les valeurs fondamentales d'un ordre économique et social libéral, intégré dans un cadre réglementaire à qui le public accorde sa confiance. Nous devons communiquer – et vivre – ces principes de manière crédible.

Le présent numéro de ceo se concentre sur l'être humain. Divers exemples montrent autant de concepts que de visions de carrière et de vie. Pour commencer, trois personnalités, l'une au début, l'autre au milieu et la troisième à la fin de son activité professionnelle, symbolisent la fraîcheur et la maturité.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Markus R. Neuhaus

ceo1/09. sommaire



Hans Vontobel écrit dans le forum ceo*:

«Jeune ou moins jeune, il est important de cultiver divers intérêts relativement tôt et de ne pas voir uniquement l'aspect carrière.»

06



Melanie Raouzeos écrit dans le forum ceo*:

«Les études ne préparent que partiellement au monde des affaires. On touche à beaucoup de domaines, mais on ne maîtrise rien parfaitement.»

08



Philippe Gaydoul écrit dans le forum ceo*:

«On entend souvent parler d'enfants qui ne supportent pas les attentes trop élevées de leurs parents. J'ai eu la chance d'être non le fils, mais le petit-fils.»

10



Soins aux malades mentaux en Ouganda.

«Ulysses», le programme de développement du leadership de PwC.

50

expertise pwc

Fair Value Accounting. La meilleure voie vers la transparence. Les turbulences du marché enregistrées ces derniers mois ont déclenché une controverse à propos de la juste valeur comptable, qui n'en demeure pas moins la meilleure méthode de présenter les effets du marché dans les rapports financiers et de renforcer la confiance.

13

Système de rémunération. Miroir de la culture d'entreprise. Le temps est venu de repenser les systèmes de rémunération et de les placer dans un nouveau contexte global. La bonne rémunération résulte directement de la stratégie d'entreprise.

16

Business Technology Management. Comment réduire judicieusement les coûts IT. La plupart des entreprises ont déjà largement exploité les potentiels d'augmentation d'efficacité des technologies de l'information. Une baisse des coûts est toutefois encore possible.

19

Gestion des liquidités. Une question de survie. Les hauts dirigeants savent aujourd'hui que des entreprises rentables doivent elles aussi se battre pour survivre lorsqu'elles ne sont pas en mesure de générer suffisamment de liquidités.

21

Service. Événements, études et analyses. Abonnements et adresses.

23

Photo de couverture: Christian Grund Reichle & De-Massari



Dossier vie professionnelle

Travail et carrière jouent un rôle prépondérant dans la vie. Dans ce dossier, des personnalités de l'économie suisse racontent leur quotidien, leurs expériences, leurs points de vue et leurs projets.

24



Roman Boutellier, professeur à l'EPF, prévoit, pour les années à venir, 10 à 15 start-up par an à l'école polytechnique de Zurich.

29



Sven Götti a lancé sa propre collection de lunettes en 2002 et détient aujourd'hui 10% de parts de marché en Suisse.

31



Hans Reichle a prévu sa succession longtemps à l'avance. Ses fils ont pris la direction de la société Reichle & De-Massari.

33



Urs Bühler, après avoir abandonné la tête de la société Bühler AG, se consacre à un centre de soins pour humains et animaux.

37



Durant sa carrière, le **Dr Michèle Ollier** s'est moins laissée guider par des ambitions carriéristes que par ses propres inclinations.

40



Valentin Vogt, CEO de Burckhardt Compression, agit «comme si l'entreprise m'appartenait».

43

forum1. fraîcheur/maturité

Hans Vontobel: Jeune ou moins jeune, il est important de cultiver divers intérêts relativement tôt et de ne pas voir uniquement l'aspect carrière.

Hans Vontobel, 93 ans, est président d'honneur du conseil d'administration de Vontobel Holding et de la banque Vontobel AG. Le banquier et docteur en droit a créé plusieurs fondations.

Des rêves? Oui, même à 93 ans j'ai encore des rêves. J'ai rêvé toute ma vie durant. Ma mère désespérait de me savoir ainsi: «Hans, tu es un éternel rêveur.» Mon père, pour qui l'oisiveté était la mère de tous les vices, me trouvait des jobs d'étudiant pour m'occuper pendant les vacances.

Physiquement et psychologiquement, je peux profiter de mon âge. Il me procure une liberté interne. J'entends par là également la joie que procurent les petites choses de la vie. Pour moi, c'est un vrai bonheur que de pouvoir m'acheter quelques saucisses lors d'une randonnée autour du Greifensee et de les manger sous la pluie en regardant le lac. Donner du temps aux autres est aussi une forme de bonheur.

Mens sana in corpore sano: autrefois en été, je nageais chaque matin à six heures dans le lac de Zurich. J'ai gardé ma forme intellectuelle en maintenant mes points de vue et en les défendant face à l'opposition. Cela a conforté mon assurance.

En un demi-siècle passé à la tête de notre banque, mon attitude à l'égard des collaborateurs a évolué. Durant mes premières années d'activité, en raison de mon engagement militaire, j'avais pour habitude de donner des instructions claires et concises, parfois même des ordres. En prenant de

l'âge, je suis devenu plus accommodant et j'ai appris à faire preuve de plus de retenue. Pour sélectionner des candidats à des postes de direction, je me suis de plus en plus fié à mes impressions et j'ai également fait la connaissance de leurs épouses avant de me décider. Mais au fil des ans, j'ai surtout découvert un fait déterminant: il est important de cultiver divers intérêts relativement tôt et de ne pas voir uniquement l'aspect carrière. Cela s'applique à tous, jeunes ou moins jeunes.

Et justement, les personnes âgées ne devraient pas se relâcher. C'est pour elles que nous avons créé en 1990 la Fondation Créativité au Troisième Âge qui, tous les deux ans, récompense les œuvres créatives, surtout littéraires (romans), de personnes n'ayant plus d'activité professionnelle. Ceux qui ont des talents particuliers doivent être reconnus pour cela, même à un âge avancé. La participation ne cesse d'augmenter. 537 personnes de plus de 65 ans ont envoyé leurs travaux l'an dernier; 12 se sont vu remettre un prix d'une valeur de 10 000 CHF, 19 autres un certificat de mérite. Un seul bémol à ce concours: il est impossible de récompenser tous les participants! Mais nous n'encourageons pas uniquement les seniors. Avec la fondation Lyra, nous assurons la promotion de jeunes musiciens extrêmement doués et leur permettons de se produire lors de concerts publics.

En semaine, je suis généralement à mon poste dans mon bureau de Zurich. Je m'occupe des fondations et je suis de près l'évolution de notre banque. Le président du conseil d'administration ou le CEO me demandent parfois mon avis, mais ce sont

eux qui décident. Je donne souvent des conférences et je voyage beaucoup. À l'instar de toute entreprise, une banque est représentée par les individus qui la composent. Ceux-ci doivent développer une véritable culture d'entreprise et l'entretenir. Pour cela, il est nécessaire de disposer de collaborateurs jeunes et expérimentés. Trouver la bonne recette n'est pas chose aisée. Les jeunes montrent de l'ambition; ils veulent saisir leur chance. Ils bousculent les plus âgés, qui peuvent déjà montrer des signes de fatigue à 50 ans. Ceux-ci exigent d'être traités avec respect. Au sein de notre banque, les collaborateurs blanchis sous le harnois font presque partie de la famille. Nous devons unir les générations, mais il est tout aussi important de créer de nouvelles formes de travail, par exemple des modèles à temps partiel pour hommes et femmes.

La crise financière a beaucoup fait parler et couler d'encre. Un thème en particulier me préoccupe. Le monde occidental entretient un rapport trouble avec le temps – tout doit aller vite, ce qui implique une pensée à court terme. Pour moi, les bilans trimestriels d'entreprise sont une absurdité. La devise «Plus c'est grand, mieux c'est» s'est avérée tout aussi néfaste dans le milieu bancaire. Un retour à une dimension économiquement et humainement raisonnable s'impose.

Si je pense à la mort? Je l'envisage avec sérénité. Je suis encore vivant, je suis positif, jovial et humble. //

Photo: Markus Bertschi



forum2. fraîcheur/maturité

Melanie Raouzeos: Les études ne préparent que partiellement au monde des affaires. On touche à beaucoup de domaines, mais on ne maîtrise rien parfaitement.

Melanie Raouzeos, 24 ans, est directrice de l'International Students' Committee (ISC), qui organise le symposium de Saint-Gall. À l'automne dernier, elle a passé son bachelors en relations internationales à l'Université de Saint-Gall.

Je n'ai pas encore beaucoup d'expérience professionnelle. Mais je sais déjà une chose aujourd'hui: mon futur lieu de travail offrira un bon panachage de collaborateurs jeunes et moins jeunes, d'hommes et de femmes d'expérience ou novices.

J'ai deux raisons pour souhaiter cela. La première me concerne personnellement: je ne veux pas être l'unique personne jeune de l'entreprise; au contraire, je souhaite travailler dans un milieu familiarisé avec les jeunes. Je veux travailler avec des collègues qui sont dans le même bateau que moi. J'ai en effet appris au cours de mes études qu'une peine partagée est une demi-peine. On peut par ailleurs se motiver les uns les autres. J'ai également besoin de modèles: des jeunes ayant déjà gravi un ou deux échelons dans leur carrière et sur lesquels je pourrais prendre exemple.

Deuxièmement, je suis convaincue que le panachage est utile à l'entreprise. Au début de leur carrière, grâce, justement, à leur manque d'expérience, les jeunes voient les choses, processus ou structures, d'un regard encore neuf. Ils remettent tout en

question, émettent des critiques, osent des idées folles. Les collaborateurs plus âgés et expérimentés, quant à eux, veillent à ce qu'on ne réinvente pas sans cesse la roue. J'attends d'eux qu'ils ne fassent pas la sourde oreille aux suggestions de leurs jeunes collègues, ne les rejettent pas par des «on n'a jamais fait comme ça», mais soient au contraire ouverts aux idées nouvelles et prêts à en discuter avant de les refuser. Si les jeunes qui ont des idées et la volonté de créer quelque chose ne sont pas pris au sérieux, ils se résignent ou démissionnent.

Les études ne préparent que partiellement au monde des affaires. On touche à beaucoup de domaines mais, à mon avis, on ne maîtrise rien parfaitement. C'est pourquoi je n'entrerai pas dans la vie professionnelle tout de suite après mon bachelors, mais passerai un master pour approfondir un sujet. Je pense qu'il est très important aujourd'hui de posséder des connaissances approfondies. De plus, passer un master permet de débiter sa carrière un peu moins jeune. Une certaine expérience de la vie ne peut pas faire de mal, surtout pour un premier emploi. Avoir quelque expérience du monde des affaires est aussi très utile: savoir faire face à la critique ou à l'autorité, par exemple, sont des points essentiels, qu'on n'apprend pas à l'université. On n'apprend pas non plus à diriger.

En ma qualité de directrice du comité d'organisation de l'International Students' Committee, qui organise le symposium de Saint-Gall, je peux, en dépit de mon jeune âge, faire mes premières expériences dans le domaine du management. Il est encore

trop tôt pour un bilan, mais j'ai déjà appris que tout repose sur la manière dont on communique le supérieur hiérarchique. Fraîcheur ou maturité: c'est, finalement, le thème principal du symposium de Saint-Gall. Nous rassemblons cadres dirigeants et étudiants autour de la même table, fournissons des opportunités d'échange entre personnes de niveaux d'expérience différents, entre différentes générations et différentes disciplines. Le symposium de cette année, qui se déroulera du 7 au 9 mai 2009, s'intitulera «Revival of Political and Economic Boundaries».

Ce thème a été choisi à la fin de l'été 2008. Les interventions étatiques à hauteur de plusieurs milliards promises récemment le rendent plus que jamais d'actualité. C'est un sujet passionnant, ce qui nous a été confirmé par les échos positifs reçus ces dernières semaines, lorsque nous avons contacté des orateurs potentiels afin de nous attacher leur collaboration pour notre symposium. Toutefois, lorsque l'on demande aux PDG pourquoi ils viennent à Saint-Gall, beaucoup répondent que ce n'est pas le thème qui les attire le plus mais la perspective de rencontrer des jeunes. Pour tout le monde, ce contact est important et stimulant... Pour les patrons chevronnés et pour nous, bien sûr, étudiants inexpérimentés. //

Photo: Vera Hartmann



forum3. fraîcheur/maturité

Philippe Gaydoul: On entend souvent parler d'enfants qui ne supportent pas les attentes trop élevées de leurs parents. J'ai eu la chance d'être non le fils, mais le petit-fils.

Il y a dix ans, Philippe Gaydoul a pris la succession de Karl Schwenk à la tête du discounter Denner. Fin 2007, il a vendu l'entreprise à Migros, s'engageant cependant à rester CEO jusqu'à fin 2009.

Je me souviens encore parfaitement du jour où mon grand-père m'a nommé CEO de Denner. Comme d'habitude, il nous a appelés, ma mère et moi, un dimanche matin, nous demandant cette fois de venir. Il appréciait mon travail et, pour cette raison, entendait faire de moi, dès le lendemain, le nouveau patron de l'entreprise. Ce n'était pas une demande mais un ordre; le communiqué était déjà rédigé. C'est ainsi que, le 1^{er} août 1998, âgé de 26 ans, j'ai pris la direction du discounter.

D'accord, je connaissais bien mon grand-père. Denner n'a toujours eu qu'un seul dirigeant, quelles que soient les promotions. J'ai toujours respecté cette règle; après tout, Denner est restée l'entreprise de mon grand-père jusqu'à sa mort, en 2001. Enfant déjà, je savais que Karl Schwenk était un homme important. Mais lorsqu'il fit l'acquisition du magasin de jouets Franz Carl Weber, mon admiration fut sans bornes. De son côté, il s'est intéressé davantage à moi au fur et à mesure que je grandissais. Lorsque je lui ai laissé entendre qu'il me plairait d'entrer chez Denner, il s'est réjoui mais m'a fait comprendre que je devrais apprendre le métier depuis le bas de l'échelle.

On entend souvent parler d'enfants qui refusent la direction de l'entreprise familiale parce qu'ils ne supportent pas les attentes trop élevées de leurs parents. J'ai eu la chance d'être non le fils, mais le petit-fils. Cette circonstance tempérait nos relations.

Toutefois, mon grand-père était extrêmement exigeant. Pendant sept ans, j'ai suivi un programme de formation très strict chez Denner. Quel que soit l'endroit où je travaillais, mon grand-père m'appelait plusieurs fois par jour. Nous sommes donc devenus de plus en plus proches, avant qu'il m'autorise enfin à participer aux réunions de la direction.

Le lundi était pour moi la journée la plus dure: je recevais alors noir sur blanc les chiffres d'affaires qui, pendant plusieurs années, ne firent que chuter. Un matin, j'ai pris mon courage à deux mains et ai exprimé à mon grand-père ma douleur de voir détruit tout ce qu'il avait construit. Il m'a donc permis de mettre au point des idées d'amélioration. Naturellement, je n'étais pas obligé de prendre des mesures aussi radicales que la rénovation des magasins – c'était pour plus tard. Et, à ma grande surprise, il a accepté mes propositions. C'est ainsi que nous avons pu stopper la chute libre de Denner.

Toutefois, au début, je ne pensais pas que les relations avec les cadres dirigeants, plus expérimentés que moi, me seraient si difficiles. Avec le recul, je me rends compte que mon style de direction, alors très dur, était une façon de me protéger. Aujourd'hui, je suis encore très exigeant, mais certainement plus détendu. On me reproche parfois d'être démodé, parce que je m'en tiens

toujours à un strict vouvoiement, même avec les cadres dirigeants que je connais depuis des années. Mais je pense qu'un ton respectueux entre les personnes permet de travailler avec davantage de sérieux et d'objectivité.

Depuis la mort de mon grand-père, je me suis souvent demandé ce qu'il aurait pensé de mes décisions: à propos de New Denner, de l'achat de Pick Pay, de la vente de l'entreprise à Migros. Je crois qu'il aurait été satisfait. À long terme, Denner n'a de chance de se maintenir qu'avec un partenaire fort, j'en suis convaincu. Dans les situations graves, la nostalgie et les émotions sont inappropriées; il faut s'effacer et ne penser qu'au bien de l'entreprise. La fortune familiale va cependant servir à produire encore quelque chose de nouveau. Avec ma société de participation financière, je souhaite ériger, d'ici dix ans, un empire à la hauteur de celui de Denner. La reprise de Navyboot n'est encore qu'un début; je souhaite acquérir trois, quatre ou cinq entreprises issues de l'industrie des biens de consommation et, avec elles, m'étendre mondialement. Je n'ai que 36 ans et je me vois bien dirigeant l'une ou l'autre d'entre elles lorsque j'aurai quitté la direction de Denner, fin 2009.

Mon grand-père m'a appris une chose que la plupart des chefs d'entreprise oublient: il est important de prévoir très tôt sa propre succession. //

Photo: Cédric Widmer



Fair Value Accounting. La meilleure voie vers la transparence. Page 13

Système de rémunération. Miroir de la culture d'entreprise. Page 16

Business Technology Management. Comment réduire judicieusement les coûts IT. Page 19

Gestion des liquidités. Une question de survie. Page 21

Service. Evénements, études et analyses. Page 23

Fair Value Accounting. La meilleure voie vers la transparence.

Les turbulences du marché ont déclenché une controverse sur l'évaluation à leur juste valeur des placements financiers et des instruments financiers dérivés. Le Fair Value Accounting n'en demeure pas moins la meilleure méthode de présenter les effets du marché dans les rapports financiers et de renforcer la confiance.

peter.ochsner@ch.pwc.com

La crise financière a porté sur la place publique un sujet qui, auparavant, n'intéressait que quelques rares spécialistes des normes comptables et encore moins de politiciens: l'évaluation d'instruments financiers dans les bilans des entreprises. La question de la méthode d'évaluation n'a jamais été simple à résoudre. Les institutions normalisatrices elles-mêmes n'ont pas échappé à la difficulté d'édicter des directives claires pour la comptabilisation des instruments financiers. Cette question se pose à nouveau aujourd'hui avec la perte massive de valeur de ces instruments et l'illiquidité de nombreux marchés.

Le Fair Value Accounting s'est imposé depuis la moitié des années 90, d'abord pour les placements financiers, puis pour les instruments financiers dérivés. Les deux référentiels internationaux – IFRS et US GAAP – comportent des normes sur l'approche bilancielle des instruments financiers (IAS 39 et IFRS 7 ainsi que FAS 157). Tous deux permettent une évaluation des instruments financiers à leur juste valeur. C'est le Financial Accounting Standards Board (FASB), institution normalisatrice aux États-Unis, qui a donné en 2007 une définition claire de cette notion: il s'agit du montant auquel un actif pourrait être vendu

ou une dette amortie au cours d'une transaction régulière entre des acteurs du marché au jour de l'évaluation. Pour les IFRS, l'entreprise astreinte à présenter un bilan doit attribuer les instruments financiers dès leur entrée à l'une des quatre catégories suivantes (voir encadré page 14). Une requalification ultérieure des instruments financiers dans une autre catégorie n'est possible que dans les cas prévus par l'IAS 39.

Compte tenu des prescriptions restrictives et complexes de l'IAS 39 (séparation des Embedded Derivatives, exécution d'Impairment Tests), mais aussi en raison d'une plus grande transparence dans les comptes et de la possibilité d'inscrire des produits avec une incidence sur le résultat, de nombreux établissements financiers ont fait usage de l'option juste valeur. Cette décision avait toutefois été prise lorsque les marchés fonctionnaient et étaient optimistes.

Juste valeur et marchés illiquides

La définition de la juste valeur mentionnée ci-dessus éclaire bien la problématique actuelle: de nombreux instruments finan-

ciers tels que les emprunts couverts par des hypothèques ou les dérivés sont actuellement privés de marché; personne ne veut plus acheter ces produits autrefois si convoités et aujourd'hui considérés comme douteux que sont les Asset-Backed Securities (ABS), les Collateralised Debt Obligations (CDO) ou les Credit Default Swaps (CDS). Dès lors, comment trouver la juste valeur sur un marché volatil et illiquide s'il est impossible de trouver des prix actuels et contraignants?

Les normes comptables internationales prescrivent une hiérarchie de détermination de la juste valeur. Sur les marchés actifs, les prix disponibles sont considérés comme la juste valeur (Mark-to-Market). S'il n'y a pas de marché actif pour l'instrument financier à évaluer, on recourra à des marchés actifs pour des instruments financiers comparables (Mark-to-Matrix). Si ceux-ci n'existent pas non plus, il est alors possible de recourir à ses propres modèles d'évaluation (méthode du Discounted Cash Flow [DCF], modèle de prix d'options) (Mark-to-Model).

Application des modèles d'évaluation

L'utilisation de modèles d'évaluation pour définir la juste valeur est une pratique courante dans divers secteurs. Les sociétés d'investissement en Venture et Private Equity, qui investissent souvent dans des instruments illiquides, disposent d'une longue expérience des modèles d'évaluation pour déterminer les justes valeurs. Mais ces modèles d'évaluation ont leurs faiblesses, car ils reposent sur des hypothèses (p. ex. cash-flows, taux de défaillance). Si les hypothèses sont erronées, à l'instar

Confiance
Continuité
Présentation
des comptes



Peter Ochsner, Membre du Directoire,
Responsable Audit Suisse

des modèles d'évaluation des hypothèques aux États-Unis, elles conduisent à des valeurs qui masquent la réalité économique des marchés.

Il faut donc veiller à ce que les hypothèses entrant dans l'évaluation des modèles reflètent les évolutions des marchés. La définition de la juste valeur par le biais de modèles n'est donc en aucun cas un laisser-passer pour masquer des événements actuels. Lorsqu'une entreprise choisit le «Mark-to-Model», elle doit, indépendamment de la technique d'évaluation, tenir compte des conditions réelles du marché et procéder aux mêmes ajustements de risque que les acteurs du marché, notamment en matière de crédit et de liquidité. De plus, les modèles doivent régulièrement être adaptés à l'évolution des conditions du marché. Par ailleurs, le FASB précise dans une convention que les justes valeurs doivent reposer sur des transactions régulières et non sur des contextes de liquidation («Fire Sale»). L'IASB a également pris position dans ce sens.

Les processus d'évaluation utilisés doivent être validés périodiquement à l'aide des transactions et des prix de marché actuels, afin que les modèles d'évaluation reflètent de manière appropriée les conditions réelles du marché.

Il est indubitable que définir la juste valeur lorsque les marchés sont volatils, peu actifs, voire illiquides, est délicat. La pratique montre toutefois qu'il est possible de le faire et que seules les justes valeurs peuvent créer la transparence nécessaire. C'est également le cas lorsque le montant des justes valeurs ne correspond pas aux espoirs de ceux qui établissent les bilans.

Critique injustifiée

La controverse sur le Fair Value Accounting va bon train actuellement. Ses détracteurs arguent qu'en cas de situations de marché exceptionnelles, l'évaluation à la juste valeur conduirait à des distorsions injustifiées. Une entreprise contrainte d'enregistrer des pertes en raison de la situation du marché enverrait un signal négatif aux investisseurs, ce qui pourrait être trompeur, les justes valeurs ne reflétant pas la valeur

future des investissements. D'autres critiques affirment même que l'évaluation à la juste valeur augmenterait la volatilité du marché.

C'est beaucoup surestimer l'influence de la présentation des comptes qui, loin de provoquer la volatilité du marché, ne peut que refléter les événements sur les marchés volatils comme le résultat de l'offre et de la demande. Par principe, les marchés financiers fonctionnent de manière procyclique. Des prix d'actifs en hausse sont généralement liés à une plus forte propension au risque, à un niveau de financement plus élevé (leverage) et à des taux de nantissement plus agressifs (deleverage). Des prix d'actifs en baisse conduisent à une réduction des positions financées par des capitaux étrangers (deleverage), une conscience des risques accrue et des taux de nantissement plus conservateurs, ce qui accroît encore la pression sur les prix.

Une pression aboutie

Après des mois de pression, les politiciens et les normalisateurs semblent s'être laissés convaincre par les détracteurs de la fair value. La Commission de l'UE et le Parlement européen ont repris la réglementation par crainte de voir leurs établissements financiers subir des désavantages concurrentiels (les US GAAP autorisent depuis

longtemps les transferts d'instruments financiers dans une autre catégorie). Ils ont entériné la possibilité créée en octobre 2008 par l'IASB de reclasser, sous certaines conditions, des instruments financiers non dérivés évalués à la juste valeur (Financial Assets at fair value through profit or loss (AFV)) dans la catégorie Held-to-Maturity ou Loans and Receivables (voir encadré ci-dessous). L'IASB permet aux utilisateurs des IFRS une requalification rétroactive au 1^{er} novembre 2008, voire au 1^{er} juillet 2008. La nouvelle évaluation aux coûts amortis en découlant doit éviter d'autres amortissements. Compte tenu de cette évolution, certaines réflexions de fond peuvent s'avérer utiles.

Objectif de la présentation des comptes

Les référentiels comptables contribuent essentiellement à accroître la transparence et la comparabilité des comptes annuels et doivent fournir aux acteurs du marché une base de décision solide. Après l'effondrement d'Enron en 2002, les institutions normalisatrices se sont efforcées d'accroître la transparence de la présentation des comptes. Des principes tels que le Fair Value Accounting ont été développés dans l'intention de fournir des informations servant à long terme les intérêts des investisseurs et des entreprises.

Pour les IFRS, l'entreprise astreinte à présenter un bilan doit attribuer les instruments financiers dès leur entrée à l'une des quatre catégories suivantes:

- 1 Actifs financiers évalués à la juste valeur avec incidence sur le résultat (Financial Assets at fair value through profit or loss, AFV): cette catégorie comprend le portefeuille de négoce et les dérivés. Par ailleurs, il est possible d'attribuer à cette catégorie des instruments financiers comme AFV (option juste valeur).
- 2 Instruments financiers détenus jusqu'à leur échéance (Held-to-Maturity, HTM): il s'agit d'actifs financiers à taux fixe ou déterminable et assortis d'une échéance. L'évaluation se fait aux coûts amortis (amortised cost) selon la méthode du taux effectif.
- 3 Prêts et créances (Loans and Receivables, LaR): cette catégorie comprend des instruments financiers non dérivés dont le paiement est fixe ou déterminable et qui ne sont pas négociés sur un marché actif. L'évaluation se fait aux coûts amortis (amortised cost) selon la méthode du taux effectif.
- 4 Instruments financiers disponibles à la vente (Available-for-Sale, AFS): cette catégorie, évaluée à la juste valeur, comprend tous les instruments financiers qui n'ont été attribués à aucune des trois autres catégories (p. ex. les instruments de fonds propres qui n'ont pas été attribués à la catégorie AFV).

Dans la mesure où elle est orientée sur le marché et crée de la transparence, la méthode de la juste valeur a constitué un jalon destiné à faciliter la reconstitution des évaluations et la comparabilité d'informations de l'entreprise. Les professionnels étaient d'ailleurs largement d'accord sur le fait que l'évaluation à la juste valeur était la mieux appropriée pour mesurer la valeur d'instruments financiers. Ce qui vaut en temps de hausse est-il donc faux lorsque le marché tourne? Si l'on considère la transparence, certainement pas.

Reflète de la réalité

Les comptes annuels doivent refléter la réalité de manière aussi fidèle que possible. Reproduire correctement tous les événements commerciaux, transactions et évolutions de valeur est un grand défi. Pourtant, la comptabilité ne peut pas faire plus que refléter la réalité de l'entreprise; elle ne peut pas la changer.

Si le principe de la fair value était suspendu ou remplacé par une autre méthode reposant sur les coûts historiques, il incomberait aux investisseurs de trouver la valeur actuelle des instruments financiers dans les informations livrées dans l'annexe aux comptes annuels, ce qui serait sans doute peu propice à créer confiance et transparence.

Par ailleurs, la comptabilité est liée au jour de référence. Le bilan contient les valeurs des actifs et des passifs à la demande du bilan. Ni le bilan ni le compte de résultat ne donnent d'indication sur l'évolution future des valeurs. Si la direction de l'entreprise souhaite publier son estimation de l'évolution des valeurs, ce qui est tout à fait souhaitable, le rapport annuel ou la Management Discussion and Analysis (MD&A) est le bon endroit pour le faire. Il serait toutefois contraire au principe de l'image fidèle et aussi au principe commercial de prudence d'attendre une éventuelle future évolution de la valeur selon l'évaluation actuelle. La volatilité des marchés conduit à une volatilité accrue du produit des entreprises, ayant à son tour des répercussions sur la juste valeur. Les effets sur le compte de résultat sont tout aussi imprévisibles que

les événements du marché. C'est pourquoi les fluctuations de valeur des instruments financiers résultant des estimations de la juste valeur ne font que matérialiser les réalités du marché. Dans les comptes annuels, l'évaluation à la juste valeur montre comment les événements actuels du marché ont agi sur les instruments financiers. Ceci crée de la transparence dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes et renforce la confiance dans le rapport financier et dans l'entreprise.

Il est indiscutable que le Fair Value Accounting conduit à des fluctuations plus fortes dans les résultats de l'entreprise. L'ampleur de ces fluctuations dépend de celles des prix du marché et – élément déterminant – de la position adoptée. Lorsque tout va bien, personne ne trouve à redire devant les bénéfices comptables, et la question du risque couru ne se pose pas. Mais lorsque les temps sont durs, la brutale réalité de positions excessives gêne tout à coup, et l'on tente de bannir la «vérité» dans l'annexe aux comptes annuels. Bien des acteurs du marché financier doivent encore apprendre à saisir ces fluctuations. Il est parfois étonnant de voir quelles conclusions de prétendus analystes peuvent tirer de résultats trimestriels fortement chahutés à court terme sur la valeur d'une entreprise. Une manière d'observer et d'évaluer à long terme conduirait certainement à des estimations plus réalistes.

Continuité dans l'utilisation

Lorsqu'une entreprise conclut, par exemple, que certains postes ne reflètent plus d'intention commerciale à proprement parler, il peut être tout à fait judicieux de requalifier ces postes, de ne plus comptabiliser les fluctuations de la juste valeur des postes en question dans le bilan et le compte de résultat et de publier les justes valeurs de manière transparente dans l'annexe. Si toutefois le transfert n'est effectué qu'aux seules fins de masquer l'évolution du résultat, cela ne créera pas de confiance. Ce n'est pas la continuité des valeurs affichées, mais plutôt la continuité des principes d'établissement du bilan et d'évaluation appliqués ainsi que la transparence qui sont générateurs de confiance.

Les explications du comité d'experts allemand sur l'évaluation de l'évolution économique globale dans l'expertise annuelle 2008/09 sont révélatrices. Le comité d'ex-

perts explique que les problèmes de solvabilité apparaissant avec une crise systémique peuvent être considérablement réduits par l'assouplissement des prescriptions d'évaluation bilancielle de manière à pouvoir renoncer à des amortissements ou à des ajustements de valeur. L'avantage d'une telle méthode réside dans le gain de temps. Par ailleurs, le comité d'experts pense que des marges de manœuvre importantes en matière d'établissement de bilan conduisent à accroître l'insécurité sur l'état réel des banques et, partant, la méfiance générale face à la stabilité du système financier. Ces marges de manœuvre dans l'établissement du bilan n'ont pas fait leurs preuves lors de la crise savings & loans américaine ni lors de la crise bancaire japonaise.

L'interruption totale des affaires interbancaires – faute de confiance entre les banques elles-mêmes – illustre parfaitement où peut conduire un manque de transparence.

CONCLUSION

Bien utilisé, le Fair Value Accounting conduit à la meilleure transparence possible dans les états financiers. Revenir au principe des coûts d'acquisition n'est pas une bonne solution. Une fois choisis, les principes d'évaluation doivent être appliqués de manière systématique, quelle que soit l'évolution des marchés. C'est précisément en temps d'incertitudes que les acteurs du marché ont besoin de continuité et de transparence dans les informations. Une évaluation d'instruments financiers à la juste valeur donne aux investisseurs la meilleure idée de la situation réelle de l'entreprise.

Systeme de remuneration. Miroir de la culture d'entreprise.

Le temps est venu de repenser les systemes de remuneration et de les placer dans un nouveau contexte global. La bonne remuneration resulte directement de la strategie d'entreprise mais aussi du contexte.

robert.kuipers@ch.pwc.com
remo.schmid@ch.pwc.com

Alors que les salaires des top managers etaient deja au coeur du debat public, l'ecatement de la crise financiere a intensifie la vivacite des debats dans les medias et les milieux politiques autour des systemes de remuneration. La critique se concentre avant tout sur le montant des salaires des cadres dirigeants et son effet incitatif a prendre des risques. En realite, le public n'est pas le seul a considerer que de nombreux systemes de remuneration sont mal conus; un grand nombre de representants d'entreprise partagent cette opinion. C'est en effet ce qui ressort d'une enquete aupres de 250 dirigeants d'entreprises financieres conduite par PricewaterhouseCoopers en collaboration avec l'institut de recherche economique londonien Economist Intelligence Unit au debut de l'ete 2008. A l'epoque deja, c'est-a-dire avant que la crise financiere ait deploye toute son ampleur, 95% des personnes interrogees estimaient que les systemes de remuneration dans le secteur financier devraient etre modifies en general, ou au moins dans certains domaines. Seuls 5% se sont dits convaincus qu'il n'y avait pas matiere a agir.

Cause ou symptome de la crise?

Dans tous les pays industrialises, politiciens et normalisateurs reputes se sont largement exprimes sur le lien entre l'orientation sur la maximisation a court terme des benefices et les pratiques de remuneration. La crise financiere n'aurait-elle donc vraiment qu'une seule cause? Les mauvais systemes de compensation ont-ils reellement declenche les distorsions sur le marche qui ont entraine les economies dans la recession? Ou bien la structure de remuneration du management ne reflete-t-elle «que» la strategie, la culture d'entreprise en general, voire le courant social en periode de recherche de rendements toujours plus eleves? La question reste posee. Certains considerent le montant et la nature de la remuneration comme une cause, d'autres comme un symptome de la crise. Les deux camps ont de bons arguments et, a sa maniere, chacun a raison.

Les systemes de remuneration ont indubitablement joue un role important au cours des dernieres annees de haute conjoncture. Sur un marche du travail domine par une

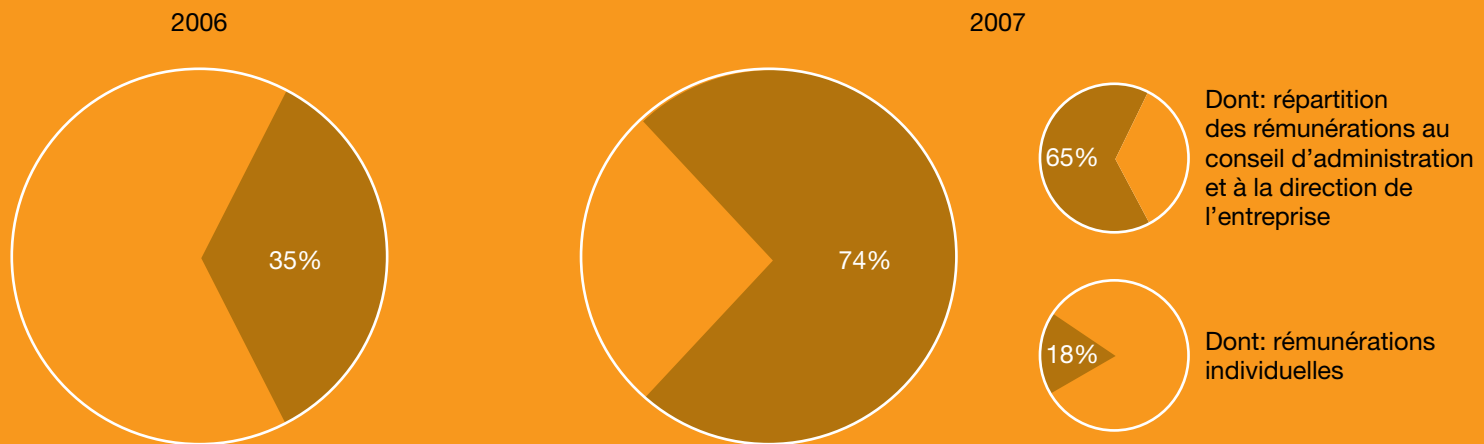
concurrence feroce, ils etaient – et sont toujours – un instrument essentiel d'acquisition, de motivation et de fidelisation de cadres qualifies. Mais la conception des systemes laissait souvent a desirer, avec des systemes de bonus orientes a trop court terme, generalement a l'horizon d'un an. La plupart du temps, ils ne contenaient pas de «clawbacks», c'est-a-dire de clauses d'obligation de restitution a l'entreprise. Ces deux aspects ont conduit a des pratiques salariales completement deconnectees du succes durable de l'entreprise. En outre, les systemes attisaient la tendance a prendre des risques demesures car performances et resultats etaient loin d'etre toujours mesures en fonction des risques. Plus de 80% des dirigeants interroges s'accordent pour voir dans ces trois points les plus grands problemes des systemes de remuneration. Pourtant, la remuneration n'est pas la cause principale de la crise financiere; elle a plutot agi comme un catalyseur qui a renforce les insuffisances dans l'orientation strategique, la gestion des risques et la culture d'entreprise. L'element determinant a ete une conjugaison d'une culture d'entreprise orientee risque et d'un manque de clairvoyance, d'une complexite des produits financiers et d'un manque de transparence – le tout encourage par la politique monetaire liberale et des reglementations partiellement deficientes. Une bonne gestion

Transparence
Incitation
Corporate
Governance



Robert W. Kuipers, HRS Consulting
Remo Schmid, HRS Consulting

Rémunération en comparaison avec les années précédentes



Les nouvelles dispositions du Code des obligations sur la transparence en matière de rémunérations et de primes versées aux membres du conseil d'administration et de la direction sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2007. La loi n'étant pas rétroactive, les entreprises cotées en bourse n'étaient pas encore tenues, en 2007, de publier des chiffres de référence pour l'année précédente. Pourtant, d'après l'étude PwC «Executive Compensation & Disclosure»,

74% l'ont fait spontanément. 65% d'entre elles ont fait la différence entre les rémunérations au conseil d'administration et celles à la direction. 18% ont même opéré une répartition de la rémunération totale entre les membres du conseil d'administration et ceux de la direction. Depuis l'exercice 2008, toutes les entreprises sont tenues de publier des chiffres de référence de l'année précédente.

d'entreprise inclut également les personnes qui agissent et leur intégrité. Le meilleur modèle de rémunération en théorie n'aurait pas pu empêcher de nombreux cas de crise au cours des derniers mois.

Comment créer de la plus-value?

Cette conviction ne change rien à la nécessité de revoir et, éventuellement, de modifier les modèles de rémunération. Le moment est venu. Le processus devrait commencer par intégrer la rémunération dans un contexte global. La théorie de l'agent principal, développée dans les années 1970, offre la meilleure approche en la matière. La séparation propriété-gestion induit une délégation par les propriétaires de la compétence de décision et de la responsabilité du sort de leur entreprise. Une gestion d'entreprise orientée valeur ne fonctionne que si les intérêts du propriétaire (c'est-à-dire du principal) et de la direction

(de l'agent) sont orientés à parts égales sur la création de plus-value. D'où les questions suivantes: les managers sont-ils suffisamment motivés à générer de la plus-value? Sont-ils rémunérés de manière appropriée s'ils exploitent le potentiel de valeur d'une entreprise? Inversement, comment les décideurs sont-ils sanctionnés s'ils détruisent des valeurs? La nature de la relation établie entre le principal et l'agent permet d'éviter que le management exploite à son avantage et aux dépens du principal son avance en matière de connaissances. La crise financière a été un révélateur en matière de danger présenté par ce «moral hazard»: les agents ont couru des risques dont ils attendaient de gros bénéfices personnels mais qui, lorsqu'ils les prenaient, devaient toutefois être supportés par le propriétaire et l'ensemble de l'entreprise. En d'autres termes, quelque peu abrupts: les agents engrangeaient les bénéfices pendant que le principal devait supporter les conséquences de risques mal évalués. Il ne faut toutefois pas oublier que de nombreux investisseurs ont également

profité des années durant de bénéfices rapides et de rendements élevés sans rien trouver à y redire. Les actionnaires exigent désormais davantage de droits d'intervention en matière de rémunération; les législateurs et les normalisateurs soutiennent cette initiative. En Suisse, le Conseil fédéral a présenté, au début du mois de décembre 2008, une proposition additionnelle concernant la révision du droit de la société anonyme, qui prévoit de soumettre la somme totale de toutes les rémunérations du conseil d'administration à l'approbation de l'assemblée générale. En outre, le projet prévoit de simplifier les procédures de plainte en restitution de paiements injustifiés. La nouvelle Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a annoncé une circulaire fixant des normes minimales pour le secteur financier. Les États-Unis et l'UE

s'efforcent également de travailler dans la même direction.

Il est difficile de dire si l'intervention directe des actionnaires est la bonne méthode pour mettre en place des lignes directrices adéquates sur les rémunérations et le montant des compensations. Au sens d'un bon gouvernement d'entreprise, il est essentiel de renforcer le conseil d'administration et ses comités, et d'impliquer davantage lesdits comités.

Renforcement du comité de rémunération

La tradition du comité de rémunération (Compensation Committee) en Suisse est encore récente; il lui faut désormais faire ses preuves, comme cela a été le cas pour le comité d'audit (Audit Committee). La mise en place de modèles de rémunération devrait être la mission fondamentale de ce comité, qui travaille sur mandat du conseil d'administration et en accord étroit avec lui. Ce dernier, à son tour, doit offrir aux actionnaires toutes les données nécessaires à la plus grande transparence possible et, ainsi, à une base de décision claire. Si l'assemblée générale n'approuve pas le modèle proposé, c'est-à-dire que le conseil d'administration n'a pas agi dans son sens, elle a le droit fondamental de révoquer le conseil d'administration in corpore, ou certains de ses membres.

Concevoir des systèmes de rémunération est une tâche difficile. Le comité de rémunération assume aussi le rôle de modérateur entre les différentes parties prenantes. Une grande partie de son travail consiste en consultations et en communication, car une chose est claire: les temps où un modèle de rémunération était présenté dans le rapport d'activité et où l'assemblée générale en prenait simplement acte sont révolus.

Atouts et risques du rôle de pionnier

Les discours théoriques sont une chose, la conception de fond en est une autre. Mais en quoi consiste la bonne pratique si fréquemment prônée? Il n'existe pas de système de rémunération idéal valable pour toutes les entreprises, qu'elles fassent ou non partie du même secteur. Les modèles

de rémunération sont particuliers à chaque entreprise. Il faut avant tout se poser la question de la vision et de la stratégie. Le «juste» modèle de rémunération découle directement de la stratégie de l'entreprise, sans être pour autant linéaire. Il faut des dirigeants capables de mettre la stratégie en œuvre, des personnes ayant non seulement la qualification professionnelle nécessaire mais convenant aussi à la culture de l'entreprise. Des thèmes tels que fidélisation de personnes-clés, acquisition des talents adéquats, promotion des collaborateurs jouent un rôle décisif pour la bonne pratique. Ils sont cependant restrictifs, car aucune entreprise ne souhaite spontanément assumer le rôle de pionnier; la crainte du «first mover disadvantage», du préjudice concurrentiel qui en découle, est trop grande. Dès lors, comment garder les meilleurs si la concurrence offre, du moins au premier abord, des rémunérations plus attrayantes?

Il est difficile de montrer comment sortir de ce dilemme. L'autorégulation sectorielle n'a pas fonctionné dans le passé et ne fonctionnera pas davantage à l'avenir. D'une part, elle devrait être appliquée à l'échelle mondiale et, de l'autre, elle aurait de la peine à correspondre aux objectifs individuels des entreprises. C'est pourquoi certaines entreprises voient dans des exigences (minimales) réglementaires une solution acceptable. Mais prudence: les interventions étatiques risquent elles aussi de créer de mauvaises incitations.

Le courage de la bonne pratique

Il faudrait peut-être penser que si les incitations financières sont certes importantes, voire très importantes dans certains secteurs, elles ne sont pas les seuls éléments décisifs en lice. Il faut probablement du courage pour adopter une bonne pratique. En tant que partie intégrante fondamentale d'un bon gouvernement d'entreprise, elles peuvent améliorer la réputation de l'entreprise et devenir, ainsi, un actif. Les réflexions sur la meilleure conception possible comprennent toujours différents éléments de la rémunération globale, mais leur importance relative tend à se déplacer:

- Le salaire de base gagne en importance. Dans les entreprises du SMI, la part fixe de la rémunération représentait, en 2007, 21% de la rémunération totale des CEO.

Le salaire de base reflète la valeur sur le marché de la fonction qu'un dirigeant assume dans l'entreprise. Une évaluation de fonction structurée permet de créer la base d'un système de rémunération global.

- Les primes servent à honorer des prestations et des résultats passés. La plupart du temps, elles sont fixées à l'aide d'objectifs financiers. La mesure de la performance doit aussi comprendre le comportement à risque ainsi que des objectifs qualitatifs tels que la satisfaction des clients, la satisfaction des collaborateurs, la réputation, etc. Le plus, les paiements de primes devraient être orientés aussi à plus long terme, voire contenir, dans certaines situations, une clause de restitution «clawback».
- Les instruments de participation doivent être axés sur la culture d'entreprise et la stratégie commerciale à long terme. Ils devraient donc être conçus de manière à faire participer les cadres dirigeants à la création de valeur durable de l'entreprise et établir une adéquation des intérêts du management et des actionnaires.
- Enfin, il ne faut pas sous-estimer les prestations de prévoyance et les prestations salariales annexes.

Un système de rémunération équilibré se démarque par des incitations à la performance à long terme; il est axé sur les objectifs stratégiques et inclut le risque dans la mesure de la performance et l'évaluation du résultat.

CONCLUSION

Un système de rémunération équilibré se démarque par des incitations à la performance à long terme; il est axé sur les objectifs stratégiques et inclut le risque dans la mesure de la performance et l'évaluation du résultat.

Business Technology Management. Comment réduire judicieusement les coûts IT.

La plupart des entreprises ont déjà largement exploité les potentiels d'augmentation d'efficacité des technologies de l'information. Une baisse des coûts est toutefois encore possible grâce à un Business Technology Management professionnel.

pierre.brun@ch.pwc.com
holger.greif@ch.pwc.com

La violence de la crise a surpris tout le monde. Avec une rapidité inattendue, la crise financière a atteint l'économie réelle, plongeant les pays industriels dans la récession. En temps de crise, réduire les coûts devient une préoccupation omniprésente dans l'espoir de compenser, du moins partiellement, des pertes de chiffres d'affaires. Certains secteurs d'entreprise vont toutefois à contre-courant de cette tendance et doivent investir pour garantir leur compétitivité à long terme. En raison de leur spécificité, les IT requièrent une vision différenciée, tant dans une perspective de coûts que d'investissements. Grosses consommatrices de moyens financiers dans de nombreuses entreprises, elles sont examinées à la loupe lorsque l'économie dérive. On distingue deux types de coûts: d'une part, ceux qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise («run IT») et, de l'autre, les investissements dans des projets de changements, d'améliorations et d'innovations pour l'entreprise («change IT»), y compris dans la mise en œuvre de nouvelles exigences réglementaires.

Compte tenu de la sobriété qui caractérise déjà souvent les départements IT, la marge de manœuvre en matière d'économies directes est plus que réduite. Bien des entreprises ont procédé à des rationalisations répétées dans le secteur «run IT» et épuisé les potentiels d'efficacité. Autrement dit, il est pratiquement impossible de «dégraissier» davantage. Par ailleurs, il faut veiller à ce que des mesures de réduction des coûts encore plus poussées ne menacent pas la capacité de fonctionner, la sécurité de l'entreprise et la réactivité à des pannes de système.

Parallèlement, la force d'innovation technologique des IT ne se relâche pas et maintient le potentiel d'accroissement de l'efficacité à un niveau élevé; l'introduction de solutions innovantes a cependant un prix. C'est ainsi qu'un grand nombre d'entreprises visent une virtualisation de leur infrastructure centrale et décentralisée afin de regrouper les capacités matérielles, d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'exploiter au mieux les ressources. Pour que la virtualisation procure véritablement le bénéfice escompté, l'ingénierie et les processus IT doivent répondre à des exigences élevées.

Pour des raisons stratégiques, il n'est souvent pas possible d'annuler purement et simplement des projets novateurs d'amélioration de la compétitivité qui peuvent être

mis en œuvre grâce aux IT. Qui plus est, l'intégration de ces solutions dans l'environnement IT existant requiert de gros moyens, tant en termes d'investissements que de ressources en personnel spécialisé.

En conclusion: continuer à réduire tous azimuts les budgets IT pourrait porter préjudice à la force d'innovation et mettre en péril la capacité opérationnelle de l'ensemble de l'entreprise. Que faire donc, lorsque les temps sont durs?

Ne pas se disperser

Dans un premier temps, il est possible de prendre des mesures ad hoc pour réduire les coûts sans porter préjudice à la capacité opérationnelle et à la force d'innovation de l'entreprise, par exemple:

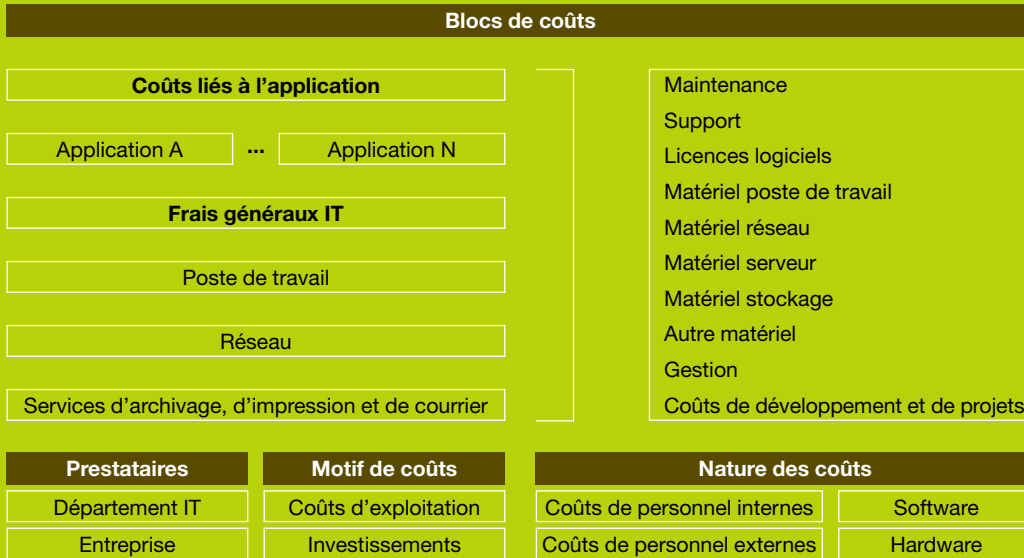
- **Recourir au Software Asset Management:** la gestion d'actifs logiciels consiste à mettre les licences et l'utilisation des IT en adéquation et, au-delà, à établir une coordination avec d'autres départements. L'expérience de PwC montre qu'il existe en la matière un potentiel d'économie significatif et aisément réalisable. En effet, il arrive fréquemment que les compétences au sein et entre plusieurs départements ne soient pas réglées clairement, qu'il existe des contrats de licence inconnus ou non appliqués, ou que l'entreprise détienne des licences qu'elle n'utilise pas mais qu'elle doit payer. Les abonnements surdimensionnés pour des services d'informations financières en sont un exemple illustre. Pour être durablement efficace, le Software Asset Management nécessite une redéfinition des processus et une attribution claire des responsabilités.

Sécurité
Capacité
d'innovation
Efficacité



Pierre Brun, Business Technology Management
Holger Greif, Business Technology Management

Pas de transparence durable sans classification des coûts IT



Identification des coûts IT pour plus de transparence

Toute réduction des coûts passe par une clarification de la situation. Une classification comptable des coûts IT sera utile en la matière. Le modèle général illustré par le graphique est adaptable en fonction des besoins de l'entreprise. L'important est d'identifier les blocs de coûts significatifs en tenant compte des prestations propres.

- **Analyser les contrats existants:** il convient de vérifier le contenu et l'utilité des contrats et des accords passés avec des entreprises tierces. Cette vérification est souvent la source d'économies réalisables à court terme, ainsi que l'ont montré différents mandats de PwC.
- **Vérifier la mise en œuvre des exigences réglementaires:** les règlements reposent souvent sur des principes dont l'interprétation peut avoir les répercussions les plus diverses.

Quant au Business Technology Management, il permet aux entreprises d'introduire des mesures précises dans les domaines suivants:

- **Analyse du portefeuille de projets IT:** l'objectif est d'examiner tous les projets de changement et d'innovation des IT dans une optique de transparence. Partant de cette analyse, on pourra procéder à une sélection de projets de «change IT», et stopper ou ajourner ceux qui ne contribuent pas à améliorer la compétitivité.
- **Analyse du budget IT:** une telle analyse permet d'identifier et de clarifier des coûts occultes ou non attribuables. Souvent

en effet, les budgets et ressources déjà serrés des IT peuvent être utilisés de manière encore plus ciblée.

Les projets devraient être planifiés et implémentés sur la base d'une architecture définie (notamment d'une architecture du système d'information). Cette procédure permettra d'éviter à temps les redondances dans la planification et la mise en œuvre des exigences et d'utiliser au mieux les ressources financières et en personnel restreintes. On pourra par ailleurs développer des systèmes durables dont le fonctionnement peut être planifié et financièrement supportable.

Optimiser la gestion

Le «demand management», c'est-à-dire la gestion de la demande en IT au niveau interne de l'entreprise, est de plus en plus répandu: grâce à une analyse factuelle des exigences posées aux IT, on peut mettre en œuvre des mesures d'économie ciblées dont les effets ne porteront pas préjudice au cœur de métier. La gestion de la demande comprend, par exemple, la restitution des matériels et logiciels devenus inutiles après une réduction de personnel, la prolongation des cycles de vie du matériel ou la réduction des Service Level Agreements internes et externes. Il s'agit également de vérifier la nécessité de mesures de sécurité qui constituent souvent un facteur de coûts importants pour les IT.

Un autre aspect, celui du «vendor management» ou gestion de la relation fournisseur, peut être source d'économies: généralement, la collaboration avec de nombreux prestataires de systèmes, d'applications et de savoir-faire est dispendieuse. Simplifier et rationaliser la situation entraîne souvent un meilleur contrôle des fournisseurs et des consultants et permet, par la pratique d'un multisourcing habile, d'éviter toute position de monopole de certains fournisseurs. Il ne faudra pas négliger non plus d'analyser toutes ces mesures d'économie sans complaisance pour vérifier si l'effet promis a effectivement été atteint (réalisation du profit).

CONCLUSION

Un Business Technology Management sérieux apportera à l'entreprise les avantages suivants: une réduction rapide des coûts IT, la garantie que les mesures d'économie ne mettent en péril ni le bon fonctionnement des IT ni la compétitivité de l'entreprise et une manière judicieuse d'aborder les exigences réglementaires et les consignes de conformité.

Gestion des liquidités. Une question de survie.

Les liquidités sont un indicateur de la santé économique d'une entreprise. Les hauts dirigeants savent aujourd'hui que des entreprises rentables doivent elles aussi se battre pour survivre lorsqu'elles ne sont pas en mesure de générer suffisamment de liquidités.

sebastian.di.paola@ch.pwc.com
mathias.bopp@ch.pwc.com

Encore abondantes récemment, les liquidités sont devenues une denrée rare. Lorsque les crédits deviennent eux aussi rares et chers, les entreprises doivent se mettre en quête de liquidités – y compris celles qui, jusqu'ici, n'avaient pas de souci à se faire en matière de financements à court terme. La gestion des actifs circulants, et en particulier celle des liquidités, incombait jusqu'ici à la fonction trésorerie. Désormais, la plupart des administrateurs demandent chaque mois, voire chaque semaine, des informations sur les positions de liquidités, l'approvisionnement en fonds et les sources de refinancement. La question de la gestion des liquidités est une préoccupation des plus hauts échelons de la hiérarchie de l'entreprise.

Savoir où sont les liquidités

Toute quête de nouvelles sources de financement devrait être précédée d'une analyse de la situation de trésorerie au sein de l'organisation. Où se trouve l'argent gagné par l'entreprise? Pour le savoir, il faut examiner les soldes de trésorerie de toutes les filiales.

Une fois les postes de liquidité identifiés, le meilleur moyen de les gérer est de les centraliser. Le «cash pooling», gestion de trésorerie centralisée, peut être physique ou virtuel. Dans le premier cas, l'argent est effectivement versé par les filiales sur les comptes du siège, alors que dans le second cas, la centralisation est fictive dans la mesure où avoirs et découverts des comptes des filiales s'annulent dans la même banque. Si le solde consolidé est positif, il produit des intérêts.

En pratique, il est judicieux de conjuguer le «cash pooling» avec une prévision professionnelle de trésorerie qui doit veiller à ce que chaque filiale reçoive de l'argent du siège dès qu'elle en a besoin. Une telle méthode présente surtout des avantages lorsque l'argent vient à manquer: les fonds excédentaires peuvent être utilisés pour amortir les dettes au lieu de procéder à des refinancements coûteux.

Dans ce contexte, les optimisations fiscales jouent un rôle complémentaire important

(voir page 22). Lorsque les bénéficiaires ont tendance à se raréfier, des modalités de paiements habiles pour la TVA peuvent être, par exemple, un moyen sûr de gestion des liquidités. C'est sous cet angle qu'il faut considérer l'option d'imposition de groupe, car elle permet de compenser réciproquement les avoirs et les dettes de TVA des différentes filiales. L'imposition de groupe présente des avantages lorsque certaines sociétés disposent d'avoirs, alors que d'autres en revanche doivent encore payer leur dû. Pour les entreprises disposant de liquidités suffisantes, il peut être tout à fait séduisant de disposer d'avoirs de TVA, ceux-ci étant un placement sûr, dont le rendement dépasse largement la moyenne.

Priorité absolue à la sécurité

Sécurité, disponibilité, rendement – telle est la hiérarchie des priorités en matière de liquidités. Une entreprise qui dispose de liquidités excédentaires voudra les placer. Mais aujourd'hui et plus que jamais, la sécurité est la priorité. Le temps de la spéculation est désormais révolu. L'argent doit être rapidement disponible en cas de nécessité. Si les actifs d'une entreprise, placés à court terme, génèrent des rendements, c'est tant mieux, mais l'objectif essentiel n'en demeure pas moins la protection des fonds investis et la disponibilité des liquidités.

Actuellement, la plupart des entreprises ne se trouvent pas dans une situation de confort décidant de quelle manière placer

Prévention
Financement
Performance



Sebastian di Paola, Conseil économique
Mathias Bopp, Conseil en TVA

Davantage de liquidités grâce à l'optimisation fiscale: exemples

Grâce à l'optimisation de la Cash Tax Rate, une entreprise atteint un cashflow immédiatement positif et efficace. Au contraire de la Tax Rate effective qui comprend les charges fiscales courantes et latentes, la Cash Tax Rate ne communique que les sorties d'espèces aux autorités de la taxe sur les bénéficiaires par rapport au bénéfice imposable. La Cash Tax Rate peut être influencée de différentes manières: par le biais du changement de méthode d'amortissement (passer, p. ex., à l'amortissement immédiat), de la recherche de possibilités de provisions ou du passage de la monnaie fonctionnelle à la monnaie de groupe dans le but de réduire la volatilité du bénéfice imposable.

Il vaut la peine d'analyser les possibilités permettant d'adapter les écarts d'intérêts inter-entreprise au contexte actuel du marché et, ainsi, de réduire la Tax Rate effective ainsi que la Cash Flow Rate au niveau du groupe.

Les entreprises à forte orientation internationale devraient veiller à profiter des allègements du droit de la TVA que certains pays ont introduits sous la pression de la crise financière: la possibilité d'obtenir plus rapidement le remboursement de l'impôt préalable (p. ex. en Belgique, en France et en Espagne).

En Suisse, la loi prévoit une possibilité d'exonération de la taxe CO₂. Les entreprises qui veulent en bénéficier doivent s'engager à limiter leurs émissions de CO₂. Exonérée de cette taxe lors de l'approvisionnement énergétique, l'entreprise conserve davantage de liquidités. Cette réflexion doit toutefois tenir compte des investissements nécessaires.

les liquidités excédentaires. La grande majorité d'entre elles s'occupe plutôt de lever des fonds. Imaginons le scénario suivant: une entreprise qui a emprunté de l'argent se retrouve dans une situation difficile si les échéances d'une grande partie de ses dettes sont proches. La direction de l'entreprise est obligée de rechercher d'autres possibilités de financement telles que la titrisation de ses créances ou le factoring. De nos jours, il est primordial de diversifier les sources de financements externes.

Ces dernières années, réduire ou consolider le nombre des relations bancaires était considéré comme une bonne pratique. Cela était particulièrement vrai pour des sociétés qui avaient connu un grand nombre d'acquisitions ou dont le pouvoir était décentralisé dans les filiales. Aujourd'hui, ces questions d'efficacité sont passées au second plan, le plus important étant de diversifier les risques, tant en termes de contreparties que d'échéance des dettes. Certaines entreprises, par exemple, veillent aujourd'hui à ce que le montant de leurs dettes échéant à douze mois ne dépasse pas 20% de l'endettement total et ces dernières ont établi des directives pour la diversification des sources de financement. Tout financement comporte des risques: le risque lié aux taux d'intérêt et le risque lié au crédit lui-même. Il est judicieux de bien séparer ces composants pour une gestion transparente et saine des risques. En effet, qu'une dette supporte un intérêt fixe ou variable, elle arrivera à échéance à un moment précis et devra donc être refinancée.

La gestion du risque de change est un autre aspect de la gestion des liquidités qui a gagné en importance pour deux raisons: les écarts structurels dans les taux de change et l'augmentation de la volatilité. C'est pourquoi les entreprises ont besoin de nouvelles stratégies pour se prémunir des risques de change sur des positions qui, autrefois, n'avaient pas besoin de couverture. Selon l'importance du risque de change, il peut même être intéressant d'envisager une délocalisation d'un site de production ou de revoir la stratégie d'externalisation pour réduire l'exposition de l'entreprise aux fluctuations monétaires.

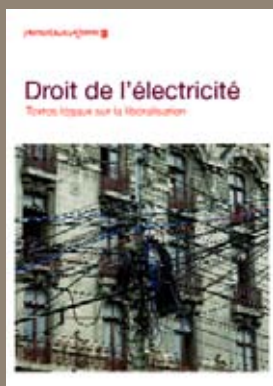
Les liquidités: un indicateur de performance

La gestion des liquidités fait partie intégrante de la chaîne de valeur financière. À l'instar de la chaîne de valeur physique qui a été intégrée par le biais de systèmes d'information et de la logistique, la tendance à l'intégration des composantes financières se dessine également. En effet, la gestion des liquidités a de nombreuses facettes, à cause notamment de l'interaction entre les actifs et passifs de l'entreprise et les flux achats et ventes. La gestion des liquidités en tant que partie intégrante de la chaîne de valeur financière, est déterminée par les relations avec les banques, les clients, les partenaires commerciaux et les fournisseurs – et peut également être influencée par ces relations et leurs risques inhérents. Par exemple, la relation avec un fournisseur peut être étroite au point qu'une entreprise ne puisse supporter l'insolvabilité de ce dernier; ou alors les relations d'affaires avec un partenaire sont si imbriquées qu'une défaillance de celui-ci placerait l'entreprise devant des difficultés majeures. Le risque de crédit est un élément-clé dans la gestion de la chaîne de valeur financière d'un point de vue du développement des affaires et la génération de liquidités.

CONCLUSION

Au cours des derniers mois, la réforme de la culture d'entreprise était sur toutes les lèvres. Bénéfices et marges ne sont cependant pas les seuls indicateurs de la santé d'une entreprise. L'aptitude à générer des liquidités en est un signe tout aussi important et donc une affaire de hauts dirigeants.

Événements, études et analyses.



Libéralisation du marché de l'électricité

Toutes les lois et ordonnances importantes sur la libéralisation du marché de l'électricité, y compris la nouvelle Ordonnance sur l'approvisionnement en électricité modifiée le 12 décembre 2008, figurent dans l'ouvrage «Droit de l'électricité – Textes légaux sur la libéralisation». Un index exhaustif, des tableaux de concordance entre lois et ordonnances, des illustrations et une introduction détaillée permettent aux entreprises d'approvisionnement en électricité de tenir compte, dans leur pratique quotidienne, des nouvelles dispositions légales. La publication peut être commandée en français et en allemand auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.



Business Plan

Deux éléments sont nécessaires pour créer une nouvelle entreprise ou assurer la pérennité d'une entreprise existante: une bonne idée et la mise en œuvre de cette bonne idée. Le succès dépendra alors du degré de conviction des bailleurs de fonds, des partenaires commerciaux et des collaborateurs. La nouvelle édition de Business Plan montre de manière claire et compréhensible comment réaliser l'idée, quelles sont les ressources nécessaires et quels sont les résultats possibles. Ce manuel est disponible en allemand et en anglais. Il peut être commandé gratuitement auprès de sonja.jau@ch.pwc.com.



Global CEO Survey

La confiance des CEO dans l'évolution de l'économie a été massivement mise à mal par la récession. Les dirigeants attendent un redressement progressif au cours des trois prochaines années. À l'échelle mondiale, 21% des CEO (2008: 50%) ont indiqué être très confiants et tabler sur une croissance économique au cours des 12 prochains mois, alors que 29% d'entre eux sont pessimistes quant aux perspectives concernant l'année prochaine. Tels sont les résultats issus de l'étude «12th Annual Global CEO Survey» de PwC. L'étude a été conduite auprès de 1124 CEO dans 50 pays. www.pwc.ch/fr/centre_de_presse

Événements

Table ronde Transport & Logistique

La première table ronde Transport & Logistique s'adresse aux administrateurs, CEO et responsables financiers du secteur Transport et Logistique. Cette réunion leur offrira l'occasion de débattre des évolutions actuelles du marché et d'échanger des expériences.

Bâle, mardi 26 mai 2009

Informations et inscription: daniela.rentsch@ch.pwc.com, tél. 058 792 55 18

Swiss GAAP RPC Campus

Le premier Swiss GAAP RPC Campus organisé en Suisse romande fournira des informations sur les derniers développements des normes ainsi que sur leur mise en œuvre pratique. Le Campus s'adresse aux CFO de PME qui utilisent déjà les Swiss GAAP RPC ou ont l'intention de le faire.

Prangins, lundi 15 et mardi 16 juin 2009

Coûts: 1600.– CHF hors TVA

Informations et inscription: anita.thom@ch.pwc.com, tél. 058 792 54 23

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.

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. Commande des publications de PwC auprès de sonja.jau@ch.pwc.com ou fax 058 792 20 52.

Vie professionnelle



dossier travail & carrière

Que nous travaillions pour vivre ou que nous vivions pour travailler, que nous soyons CEO ou entrepreneur, à la recherche d'un capital initial ou au summum de notre carrière professionnelle, que nous ayons hérité de la fortune familiale ou non... Travail et carrière jouent un rôle prépondérant dans la vie. Dans ce dossier, des personnalités de l'économie suisse – de l'étudiante à l'acteur majeur de la scène bancaire – racontent leur quotidien, leurs expériences, leurs points de vue et leurs projets...

Rédaction: Corinne Amacher, Iris Kuhn-Spogat, René Bortolani, Kaspar Meuli, Franziska Zydek
Photos: Christian Grund

Le marché du travail en mutation.

L'économie a besoin de collaborateurs bien qualifiés. Les jeunes talents sont particulièrement convoités par les entreprises. Mais il existe un potentiel qui est encore loin d'être épuisé: les seniors, les femmes et les étrangers. L'économie est en train de changer, il est important d'adopter de nouvelles idées, de nouvelles mentalités et de nouvelles attitudes.

Les enfants du baby-boom ont pris de l'âge. La génération née entre 1946 et 1964 se retire peu à peu de la vie active. Les nouveaux retraités sont de loin plus nombreux que les jeunes qui entrent sur le marché du travail.

En Europe, la tranche d'âge des plus de 50 ans est celle qui s'accroît le plus rapidement. En 2020, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les plus de 40 ans représenteront la majorité. «L'expérience professionnelle deviendra-t-elle notre prochain atout en matière de compétitivité?» a demandé Roger de Weck au cours du CEO Event de PwC, à l'automne 2008; les statisticiens évoquent une «mutation démographique» due au vieillissement de la société qui aura des répercussions sur le marché du travail. Une importante pénurie de main-d'œuvre, que la crise actuelle n'arrangera pas, menace les entreprises. Mais qui fera avancer l'économie dans le futur? Certaines catégories recèlent un potentiel non encore épuisé: les salariés âgés, les femmes, les étrangers... et les jeunes.

1. Les salariés âgés

La plupart des entreprises européennes ne sont pas suffisamment préparées au vieillissement de leur personnel. C'est ce qu'affirme une enquête réalisée par l'agence de travail temporaire Adecco auprès de 5000 responsables des ressources humaines en Europe. Trop peu de cadres dirigeants sont conscients des effets du vieillissement des salariés sur leur entreprise et de ses conséquences sur les différentes branches d'activité, les systèmes de rémunération, les caisses de pension et la formation continue. Les besoins en personnel ne sont envisagés en moyenne qu'un an à l'avance – c'est bien trop peu pour faire face aux défis démographiques. En cette période de crise, les entreprises se cramponnent aux bonnes vieilles mesures (retraite anticipée, rationalisation...) et semblent oublier que le départ des collaborateurs les plus âgés signifie, pour elles, une importante perte de savoir et d'expérience. Au lieu de se séparer des quinquagénaires, les entreprises devraient chercher les moyens de maintenir leur productivité. «La gestion des carrières et du savoir devrait être réadaptée, par exemple en introduisant des bases de données pour les compétences spécifiques des salariés», explique Christine Gora, experte en gestion du personnel chez PricewaterhouseCoopers. Les chefs du personnel doivent donc développer des modèles de carrière permettant aux collaborateurs de vieillir dignement au sein de l'entreprise.

Sous le slogan «Stop au culte de la jeunesse», Rudolf Stämpfli, président de l'Union patronale suisse, tente de convaincre les chefs d'entreprise d'adapter leur gestion du personnel aux salariés plus âgés. L'Union propose des méthodes pour ce faire dans une brochure intitulée «Stratégie pour l'emploi des seniors». Elle conseille d'enregistrer systématiquement l'évolution des compétences de chaque collaborateur. Il faut également investir dans la formation continue des collaborateurs âgés. Des modèles de cessation graduelle d'activité doivent permettre aux employés de se retirer progressivement du monde du travail.

Dans ce domaine, ABB Suisse est exemplaire. Ce consortium de l'électronique offre à ses collaborateurs âgés la possibilité de céder une partie de leurs responsabilités en toute dignité. Depuis longtemps déjà, l'entreprise enquête auprès des collaborateurs et compare les différentes tranches d'âge. Les équipes mixtes sont favorisées, la rémunération est indépendante de l'âge, et un bilan de compétences est possible à 45 ou 50 ans.

Exemplaire, ABB l'est aussi par la mise en place d'un programme qui permet à ses cadres de céder leurs fonctions opérationnelles. Ainsi, les managers d'ABB et des deux sociétés Bombardier et Alstom peuvent, à 60 ans, choisir d'être transférés à la société de conseil Consenec AG et, jusqu'à la retraite ou même après, de mettre leur savoir à la disposition de cadres plus jeunes en tant que «consultants seniors» ou de prendre un novice sous leur aile. Chaque conseiller peut organiser son engagement professionnel comme il l'entend.

2. Les femmes

La formule répétée en toute occasion par la ministre de l'économie Doris Leuthard, «Sans femmes, pas de croissance économique», prend tout son sens en temps de crise. «Nous devons tout faire», dit la conseillère fédérale, «pour que les femmes soient encore mieux intégrées sur le marché du travail.» Mais elle n'est pas seule à faire cette revendication. L'étude internationale de PwC «Empowering women to empower the earth» indique que de nombreux problèmes dans le monde sont résolus avec succès lorsque les femmes participent plus activement au développement économique.

En Suisse, l'activité professionnelle des femmes a considérablement augmenté depuis dix ans. Leur taux d'activité s'élève à environ 60%, contre 75% pour les hommes. En Europe, seuls le Danemark, la Norvège et l'Islande ont des taux supérieurs. Toutefois, les statistiques indiquent que l'activité des femmes, après avoir augmenté autant que celle des hommes jusqu'à l'âge de 25 ans, diminue après 30 ans et ne progresse à nouveau légèrement qu'à partir de 45 ans. Pour les statisticiens de la Confédération, cette évolution s'explique par le fait que de nombreuses femmes se retirent temporairement du marché du travail pour des raisons familiales, et ne reviennent que plus tard, mais généralement à temps partiel. Ainsi, un cinquième seulement des mères ayant une formation universitaire travaille à plein temps.

Le temps partiel, certes, permet de concilier vie de famille et travail, mais il constitue aussi le principal obstacle à une carrière. Les femmes qui occupent un poste à temps partiel ne s'élèvent généralement pas dans la hiérarchie. Par ailleurs, les femmes sont

encore très minoritaires dans les positions dirigeantes. Elles ne représentent qu'environ 25% des cadres et seulement 5% des membres des organes décisionnels (direction, conseil d'administration). «La Suisse gagnerait beaucoup à permettre davantage aux femmes qualifiées de concilier leur maternité avec une activité à plein temps», écrivent les économistes d'Avenir Suisse.

«Nous courons droit à un immense déficit en matière de capacités dirigeantes», déclare Yves-André Jeandupeux, chef du personnel et membre de la direction de La Poste Suisse, «il est donc urgent de puiser dans ces réserves de femmes qualifiées.» La Poste, montrant l'exemple, a créé plusieurs postes à 80% jusqu'aux plus hauts étages de la direction et élabore des modèles de partage du travail pour les tâches de gestion. De plus, elle rend désormais obligatoire, lors du recrutement des cadres, de faire figurer au moins une femme sur les listes de sélection.

3. Les étrangers

Ces dernières années, ce n'est que grâce à l'arrivée de travailleurs étrangers qualifiés qu'un tarissement du marché du travail a pu être évité en Suisse. «La libre circulation des personnes a permis d'améliorer considérablement l'adaptabilité de l'économie suisse», explique Jean-Daniel Gerber, directeur du Secrétariat d'État à l'économie (seco). «Les entreprises suisses doivent s'efforcer de rester attrayantes pour les salariés qualifiés: pour les autochtones, afin d'éviter un exode, comme pour les étrangers, afin de combler les lacunes sur le marché du travail.»

Les qualifications de la main-d'œuvre étrangère ont beaucoup évolué. Jusqu'aux années 90, seuls 15% des étrangers possédaient une formation universitaire. Depuis le milieu des années 90, et surtout depuis l'instauration, en juin 2002, de la libre circulation des personnes entre les pays fondateurs de l'UE et la Suisse, plus de la moitié des travailleurs étrangers est dotée d'un diplôme universitaire. Le professeur George Sheldon, directeur de l'Institut de recherche sur le marché du travail et l'économie industrielle de l'Université de Bâle, a comparé la formation des étrangers avec celle de la main-d'œuvre autochtone et constaté que le pourcentage de diplômés universitaires est nettement plus élevé parmi les étrangers. Lors du centième anniversaire de l'Union patronale, Sheldon a déclaré: «Cela équivaut à une importation massive de capital humain.»

De larges pans de l'industrie pharmaceutique ou de l'industrie des machines sont dépendants d'une main-d'œuvre venue de

l'étranger, le nombre de spécialistes étant insuffisant en Suisse. C'est notamment grâce à cette perméabilité du marché du travail que de plus en plus de consortiums étrangers tels que Google, Kraft Foods et Cisco s'implantent sur le territoire suisse. Google Suisse, par exemple, emploie, cinq ans après sa création, 400 collaborateurs hautement qualifiés venus de 40 nations et représente le plus grand centre de recherche de Google hors des États-Unis. Les entreprises suisses n'ont quant à elles plus d'autre choix que d'internationaliser de plus en plus leur recrutement par l'aménagement de nouveaux canaux.

L'individu est-il vraiment au centre des préoccupations?

Depuis des années, dans bien des secteurs – et surtout dans celui des services – l'être humain est, d'après les dirigeants et les médias, non seulement au centre de l'action entrepreneuriale mais aussi au centre des réflexions et décisions internes concernant le personnel. L'objectif est défini, les concepts existent, mais les instruments de mesure exacte des besoins, de l'orientation, des objectifs et des attentes de l'individu faisaient défaut jusqu'ici. En d'autres termes, l'accent était surtout mis sur des groupes d'êtres humains (segments, groupes cibles, couches, typologies, niveaux hiérarchiques) et non sur l'individu. Il était auparavant techniquement impossible de partir d'une grande masse d'individus pour se concentrer sur une seule personne et d'orienter l'entreprise ou le service non seulement sur la totalité des individus mais aussi sur chacun séparément.

En collaboration avec l'ISG-Institut, PricewaterhouseCoopers a développé une solution qui permet notamment à la gestion de clientèle ou au département du personnel de mesurer des facteurs mous de manière fiable et, en les combinant avec des facteurs durs, d'emprunter de nouvelles voies. Cet outil fournit à l'entreprise une base plus fiable pour développer sa stratégie et accroître sa proximité du marché. L'individu, collaborateur ou investisseur, retrouve ainsi véritablement sa place essentielle pour l'entreprise.

thomas.scheiwiller@ch.pwc.com

4. Les jeunes

Depuis le début du siècle, les représentants de la génération Y nés entre 1980 et 1990, appelés aussi «millénaires», entrent dans la vie active. Comme ils sont relativement peu nombreux à devoir financer un nombre croissant de retraités, leur rôle dans la vie économique future est décisif. Leur situation de départ est donc très confortable: dans la lutte acharnée des entreprises qui se disputent, depuis déjà dix ans, les jeunes talents, les salariés devraient gagner en importance, au détriment des employeurs. Afin d'éviter un vieillissement complet du personnel salarié, les jeunes seront encore plus recherchés à l'avenir.

Pour s'attacher leur collaboration, les entreprises doivent imaginer des systèmes d'incitation complètement inédits. En effet, la génération Y fonctionne différemment des précédentes. «Elle se fait une autre idée de la vie active», explique Stephan Peterhans, chef du personnel chez PricewaterhouseCoopers. «Nous avons intérêt à nous préparer à une évolution des valeurs.» Les «millénaires» sont les premiers à avoir grandi au contact de l'ordinateur; ils sont habitués à travailler au sein d'équipes virtuelles et ont assimilé un rythme de vie toujours plus rapide: messagerie électronique, Internet, jeux informatiques... Ils veulent s'amuser; ils sont flexibles, mobiles et très disponibles durant quelques années. Les structures fixes leur font horreur. La loyauté n'est pas leur spécialité, ce qui se manifeste déjà par un turnover croissant au sein de leur catégorie d'âge.

Les entreprises capables de s'adapter aux «millénaires» sont avantagées par rapport aux autres. «Les modèles d'avancement et de carrière doivent être adaptés à la nouvelle génération», dit Stephan Peterhans. Selon une étude réalisée par PwC, «Managing tomorrow's people», les employeurs devraient offrir à leurs jeunes salariés les avantages suivants: des expériences internationales multiples au sein de l'entreprise, un milieu technologiquement ingénieux et innovant, un sens élevé des responsabilités dans les domaines sociaux et écologiques. Toutefois, la nouvelle génération ne remet pas systématiquement en question les méthodes de travail traditionnelles. Une majorité considère encore le travail de bureau comme normal, et seulement une petite minorité envisage un travail à domicile régulier.

La formation continue et l'épanouissement personnel sont très importants pour la génération Y. La formation est omniprésente, requise par l'employeur et investie de manière spécifique pour accroître sa propre valeur réelle au sein et en dehors de l'entreprise. //

**Professeur Roman
Boutellier, EPF Zurich:
Recherche «business
angels».**

«Souvent, les pionniers ne sont pas des vendeurs. Ou bien ils ne savent rien de la gestion de trésorerie. Nous manquons d'hommes et de femmes d'expérience sachant épauler les jeunes entrepreneurs.»



«Pour réussir, il faut avoir une idée, le désir de s'engager et le sens des affaires»,

affirme Roman Boutellier, professeur à l'EPF. En dépit de la crise économique, il prévoit ces prochaines années la création de 10 à 15 start-up par an à l'EPF de Zurich. Car il y a de l'argent... quand les projets sont convaincants.

Monsieur Boutellier, quels seront les effets de la crise économique sur les start-up suisses?

Tant que la croissance économique n'aura pas repris, ce sera dur: premièrement, parce que tout le monde économise à l'heure actuelle et, deuxièmement, parce que les investisseurs en capital-risque sont plus prudents.

Les start-up ressentent-elles déjà les effets de la récession?

Oui, il est aujourd'hui plus difficile de trouver de l'argent. Mais je suis convaincu que nous verrons, ces prochaines années à l'EPF, la création de 10 à 15 start-up par an, soit autant que les années précédentes. Car il y a de l'argent; la question est de savoir si l'on est capable de convaincre ceux qui en ont.

Comment convaincre les bailleurs de fonds potentiels?

C'est plus facile lorsque le produit ou le service proposé permet au bailleur de fonds de résoudre un problème jusqu'à présent sans solution. Si, par exemple, vous trouviez le moyen de réduire les émissions de CO₂ dans l'industrie du ciment, vous

auriez réalisé ce que personne n'a encore jamais réussi. Dès le début, votre solution trouverait acquéreurs, à presque n'importe quel prix. C'est plus difficile lorsque la technique en question permet seulement de faire autrement ce que d'autres font déjà.

Fonder une entreprise est une chose, en vivre en est une autre. Quel est le bilan?

Le taux de survie des start-up de l'EPF est de 90%.

C'est surprenant.

Oui, mais nous avons constaté que 10% seulement des start-up comptent plus de 50 collaborateurs après cinq ans. Les autres ne se développent pas. On peut alors se demander s'il est judicieux de continuer lorsqu'on ne grandit pas, ou s'il n'est pas préférable de s'intégrer quelque part ou de lancer un nouveau projet.

Quel est votre avis?

Lorsque l'on poursuit un but de manière intensive mais, à la longue, sans succès, on devrait avoir le courage d'abandonner et de faire autre chose. À un moment donné, il faut percer, ce qui se remarque surtout par la création de nouveaux emplois.

Que faut-il pour réussir?

Premièrement, il faut une idée qui se vend. Deuxièmement, il faut avoir envie de s'engager à plus de 100%, et ce des



Portrait

Le professeur Roman Boutellier, 59 ans, est vice-président du département du personnel et des ressources à l'EPF de Zurich depuis octobre 2008. Il enseignait auparavant au département de management de l'Institut de technologie et de gestion de l'innovation. De 1999 à 2004, il a contribué à la restructuration du groupe SIG Neuhausen, en qualité de CEO.

années durant. Troisièmement, il faut savoir valoriser commercialement son idée.

Quelle est la plus grande difficulté?

Généralement, c'est le troisième point qui pose des problèmes. Les pionniers ne sont souvent pas des vendeurs. Beaucoup manquent aussi de savoir-faire en matière de gestion d'entreprise. Ainsi, certains se heurtent à des difficultés parce qu'ils ne savent rien de la gestion de trésorerie. À mon avis, le problème que nous avons en Suisse est que nous manquons de «business angels», c'est-à-dire de personnes d'expérience sachant épauler les jeunes entrepreneurs.

Vous jouez aussi le rôle de «business angel» pour une start-up de l'EPF fondée l'année dernière. De quoi s'agit-il concrètement?

La start-up est née de diverses thèses. Mon rôle a consisté à mettre les doctorants en relation avec des entreprises, afin de leur permettre de développer, d'appliquer et de tester leurs projets. Certains de ces projets ont abouti à des mandats, c'est-à-dire que ces jeunes entrepreneurs ont pu se lancer avec un bon nombre de contrats en main. Aujourd'hui, je les conseille activement, leur suggère des idées, leur pose des questions, leur fais part de mes réserves.

Pourquoi fonder une start-up alors que l'on peut intégrer une entreprise existante?

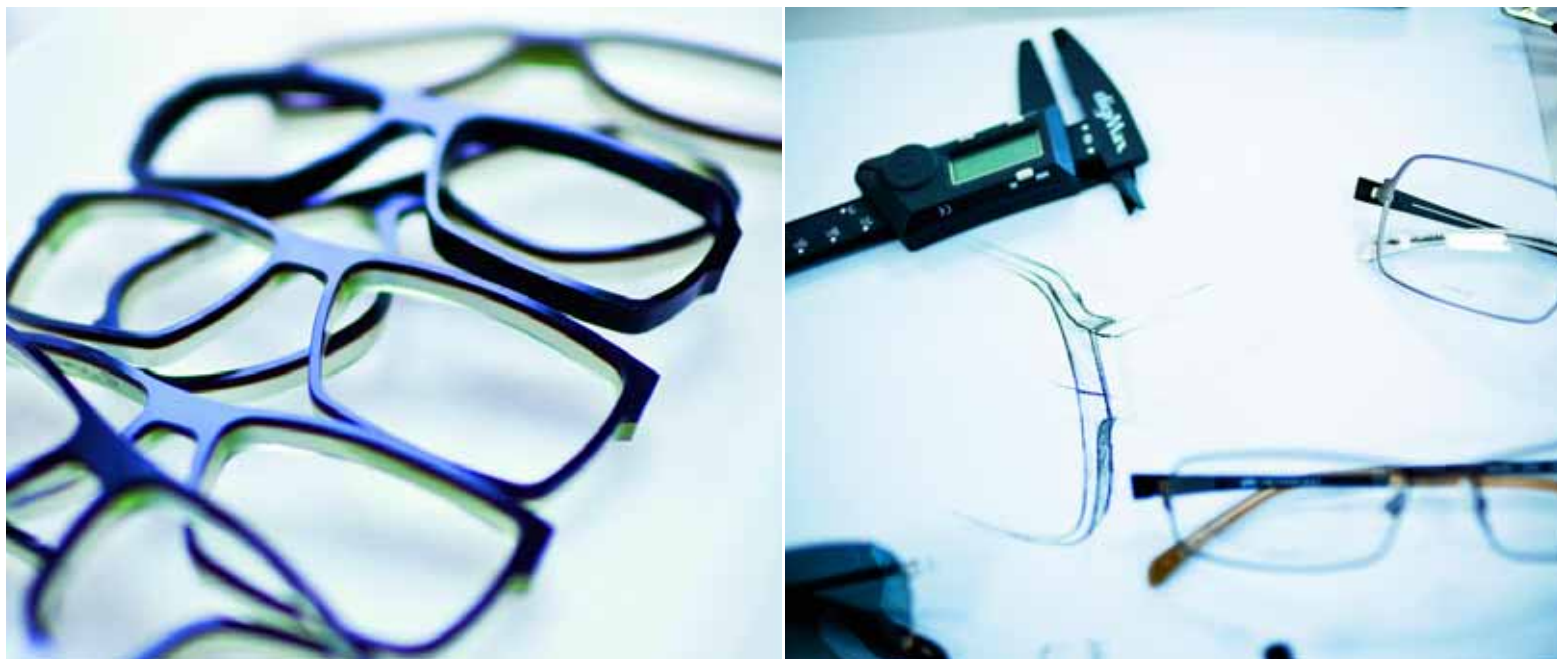
Une start-up oblige à étudier tous les aspects d'un projet, la spécialisation ne suffisant pas. On a aussi un contact direct avec les clients, ce qui permet de connaître leurs réactions en permanence. //



Götti Switzerland: un bon timing.
Le designer zurichois Sven Götti a lancé sa propre collection de lunettes en 2002, avec l'aide de deux collaborateurs. Depuis, il possède 10% de parts de marché en Suisse et livre dans 32 pays.

Des lunettes sont toujours des lunettes... Loin s'en faut. Elles ont été inventées il y a longtemps, au XIII^e siècle, et pourtant de nouveaux modèles sont sans cesse créés, dans différentes formes et couleurs et dans les matériaux les plus divers. «C'est comme avec la musique», dit Sven Götti, «on croit avoir déjà tout entendu, mais on compose sans cesse de nouvelles mélodies et de nouvelles chansons.»

À 43 ans, ce designer et patron de son entreprise, G.P.N. GmbH, réalise chaque année deux collections de 15 modèles de lunettes



«Avoir une ligne claire», c'est la devise de Sven Götti. Ses lunettes se distinguent par un design réduit au minimum et l'emploi des meilleurs matériaux.

en corne de buffle, en titane ou en plastique et, grâce à cette comparaison avec la musique, il sait qu'il ne manquera jamais d'idées. «Nous développons les modèles existants à l'ordinateur. La technologie CAO (conception assistée par ordinateur) offre d'inépuisables possibilités. Elle permet d'élaborer des dossiers d'étude au moyen d'un logiciel spécial.»

G.P.N. («Götti plus Niederer») occupe tout un étage à l'intérieur d'un bâtiment administratif à Wädenswil, dans le canton de Zurich. Elle emploie 14 personnes. En 1992, avec son collègue Urs Niederer, le Zurichois Sven Götti avait ouvert un magasin d'optique à Lucerne. Mais, après un apprentissage d'opticien et une formation dans une école supérieure spécialisée, ceci n'était qu'un début, non une fin: «J'ai su dès mon apprentissage d'opticien que je voulais créer des lunettes; vendre ne m'aurait pas suffi.» Sa première collection est née en 2002.

Sven Götti possède non seulement l'idée, l'engagement et le sens des affaires considérés comme nécessaires par Roman Boutellier, professeur à l'EPF, pour lancer une start-up (voir interview page 30), mais aussi le bon timing: «Si j'avais commercialisé une première collection tout de suite après ma formation, j'aurais probablement échoué. J'avais besoin d'expérience dans

le commerce de l'optique afin de mieux connaître les besoins du marché et de la clientèle.»

Les revenus du magasin lucernois ont contribué à financer la nouvelle entreprise. Mais les fondateurs de G.P.N. se sont depuis lors «séparés amicalement»: Niederer est à Lucerne, Götti à Wädenswil, et la G.P.N. GmbH s'appellera bientôt Götti Switzerland. Le patron a un nouvel associé: Felix Moreno, directeur des ventes. Ils investissent également dans la recherche: «Nos lunettes doivent être non seulement belles», dit Sven Götti, responsable du design, «mais aussi à la pointe de la technologie.» L'entreprise est rentable depuis trois ans. Le Swiss Economic Award pour les jeunes entreprises innovantes lui a été décerné en 2008.

Si Sven Götti avait la possibilité de revenir en arrière, il ne modifierait pas grand-chose: «J'investirais davantage dans la recherche et j'aurais engagé plus tôt un second designer.» Et surtout, il se serait volontiers épargné une désagréable aventure: «J'ai travaillé avec trois distributeurs à l'étranger,

Götti Switzerland

L'entreprise distribue actuellement ses propres collections de lunettes dans 32 pays. Elle emploie 14 personnes et environ 30 collaborateurs en service extérieur, à Wädenswil. En 2008, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de quelque 11 millions de CHF. www.gotti.ch

qui n'ont pas été en mesure de payer la marchandise que je leur avais livrée.» Aujourd'hui, Sven Götti emploie une trentaine de collaborateurs en service extérieur qui travaillent à la commission. Ceux-ci vendent les collections aux magasins d'optique haut de gamme de 32 pays, conseillés et livrés directement depuis Wädenswil. Le contact avec les magasins est réalisé sur place ou à l'occasion de l'une des douze foires internationales. Les plus grandes manifestations ont lieu au printemps à Milan et en automne à Paris. La concurrence internationale est rude, mais le Suisse s'en soucie peu: «Le plus important est de rester fidèle à sa propre ligne.» Pour Götti, il s'agit d'un design clair, réduit au minimum et utilisant les meilleurs matériaux. Son entreprise a atteint, à son avis, la taille idéale. Mais il souhaite encore développer le service extérieur: «Nous voulons conquérir de nouveaux pays. En Suisse, nous fournissons aujourd'hui 10% du marché de l'optique. Nous souhaitons atteindre le même chiffre à l'étranger, même si cela n'est pas possible partout.» Les États-Unis l'attirent. Depuis un bureau ouvert en Floride l'année dernière, Sven Götti veut exploiter les opportunités offertes par le marché américain. Et dans dix ans? «Notre réputation sur le marché mondial est bonne, et nous avons plutôt bien travaillé. Si nous pouvons continuer à ce même niveau, je serai satisfait.» //



**Reichle & De-Massari:
Projets familiaux**

Martin et Peter ont repris l'entreprise de leur père, un processus de succession qui a duré neuf ans. D'un point de vue rationnel, la passation des pouvoirs s'est déroulée sans heurts. Pourtant, «le processus est émotionnellement très chargé, on l'oublie souvent», dit Hans Reichle.

Passation de pouvoirs réussie.

Lorsque le moment est venu pour un père de remettre son entreprise entre les mains de ses fils, la succession est souvent source de dissensions familiales. Ce n'est pas le cas chez Reichle & De-Massari, à Wetzikon... Le fondateur de l'entreprise a été prévoyant.

Hans Reichle avait 50 ans lorsqu'il a commencé à envisager sa succession. Se séparant de l'associé avec lequel il avait fondé l'entreprise Reichle & De-Massari (R&M), il a racheté la moitié des parts de l'entreprise que celui-ci détenait. Mais il ne souhaitait pas rester seul propriétaire et a donc étudié tous les cas de figure possibles pour cette entreprise spécialisée dans les techniques de communication: vente, entrée en bourse, management buy-out... Remettre l'entreprise entre les mains de ses fils lui est également venu à l'idée, mais cette question est restée longtemps en suspens. Ce chef d'entreprise, en effet, s'est toujours gardé d'influer sur la vie professionnelle de ses fils. Au lieu de les asseoir dans un nid tout fait, il préférait les voir d'abord faire leurs preuves ailleurs. Inversement, ses fils ont longtemps montré peu d'intérêt pour l'entreprise familiale. Ils aimaient bien y tailler des crayons pendant les vacances scolaires pour se faire de l'argent de poche, mais ils ne s'imaginaient pas la reprendre un jour.

Une succession se planifie à l'avance

Aujourd'hui, 18 ans plus tard, Martin et Peter assurent ensemble la direction de R&M, l'un en qualité de CEO, l'autre en tant que COO. Pour leur père, Hans, c'est un «coup de chance», une «solution que beaucoup nous envieraient».

Nombre d'entrepreneurs ne se préoccupent généralement de leur succession que lorsqu'ils envisagent de se retirer du monde des affaires. Souvent, il est déjà trop tard.

Ils menacent ainsi l'existence de leur entreprise. Selon diverses études, plus de 150 000 PME suisses changeront de propriétaire dans les quelques années à venir; jusqu'à 15 000 emplois sont perdus chaque année à cause d'un manque d'anticipation. Il n'est jamais trop tôt pour envisager sa succession, disent les experts; un entrepreneur devrait s'y prendre au



Reichle & De-Massari

Domiciliée à Wetzikon, dans l'Oberland zurichois, la société Reichle & De-Massari AG (R&M) développe et réalise des systèmes de câblage passifs pour réseaux de communication; elle compte parmi les plus grands fournisseurs du monde. Les trois quarts de son chiffre d'affaires (241 millions de CHF en 2007) sont réalisés à l'étranger. Le résultat d'exploitation (Ebit) s'élève à 13% du chiffre d'affaires. La société, détenue à 100% par la famille Reichle, emploie environ 650 personnes. www.rdm.com

moins six ans à l'avance. Hans Reichle, lui, a programmé sa succession pendant neuf ans. En 1999, âgé de 60 ans, il a cédé son poste de CEO, exactement comme il l'avait prévu. Grâce à sa prévoyance et à la reprise de la société par ses fils, R&M est un exemple type de passation des pouvoirs réussie.

Reprendre les rênes au bon moment

Il est vrai que Hans Reichle a encouragé ses fils à gagner leurs galons loin de l'entreprise; mais il est revenu à la charge au moment décisif. Martin a fait un apprentissage de monteur électricien et travaillait en Australie lorsque, à 29 ans, il a reçu d'un concurrent une offre d'emploi intéressante. Son père, alarmé, a sauté dans un avion pour tenter de le convaincre de ne pas travailler pour une société concurrente mais d'entrer dans l'entreprise familiale. Peter, polymécanicien diplômé, a pris un poste dans l'entreprise familiale à l'âge de 28 ans. Épaulé par un cadre expérimenté, il a gravi les échelons progressivement, au fil des ans. «Je tenais beaucoup à ne pas accéder tout de suite au niveau hiérarchique suprême», dit-il, «c'est le travail dans l'entreprise qui a éveillé chez moi l'envie d'en prendre les rênes.»

Après avoir fait face à l'épreuve de vérité pendant plusieurs années, Martin et Peter prennent la direction de l'entreprise en 1999, tandis que Hans Reichle se retire. Les rôles sont parfaitement répartis et ne se



L'entreprise Reichle & De-Massari est l'un des plus grands fournisseurs du monde de systèmes de câblage passifs pour réseaux de communication.

chevauchent pas, ce que les deux frères expliquent par le fait que leurs domaines de compétence sont clairement définis et qu'ils se complètent bien, notamment en raison de leurs caractères différents. Le CEO Martin Reichle, le plus innovant et le plus impulsif des deux, exerce ses dons dans le marketing et la vente, tandis que Peter Reichle, plus calme, met ses compétences en tant que COO au service de la logistique et de la production.

Savoir se détacher

Les deux frères sont liés par des valeurs fondamentales communes telles que le respect, le savoir-vivre et la modestie. La direction se compose de cinq membres, ce qui permet d'éviter un «pat», et le conseil d'administration est présidé par une personne externe à la famille, pour sa voix indépendante. Le fondateur, Hans Reichle, est membre du conseil d'administration de R&M et président du holding familial qui détient les actions de l'entreprise. Il détient un peu moins de 50% des parts, ses fils en possédant chacun un peu plus de 25%. «S'ils le veulent, ils peuvent me mettre en minorité», dit Hans Reichle en riant. D'un point de vue rationnel, la succession de l'entreprise s'est déroulée sans heurts. Mais, pour réussir, il faut plus que des plans peaufinés. «Le processus de succession est émotionnellement très chargé, on l'oublie souvent», dit Hans Reichle. Ainsi, il avait sous-estimé les tensions qui pouvaient naître s'il continuait d'occuper un bureau à l'étage de la direction ou de garer sa voiture devant l'entrée. Même après son départ, il lui est arrivé de se retrouver entre deux feux, des collaborateurs l'ayant consulté au sujet d'une décision controversée de ses fils. «J'ai senti que je devais me retirer complètement. À défaut, j'aurais empêché leur épanouissement», dit-il. Au début, il se rendait encore de temps en temps à la cafétéria pour sonder l'atmosphère à la base, mais il a très vite arrêté. Aujourd'hui, il ne s'occupe plus que de dossiers bien précis, comme la construction

d'un bâtiment supplémentaire à Wetzikon, qui doit ouvrir ses portes fin 2009. Ce bâtiment permettra d'abriter 400 postes de travail et un centre de logistique. Depuis la passation des pouvoirs, les affaires sont florissantes. Ces cinq dernières années, le chiffre d'affaires est passé de 130 à 241 millions de CHF, et le nombre de collaborateurs de 474 à 655. R&M est un leader mondial dans le domaine du câblage haute technologie et des solutions pour réseaux de communication. Le statut d'entreprise familiale constitue un avantage de poids: «Nous portons le même nom que l'entreprise et nous nous occupons personnellement de nos clients et collaborateurs», expliquent les frères Reichle, «ceux-ci doivent sentir qu'ils ne sont pas juste un numéro.» Et leur style de direction est à l'avenant: «Le rire de nos collaborateurs est notre principal indicateur. Tant qu'ils rient, nous savons que les affaires marchent.» Depuis bientôt dix ans que Martin et Peter Reichle dirigent leur entreprise dans l'Oberland zurichois, ils ont rarement imité leur père, qui a fondé l'entreprise en 1964. La phase pionnière est passée. Martin a 41 ans, Peter 44 ans, et ils représentent une nouvelle étape dans l'histoire de l'entreprise, où croissance et internationalisation sont de rigueur et exigent de nouvelles structures et des procédures décisionnelles plus formelles. «Notre père s'occupait encore de chaque détail. Ce n'est plus du tout possible aujourd'hui», explique Martin Reichle. «C'est probablement ce qui a été le plus difficile, tant pour lui que pour moi, dans cette histoire de succession: je ne voulais pas marcher sur ses traces mais développer mon propre style.» Il délègue donc les questions de détail et s'efforce de garder une vue d'ensemble. Pour s'adapter à la taille de l'entreprise, les frères ont consolidé le management au niveau des cadres et réorganisé la direction. Dans un contexte d'expansion internationale sur des marchés lointains tels que la Chine et l'Australie, ils ont engagé des directeurs, aussi autonomes et entreprenants que si la société leur appartenait. Le père remplit toujours sa fonction de modèle: «Il nous a laissés libres», explique Martin Reichle, «et nous nous libérons aussi.» //

Transition douce Hans Reichle: quatre conseils pour réussir sa succession.

- 1. S'y prendre tôt:** le processus de passation des pouvoirs dure de cinq à dix ans et devrait être amorcé de manière précoce. Si des problèmes surviennent, il est toujours temps de réessayer.
- 2. Préparer un scénario:** toutes les étapes et les différents objectifs doivent être définis à l'avance.
- 3. Accompagnement neutre:** le processus de passation des pouvoirs doit être suivi par une personne extérieure à la famille, un conseiller externe ou un membre indépendant du conseil d'administration.
- 4. Bien répartir les rôles:** abandonner son ancienne position est plus difficile que de désigner un successeur. Le prédécesseur doit se tenir éloigné des affaires quotidiennes. Pour une passation de pouvoirs en douceur, il doit être chargé de tâches bien définies.

Travail et vocation.

Il y a huit ans, Urs Bühler a abandonné la direction de Bühler AG. Aujourd'hui, il consacre environ deux jours par semaine à l'entreprise, en tant que président du conseil d'administration. Il investit le reste de son temps dans un centre de soins pour les personnes et les animaux.



Une vie bien balancée.

Urs Bühler est président du conseil d'administration de Bühler Holding AG, à Uzwil. En 2003, il a fondé HealthBalance AG, le début d'une seconde carrière... en tant que conseiller de vie pour les personnes et pour les animaux.

Son métier: président du conseil d'administration de Bühler Holding AG, à Uzwil (canton de Saint-Gall); sa vocation: thérapeute.

Voilà qui serait une belle façon de débiter un portrait d'Urs Bühler: à 66 ans, il appartient à la quatrième génération des propriétaires de Bühler AG, dirige environ 7000 employés et opère dans 140 pays; sa réussite est «durable», à en croire le titre du rapport d'activité de 2007. Cependant, depuis quelques années, il est davantage «docteur ès chevaux» («SonntagsBlick») qu'entrepreneur, et on dit qu'il «murmure à l'oreille des chevaux» («Bilanz»). Mais Urs Bühler ne fait pas de distinction entre métier et vocation: «Je m'éclate dans les deux», dit-il... minimisant ainsi humblement son importance dans les deux domaines. Ingénieur mécanicien de métier, il n'a toujours été, selon ses propres dires, «que l'un des 7000 employés de l'entreprise», un «plieur de tôle». Quant à sa nouvelle activité de «conseiller de vie», il nie posséder des talents particuliers: «Je ne suis qu'un technocrate.»

C'est de la modestie, mais une modestie dépourvue de coquetterie. Urs Bühler, mince, séduisant, jeune encore, pratique l'auto-ironie avec décontraction. Désinvolte, la chemise ouverte («je dois bien avoir une cravate quelque part sur moi»), buvant un espresso dans une salle de réunion moderne et dépouillée de Bühler AG, il raconte sa vie. Il a d'abord voulu devenir chirurgien. Mais ses mains tremblaient, ce qui était loin d'être pratique. Passionné de sciences naturelles, il s'est donc dirigé vers des études d'ingénieur à l'EPF de Zurich. Son père ne l'a pas poussé, comme on

pourrait le croire, à prendre sa succession dans l'entreprise. «Fais ce que tu veux», a-t-il dit à son fils. Urs, d'ailleurs, lui en est encore reconnaissant: «J'ai eu de la chance avec mes parents.»

Vocation ou second métier, Urs Bühler investit aujourd'hui davantage de temps dans sa nouvelle entreprise que dans Bühler Holding AG. HealthBalance, c'est la réunion du TierGesundheitsZentrum pour les animaux et du centre VitalQuelle pour les personnes. La société a été créée dans la Flawilerstrasse, à Uzwil, sur une propriété familiale de 78 000 mètres carrés, pour environ 8 millions de CHF. Elle propose des soins globaux pour les humains et les animaux et emploie une douzaine de personnes, dont des vétérinaires, un masseur, des thérapeutes et un homéopathe. L'objectif de l'entreprise: aider à trouver son équilibre.

Réagir aux changements

En 2001, Urs Bühler a remis les rênes de Bühler AG à Calvin Grieder. En tant que président du conseil d'administration, il prend contact avec son CEO au moins une fois par semaine; il suit les progrès et le développement stratégique de la société et s'occupe encore de certains clients habitués à lui. En tout, il consacre un ou deux jours par semaine à l'entreprise.

La société Bühler AG, créée en 1860 par Adolf Bühler, était à l'origine une fonderie fabriquant des pièces pour machines textiles. Elle s'est ensuite spécialisée dans la construction de moulins à grains pour le marché mondial. Aujourd'hui, Bühler est un groupe technologique spécialisé dans la production de denrées alimentaires, les technologies chimiques et les produits moulés sous pression.

Bühler AG est ce que l'on appelle un «champion caché», c'est-à-dire un leader

dans sa branche, ignoré ou sous-estimé du public et des médias économiques. 2007 a été la meilleure année de son histoire, avec un chiffre d'affaires de 1770 millions de CHF. Malgré la crise économique, Urs Bühler considère l'avenir avec une certaine confiance: «Nous avons des produits attrayants, nous sommes parés. Il faut savoir réagir rapidement aux changements.»

Urs Bühler a commencé sa seconde carrière en 1992. Il s'était qualifié, avec son cheval Sunny, «malgré mes piètres talents



HealthBalance AG

La société HealthBalance AG constitue une assise économique pour le travail de l'équipe qui gère les centres VitalQuelle (santé des personnes) et TierGesundheitsZentrum (santé des animaux), à Uzwil. Fondée le 3 janvier 2003, elle est présidée par Urs Bühler. www.healthbalance.ch



La société HealthBalance AG a été créée à Uzwil, sur une propriété familiale, pour environ 8 millions de CHF. Elle doit être un jour capable de s'autofinancer.

de cavalier», pour le championnat suisse d'équitation militaire. Un peu avant la compétition, Sunny, un hongre alezan, s'était mis à boiter: arthrose, avaient diagnostiqué les vétérinaires. Pour sauver son cheval, Bühler s'est adressé à une spécialiste homéopathe. Celle-ci, au moyen d'une baguette, s'est aperçue que l'animal était non pas malade mais simplement mal nourri. Dix jours plus tard, après modification de son alimentation, Sunny, alors âgé de 14 ans, pouvait remarcher normalement. Il est mort naturellement au cours de l'automne 2005, à l'âge de 27 ans. Après le départ à la retraite de son homéopathe, Urs Bühler a décidé d'apprendre l'usage de la baguette. Il a donc participé, mais sans succès, à un cours proposé par le médecin homéopathe Rosina Sonnenschmidt, à Stuttgart: «La baguette des autres participants finissait par remuer à un moment ou un autre, mais pas la mienne.» Mais il a persévéré, acquérant finalement son savoir pas à pas. La thérapie proposée par HealthBalance est basée, grosso modo, sur les préceptes de la kinésiologie: le corps, l'âme et l'esprit sont liés. Le bien-être d'un animal ou d'une personne dépend donc de l'équilibre de ses énergies internes et de leur faculté à circuler librement. Urs Bühler s'est également laissé convaincre par la théorie du scientifique allemand Hartmut Müller, selon laquelle les ondes harmonieuses constituent le principe fondamental de l'univers, déclenchant des

processus physiques, chimiques, biologiques et sociaux. Bühler, l'ingénieur, souligne que ces ondes et vibrations peuvent être mesurées physiquement. Cela rend, pour lui, la théorie plus facile à comprendre, et peu lui importe que d'autres la mettent en doute: «C'est efficace.» Ses patients, jusqu'à présent, étaient des chevaux, des chiens, des chats... et un poisson rouge. Ce dernier nageait dans son aquarium, penché sur le côté. Le rayonnement électromagnétique de la pompe de circulation avait perturbé son équilibre vibratoire, diagnostiqué par Urs Bühler au moyen d'un pendule. Il est désormais guéri.

Poursuivre aussi des buts économiques

Des animaux aux êtres humains, il n'y avait qu'un pas. Pour demander à HealthBalance une analyse de son état général, il suffit d'envoyer une lettre avec une description du problème, accompagnée d'un échantillon de cheveux et d'une photo. On reçoit alors une «analyse d'écho» soit, comme il est expliqué sur www.healthbalance.ch, «une étude de l'état émotionnel, mental et physique de la personne à l'aide de méthodes parapsychologiques». Ce rapport d'analyse suggère également des façons d'éliminer les éventuelles perturbations. Avant d'entreprendre une thérapie, le

patient doit signer une déclaration dans laquelle il confirme, au point 1, être conscient du fait que «Urs Bühler n'est pas un médecin ou un guérisseur, mais un conseiller de vie, ayant pour objectif d'améliorer le bien-être de la personne susnommée». Au point 6, le patient confirme suivre le conseil d'Urs Bühler «sur la base d'une intime conviction personnelle» et de son propre chef, et «renonce à toute poursuite, sous quelque forme que ce soit, à l'encontre d'Urs Bühler dans le cadre de son activité de conseiller».

Urs Bühler recueille de plus en plus de témoignages de reconnaissance et de soutien. La société HealthBalance reçoit des scientifiques; elle désire s'affirmer en tant que centre de formation et «académie» pour l'échange des idées et des intérêts. Mais Urs Bühler poursuit aussi des buts économiques: «Nous souhaitons non seulement que notre centre soit accepté mais aussi qu'il soit un jour capable de s'autofinancer.»

Urs Bühler a eu beaucoup de chance dans la vie: il est né riche, a dirigé son entreprise avec succès et a désormais trouvé un champ d'épanouissement personnel. Est-il heureux? «Oui, si le bonheur signifie qu'on se lève avec plaisir le matin et qu'on se couche le soir avec gratitude.» Pas de doute, tout va pour le mieux pour l'homme au pendule! //

Travailler avec plaisir.

De médecin à bailleur de capital-risque: au cours de sa carrière, Michèle Ollier, associée chez Index Ventures, s'est moins laissée guider par des ambitions carriéristes que par ses propres inclinations. Sa devise: créer et faire bouger les choses!

Certes, elle a manqué son avion... mais on lui a proposé un emploi très intéressant! À Genève-Cointrin, en effet, Michèle Ollier croise Giuseppe Zocco, un des fondateurs d'Index Ventures. Ils avaient fait connaissance quelques mois auparavant, en se rendant ensemble à une réunion à Turin; ils avaient ensuite collaboré dans le cadre de divers projets. C'est au cours de cette rencontre fortuite à l'aéroport que le patron d'Index Ventures lui demande: «Michèle, souhaites-tu travailler avec nous?» L'entretien animé qui suit leur fait oublier le temps qui passe... et manquer leur avion. Cette anecdote sur la façon dont Michèle Ollier a trouvé son employeur actuel et «le boulot idéal» s'insère parfaitement dans la carrière de cette femme qui en est déjà à sa troisième réussite professionnelle. «Par bonheur, des occasions se sont toujours

présentées à moi qui m'ont complètement emballée.» On peut devoir sa carrière hors du commun à la chance ou au hasard, mais Michèle Ollier a surtout su saisir les occasions qui lui étaient offertes. Médecin ou bailleur de capital-risque, elle sait ce qu'elle veut: créer et faire bouger les choses! «C'est la raison pour laquelle je travaille chez Index Ventures, l'un des principaux fonds de capital-risque européens. Je veux laisser des traces; je souhaite aider les jeunes entrepreneurs à réaliser leurs projets. Lorsque les affaires ont l'air de marcher, je cherche un nouveau défi. Je ne suis pas une administratrice, j'aime les challenges.»

Patience et aptitude au compromis

Et, chez Index Ventures, les challenges ne manquent pas. Cette société genevoise, qui a investi environ 2 milliards de CHF dans plus de 100 start-up européennes et américaines, est littéralement prise d'assaut par les jeunes entrepreneurs à la recherche de capitaux. La priorité est donnée aux sociétés issues des sciences de la vie, le domaine de prédilection de Michèle Ollier dans lequel elle a débuté depuis le bas de l'échelle, dans la conception et la commer-

cialisation des médicaments. Index Ventures ne vise pas uniquement les financements lucratifs mais soutient les entreprises susceptibles de bouleverser des marchés entiers. De toute évidence, la Française, avec ses manières douces, est ici à sa place. En 2008, le magazine économique romand «Bilan» l'élit «femme de l'année»: «Michèle Ollier, star européenne des biotechnologies», titre l'article de fond. Dans une élégante salle de réunion, derrière la façade vitrée d'Index Ventures, rue de Jargonnant, à Genève, Michèle Ollier décrit avec enthousiasme sa carrière atypique. Ses 25 années de vie professionnelle sont marquées du sceau de la passion, de la patience et de l'aptitude au compromis. «Quand je convoitais un nouveau poste, il m'a toujours fallu faire des concessions.» Sa carrière professionnelle ne s'est donc pas nécessairement réalisée sous la forme



Avant tout: s'épanouir.
La carrière de Michèle Ollier ne s'est pas déroulée sous la forme d'une inéluctable ascension... Des diminutions de salaires et de compétence étaient aussi au rendez-vous.

d'une inéluctable ascension... Certaines pertes de salaire et remises en question de compétences étaient aussi au rendez-vous. Chez Index Ventures, par exemple, Michèle Ollier a tout d'abord été engagée comme directrice non associée. «La plupart des gens que je connais passent à l'échelon supérieur lorsqu'ils changent d'entreprise. Moi, j'ai toujours été promue au sein même de la société.» Son salaire, souligne-t-elle, «a toujours été très attrayant». Mais ses employeurs la rémunéraient toujours en fonction de son travail effectif, non pour ce qu'ils attendaient d'elle au moment de l'embauche... Une différence de poids, étant donné la productivité de Michèle Ollier.

Avoir le courage de changer

Petite fille, dans le sud de la France, elle savait déjà qu'elle souhaitait réaliser de grandes choses. Une relation de ses parents, glorieuse pilote automobile, qui plus est à la tête d'une entreprise, suscitait particulièrement son admiration. Mais c'est la mort précoce de deux de ses sœurs qui a le plus affecté Michèle Ollier: «Je pense encore tous les jours à elles; c'est pour comprendre pourquoi je devais les perdre que j'ai étudié la médecine.»

Michèle Ollier n'a jamais exercé son métier de médecin (hormis dans le cadre de remplacements). Au cours de ses études, à la Faculté de Médecine de Paris Ouest, elle se rend compte qu'elle se sent plus attirée par le monde des affaires internationales. Elle prépare donc un «business master» à l'ESSEC, Paris, et devient manager pharmaceutique. Pendant 15 ans, elle travaille dans le domaine de la conception et du marketing pour des entreprises comme Sanofi, Bristol-Myers Squibb et Rhône-Poulenc Rorer/RPR Gencell, et se charge des questions stratégiques. Dans différents pays, elle occupe des postes à responsabilité croissante. Chez Serono, par exemple, une société suisse de biotechnologies, elle est vice-présidente du département Reproductive Health.

En 2003, Michèle Ollier se lance dans sa troisième profession: passant à la partie financière de la conception des médicaments, elle devient directrice de la division des Life Sciences chez Edmond de Rothschild Investment Partners, à Paris. En 2006, elle entre chez Index Ventures. Aujourd'hui, seule femme parmi les neuf associés d'Index Ventures, elle évalue les jeunes entreprises issues des sciences de la vie et désireuses de s'attirer les faveurs du fonds de capital-risque genevois. Chaque année, Index Ventures reçoit un millier de dossiers d'entreprises à la recherche de capitaux; seules deux ou trois d'entre elles sont effectivement aidées. L'aide n'est pas seulement financière mais aussi pratique. Pour cette raison, Michèle Ollier siège au conseil d'administration de cinq entreprises aux États-Unis, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas; en Suisse, elle a pris sous son aile la jeune entreprise lausannoise OncoEthix.



Index Ventures

Fondée en 1996, Index Ventures est l'un des plus grands fonds de capital-risque européens. Sise à Genève, l'entreprise se propose d'aider des entreprises de pointe dans les domaines des technologies de l'information, de la santé et des sciences de la vie. L'entreprise possède des succursales à Londres ainsi qu'à Jersey et investit dans les entreprises, de la phase de création à celle de croissance.

www.indexventures.com

Apprendre à se connaître soi-même

OncoEthix a été fondée par des oncologues européens. Son but: acheter de nouveaux principes actifs, créer des médicaments contre le cancer et les revendre aux entreprises pharmaceutiques. «Parmi les nombreux médicaments nouveaux contre le cancer, peu sont commercialisés», explique Michèle Ollier. «La qualité de l'équipe de recherche est un facteur décisif.» La start-up lausannoise se concentre sur le développement d'une seule molécule destinée à stopper la croissance et la propagation des tumeurs cancéreuses. Les besoins de financement d'ici la fin des tests cliniques sont de 20 à 40 millions de CHF. Des études de médecine au fonds de capital-risque en passant par le management pharmaceutique... Sa carrière a-t-elle été planifiée? Michèle Ollier secoue la tête en riant: «Je mentirais si je disais que j'ai planifié consciemment mon parcours professionnel. C'est généralement mon intuition qui m'a guidée dans le choix de mes nouvelles activités. Et j'étais si enthousiasmée par chacun de mes nouveaux postes que je me disais: tu vas travailler ici toute ta vie avec plaisir!» Elle n'a fait qu'observer, sonder le terrain, découvrant ainsi sans cesse de nouvelles choses, raconte-t-elle. De plus, ces différentes expériences lui ont permis de mieux se connaître. «Ainsi, j'ai trouvé ce qui me plaît vraiment.»

Cette ascension en zigzag n'a donc pas été prévue. Mais, dans son parcours professionnel, Michèle Ollier décèle un fil conducteur: les innovations dans le domaine sanitaire et pharmaceutique. «J'ai toujours voulu travailler là où l'on crée des produits nouveaux et à haute valeur ajoutée... des médicaments aux effets inédits, avec un immense potentiel économique.» //



**Burckhardt Compression:
Ne pas se reposer sur ses
lauriers.**

Que ce soit en tant qu'employé ou entrepreneur, Valentin Vogt a toujours agi comme si l'entreprise lui appartenait. Sa devise: «Diriger en donnant l'exemple.» Souvent premier arrivé le matin et dernier parti le soir, il ne se permet aucune extravagance.

Regarder devant soi.

De manager à propriétaire: Valentin Vogt a repris l'entreprise industrielle Burckhardt Compression, à Winterthur, en faisant preuve de ténacité, de pragmatisme et de sens des chiffres et l'a introduite en bourse. Le PDG est le principal actionnaire individuel de l'entreprise.

«Plus 13% de chiffre d'affaires, un bénéfice au même niveau que l'année dernière, les ambitieuses prévisions pour l'exercice en cours ne seront pas bouleversées.» Valentin Vogt, directeur de Burckhardt Compression à Winterthur, fait une pause, se renverse dans son fauteuil et déclare: «La crise ne s'est pas encore répercutée sur nos résultats.» Après une autre pause, il ajoute: «Mais nous ne savons pas non plus de quoi sera fait l'avenir.»

Son entreprise fabrique des compresseurs à pistons, monstres indestructibles de plusieurs tonnes utilisés notamment pour raffiner le pétrole et transformer le gaz naturel. Il peut s'écouler deux ans entre la conception, la livraison et le montage sur place. C'est pourquoi les hauts et les bas de l'économie réelle ne touchent Burckhardt qu'avec retard, si tant est qu'ils la touchent. V. Vogt envisage sereinement l'avenir car il a des réserves: «Pendant les périodes fastes, il faut voler haut de manière à pouvoir descendre sans pour autant s'écraser quand les choses vont moins bien», telle est sa maxime pour faire face aux cycles. Au cours des dernières années de boom, cela a conduit Burckhardt à réaliser une marge opérationnelle de plus de 20%. Ce patron, à la tête de 850 collaborateurs dans 13 pays, explique ce succès par la simplicité de faits tels que celui-ci: «En un an, l'ensemble de notre équipe de direction gagne la même chose qu'un seul patron de certaines autres entreprises industrielles.» À 48 ans, il n'a ni décollé brusquement ni fait une carrière fulgurante, mais gravi

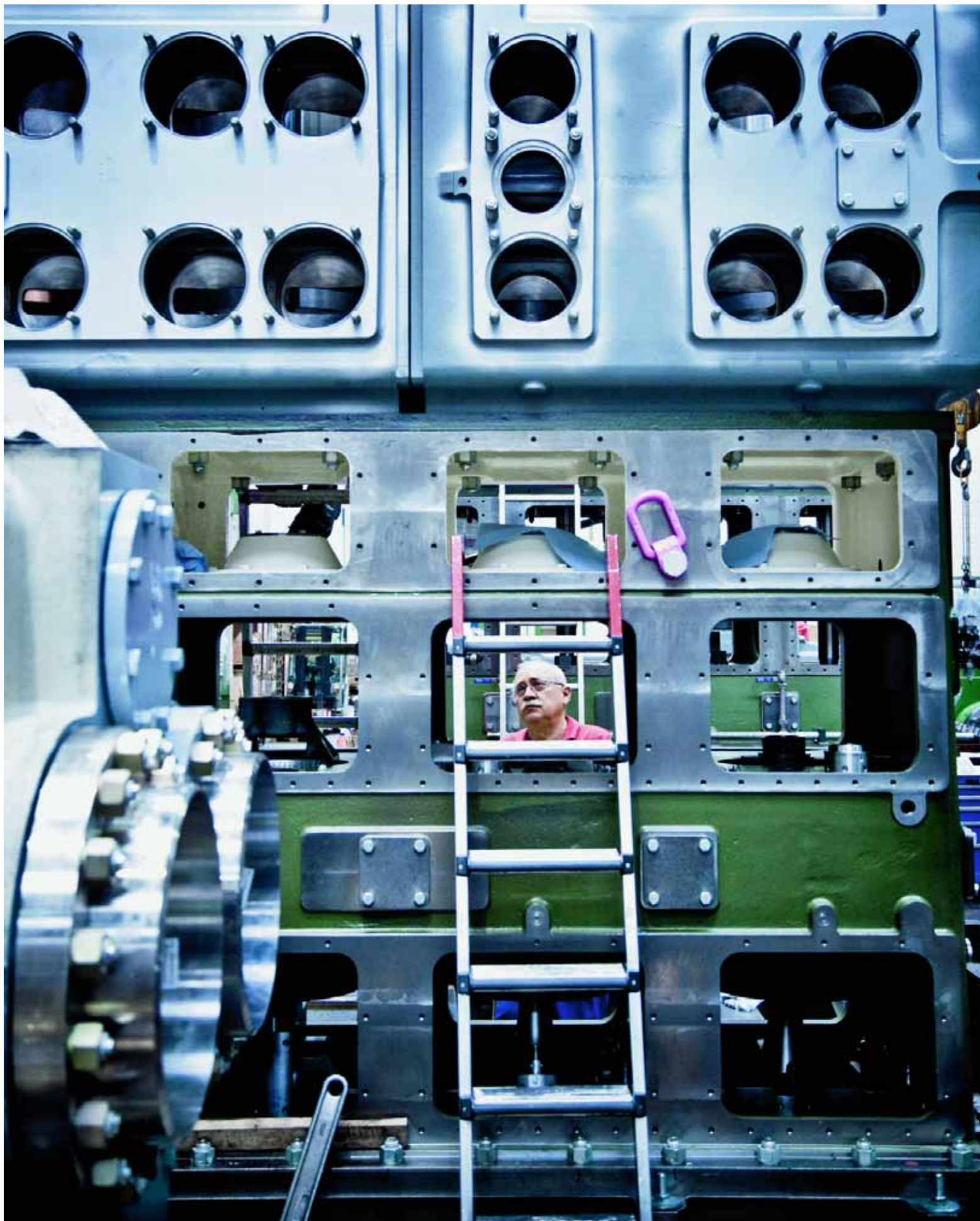
les échelons les uns après les autres. Il a débuté en 1985 comme contrôleur de gestion chez le constructeur de machines Sulzer, à Winterthur, comme le lui avait conseillé son professeur Hans Siegwart, une sommité des finances et de la comptabilité de l'Université de Saint-Gall, où V. Vogt a fait ses études. H. Siegwart avait recommandé le jeune homme chez Sulzer, ce qui valait tous les titres. Au bout d'un an et demi, Valentin Vogt était déjà à Detroit,



Burckhardt Compression

L'entreprise est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de compresseurs à pistons, fabriqués dans ses propres usines, à Winterthur et à Pune (Inde). Depuis 2000, Burckhardt Compression est dirigée par une équipe de cadres et elle est cotée à la bourse suisse SIX Swiss Exchange depuis 2006. www.burckhardtcompression.com

aux États-Unis, responsable financier d'Alloy Metals, une PME de 70 employés qui avait été rachetée par Sulzer. Trois ans plus tard, il est revenu en Suisse comme CFO de Sulzer Metco, puis en tant que directeur de la maison-mère en 1992 et l'est resté jusqu'à ce que Fred Kindle, alors directeur du groupe Sulzer, lui demande s'il voulait devenir PDG de sa filiale Sulzer-Burckhardt. Nous étions alors en 2000. Le moment était favorable. V. Vogt, présent dans le groupe depuis 15 ans, dont 8 au même poste, cherchait une nouvelle occupation et la division des compresseurs à pistons avait un besoin urgent d'un nouveau patron. En effet, l'entreprise, qui employait 630 collaborateurs à Bâle et à Winterthur, était au bord de la faillite. Valentin Vogt n'avait qu'un week-end pour se décider. Pour se faire une idée, il a demandé à ses collègues du groupe ce qu'ils en pensaient. Conclusion: Sulzer-Burckhardt était bien positionnée sur le marché avec d'excellents produits; les problèmes qui la paralysaient venaient de l'entreprise elle-même. «Je me suis donc dit que je pouvais trouver une solution», explique V. Vogt, qui affirme qu'il n'aurait pas accepté ce poste si le diagnostic avait été «mauvais produits, entreprise bien gérée». Pourquoi? «Je n'aurais pas eu envie de jouer les fossoyeurs.» Aujourd'hui, il considère sa première année dans ses nouvelles fonctions comme une «annus horribilis»: en 1999, Burckhardt, fondée en 1844 et filiale de Sulzer depuis 1969, était entrée dans la zone rouge. «Le principal problème venait du fait que, pendant des décennies, on avait occulté les



La société Burckhardt Compression fabrique des compresseurs à piston, utilisés principalement pour le raffinage du pétrole et la transformation du gaz naturel.



Burckhardt Compression emploie 850 personnes dans 13 pays et réalise un chiffre d'affaires de plus de 400 millions de CHF.

problèmes», explique rétrospectivement Valentin Vogt, «et, subitement, ils remontaient tous à la surface.»

Il ne s'est pas laissé intimider par cette situation défavorable qu'il considérait comme une chance, affirmant à 40 ans devant le personnel inquiet: «Je n'ai rien à perdre, je suis là pour vous aider. Si vous ne voulez pas, je n'aurai aucun problème pour trouver un autre emploi, contrairement à beaucoup d'entre vous.»

Chez Burckhardt, V. Vogt a commencé par le commencement, par ce qu'il savait bien faire: compter, calculer, évaluer les performances, établir un budget. Le manager qu'il était a cependant vite compris qu'il ne pourrait pas éviter des suppressions d'emplois: 300 employés ont dû quitter l'entreprise. «Cela n'a rien d'agréable, mais cela faisait partie de mon job», dit-il. «Je suis pragmatique et je regarde devant, l'histoire ne m'intéresse que si je peux en tirer une quelconque leçon.»

Guider par l'exemple

Il a appris beaucoup sur l'histoire de l'entreprise lors d'un atelier dont l'organisation fut sa première tâche. Les 100 cadres de l'entreprise étaient invités. V. Vogt se souvient en riant de cette manifestation: chacun avait de son côté l'impression d'avoir bien fait son travail. «Et pourtant, l'entreprise était au bord de la ruine!»

Avec sa nouvelle équipe de direction, Valentin Vogt a regroupé les conclusions de cet atelier dans une sorte de code de conduite, auquel il se réfère encore aujourd'hui. Celui-ci contient des règles simples comme «Nos portes sont ouvertes», «Nous sommes transparents» ou «Nous vous guidons par l'exemple». V. Vogt a accroché ce code au mur de son bureau et en a gravé intérieurement le contenu: «Il est fréquent que je sois l'un des premiers à arriver le matin et l'un des derniers à partir le soir. Je ne m'accorde aucune extravagance.»

L'ambiance de renaissance que V. Vogt avait réussi à instaurer comme nouveau patron de Burckhardt a profondément été perturbée lorsque la direction du groupe Sulzer décida, quelque temps plus tard, de réorganiser le groupe et de vendre quatre divisions, dont Burckhardt. «Ce fut un choc», se rappelle Valentin Vogt, «nous étions au début de notre restructuration, y mettant tout notre cœur.»

Valentin Vogt avait un an pour préparer Burckhardt à sa vente et réfléchir à ce que serait l'avenir. Il consulta alors, entre autres, un manuel technique de management buy-out. Dans un premier temps, l'idée le fascina, puis elle l'inspira: pourquoi pas nous, se dit-il et il se mit à la recherche d'alliés. Il convainquit rapidement quatre de ses collègues de la direction. Ensemble, ils recherchèrent des investisseurs. Vers la fin 2001 – Burckhardt gagnait alors à nouveau de l'argent et réalisait le même chiffre d'affaires que par le passé avec moitié moins de personnel – il parvint à un accord avec l'entreprise de participation Zurmont. Les cinq dirigeants recevaient 18% du capital-actions, Zurmont le reste. Six mois passèrent avant que l'équipe MBO trouve des banques pour le financement des 58 millions de CHF nécessaires au «deal». Puis ce fut chose faite: le 1^{er} mai 2002, V. Vogt passa du statut de dirigeant à celui d'entrepreneur et Sulzer-Burckhardt devint Burckhardt Compression.

Ce qui changea alors pour lui? «Rien», déclare V. Vogt, «j'ai toujours fait comme si l'entreprise m'appartenait.» Quatre ans plus tard, lorsque Zurmont fusionna avec une autre entreprise de participation et souhaita se désengager de Burckhardt, Zurmont et l'équipe MBO décidèrent d'un commun accord d'entrer en bourse. «Nous n'avons pas procédé à un MBO pour atterrir à nouveau dans un groupe», explique V. Vogt.

Qualité et respect des délais

L'introduction en bourse a eu lieu il y a maintenant trois ans. Une fois encore, pour Valentin Vogt comme pour l'entreprise, cela n'a pas changé grand chose: chiffre d'affaires et bénéfice ont continué à évoluer dans une seule direction, vers le haut. Burckhardt compte actuellement 850 collaborateurs dans 13 pays et réalise un chiffre d'affaires de plus de 400 millions de CHF (en 2001, il n'était encore que de 120 millions). Les affaires marchent comme sur des roulettes: en 2007, V. Vogt a même dû faire face à des problèmes de capacité et freiner l'arrivée des commandes. «Je ne voulais pas la croissance à tout prix», explique-t-il, «mais plutôt livrer des produits de qualité et respecter les délais.»

Depuis, il a engagé d'autres employés et prévu d'agrandir de 9500 mètres carrés le site de son usine. Les plans sont terminés. Si tout se déroule comme prévu, les nouveaux halls de production seront mis en service au cours du premier trimestre 2010.

«Nous ne faisons pas autre chose que ce que nous faisons auparavant», dit V. Vogt en demandant: «Sinon, comment aurait-il été possible d'introduire Burckhardt en bourse en quatre mois seulement?» Le PDG donne lui-même aussitôt la réponse: «Nous étions déjà prêts à entrer en bourse lorsque la décision de le faire a été prise.» Il siège au conseil d'administration en tant que principal actionnaire individuel où il représente également les quelque 14% de ses collègues, demeurés comme lui actionnaires même après l'introduction en bourse. Cependant, Valentin Vogt n'est pas le président du conseil d'administration. Il veille très attentivement à la séparation entre ses fonctions d'actionnaire et de membre du conseil d'administration et celles de PDG. «Les PDG, comme tous les autres membres de la direction, doivent pouvoir être remerciés à tout moment, qu'ils soient ou non actionnaires de l'entreprise.»

Ne jamais cesser de s'améliorer

Ce genre de pragmatisme est le fil conducteur de la vie professionnelle de Valentin Vogt et il doit aussi déterminer l'avenir. La fin de la carrière de V. Vogt ne doit en aucun cas être un problème pour Burckhardt. «L'objectif est, au cours des 10 à 15 prochaines années, d'encourager ceux qui pourront reprendre l'affaire et de leur laisser plus que ce que nous avons trouvé.» Il trouvera la relève en interne: sur les 20 derniers postes de direction que Burckhardt Compression avait à pourvoir, V. Vogt a trouvé 19 personnes qui convenaient dans sa propre maison.

À propos de réussite: Valentin Vogt la savoure, mais il a aussi du respect. En tout cas, lorsque nous abordons ce thème, il se lève, se dirige vers l'une des armoires de son bureau et revient vers la table de réunion avec une présentation PowerPoint: ce document date de 2001 et contient tout ce qu'il a entrepris à l'époque, avec les onze membres de son équipe de direction, pour faire de Burckhardt Compression ce qu'elle est aujourd'hui: une entreprise florissante.

V. Vogt explique qu'il repense toujours à cette présentation lorsqu'il est particulièrement satisfait. Pourquoi? «En la voyant, je réalise à nouveau clairement que nous pourrions être encore meilleurs», dit-il. «Nous ne devons pas nous reposer sur nos lauriers.» //

«On demande des détracteurs et des non-conformistes.»

Les administrateurs sont mis à rude épreuve – en particulier en temps de crise – et de plus en plus contrôlés par les parties prenantes. Il faut bien réfléchir avant de constituer un conseil d'administration ou d'embrasser une carrière au sein de celui-ci, déclare Matthias Jeger, associé Audit chez PwC.

M. Jeger, le rôle du conseil d'administration a-t-il changé ces dernières années?

Les attributions du conseil d'administration sont définies à l'article 716 du Code des obligations et n'ont pas été modifiées. Mais ce qui est certain, c'est que les membres d'un conseil d'administration sont aujourd'hui davantage objets de critique qu'il y a 10 ans. Ils doivent répondre de leurs décisions et on les traduit davantage en justice. Travailler au sein d'un conseil d'administration n'est pas un poste calme et lucratif. L'époque où l'on ne participait qu'à de rares réunions est également révolue. Aujourd'hui, il faut se préparer activement, travailler en étroite collaboration avec la direction et au sein de comités.

Quelles qualifications exige-t-on d'un administrateur?

Deux aspects méritent d'être distingués: d'abord, la qualification du conseil d'administration dans son ensemble, car sa composition est décisive. Ensuite, les qualifications individuelles de chacun de ses membres, leur bagage professionnel, leur motivation.

Parlons d'abord de la composition du conseil d'administration. Quelles règles faut-il observer?

On constate une tendance à constituer un conseil d'administration sur le modèle de la direction, afin de pouvoir surveiller toutes les fonctions. Il faut donc au moins un siège pour chaque secteur-clé de l'entreprise, occupé par un membre expérimenté et bien familiarisé avec ce domaine. À mon avis, c'est là une évolution tout à fait judicieuse. Il s'agit d'un modèle basé sur les compétences.

Cela signifie-t-il que les entreprises choisissent leurs administrateurs en fonction de leurs qualifications?

Aujourd'hui, les réseaux personnels ne suffisent plus au recrutement des membres du conseil d'administration – bien que le maintien d'un réseau soit généralement une aide indispensable et que l'observation du comportement des candidats au sein de tels réseaux puisse fournir de précieux indices. On constate que le recrutement est de plus en plus professionnalisé, et aussi qu'un nombre croissant d'entreprises établissent un catalogue des qualifications requises. Nous considérons qu'il s'agit là d'une tendance significative. En effet, un conseil d'administration fort, indépendant et compétent est un gage de stabilité en temps de crise.

Qu'en résulte-t-il pour les membres des conseils d'administration? Quelles sont les principales qualités requises?

D'une part, il est nécessaire d'avoir de l'expérience et des compétences dans au moins un domaine spécifique de l'entreprise et d'être capable d'avoir une vision globale de l'économie. D'autre part, il faut assez de tempérament pour défier et surveiller le management. Il est également avantageux de jouir d'une indépendance financière par rapport à l'entreprise, pour pouvoir défendre ouvertement ses propres opinions.

Les conseils d'administration ont-ils différents modes de travail?

Oui. Le style du conseil d'administration dépend beaucoup du style personnel de son président. Et la façon de travailler influe beaucoup sur la capacité à exploiter à fond le potentiel des personnalités et des différentes compétences qui composent le conseil d'administration.

Que pensez-vous des doubles mandats? Est-il judicieux de dissocier conseil d'administration et direction?

La tendance actuelle est à la dissociation. On veille donc de plus en plus à éviter les rotations – notamment en ne nommant pas systématiquement le CEO président du conseil d'administration. À défaut, celui-ci pourrait essayer de justifier ses décisions a posteriori. D'une manière générale, la majorité des administrateurs ne doit pas faire partie de la direction afin d'éviter les conflits d'intérêts. Il n'y a pas de règles absolues.

La diversité est-elle importante dans la composition d'un conseil d'administration?

Un modèle basé sur les compétences, comme le montre la tendance actuelle, se fonde sur la diversité. Il est primordial de bien connaître sa branche et/ou de posséder des compétences dans les domaines de la finance, de la production, du marketing et en M&A. Avoir une bonne expérience des affaires internationales ou des relations politiques est souvent bénéfique également. On a conscience aujourd'hui qu'un conseil d'administration ne doit pas être composé uniquement de personnes ayant les mêmes idées. Il doit comporter aussi des détracteurs et des non-conformistes; dans un modèle basé sur la diversité, il doit également comprendre des femmes.

Être administrateur est-il un travail d'appoint? Combien de mandats une personne peut-elle exercer au sein de conseils d'administration? Qu'observe-t-on dans la pratique?

On observe une professionnalisation croissante de cette fonction, qui s'explique en partie par le fait qu'elle demande énormément de

temps – selon la branche et la taille de l'entreprise. Il y a toujours plus de réunions, les administrateurs travaillent intensivement au sein de comités ou au contact direct de la direction. Certains événements inattendus nécessitent de réagir rapidement, il faut donc être disponible. Il est très difficile de répondre à tous ces critères lorsqu'on occupe un trop grand nombre de postes. Les administrateurs à plein temps constituent un atout certain. Cependant, il ne faut pas qu'ils soient tous des professionnels – la diversité, une fois de plus, donne les meilleurs résultats.

Que doit-on prendre en considération avant d'embrasser une carrière au sein d'un conseil d'administration?

Il a longtemps été jugé flatteur d'être nommé au sein d'un conseil d'administration. Aujourd'hui, un tel mandat est un véritable défi. Si l'on tombe au mauvais moment, cela peut même signifier la fin d'une carrière. Une entreprise, en effet, peut se retrouver rapidement dans une situation critique – aujourd'hui plus que jamais. Et le conseil d'administration est le premier responsable en matière de stratégie et de développement économique. À cela s'ajoutent les risques de l'interdépendance mondiale, ainsi qu'une plus lourde responsabilité au niveau national et surtout international. Il faut donc prendre conscience de tous ces aspects et soumettre la société à un examen minutieux avant d'accepter un mandat.

Comment s'y prendre?

Le réseau personnel permet un premier examen: qui siège déjà au conseil d'administration? Comment le management est-il composé? Etc. En outre, une due diligence ciblée est de plus en plus importante: de la même manière que certaines entreprises sélectionnent leurs administrateurs en fonction de critères bien définis, les candidats potentiels peuvent passer l'entreprise au crible. C'est dans leur propre intérêt puisque, en particulier dans les entreprises cotées en bourse, le conseil d'administration a une responsabilité et une vulnérabilité croissantes.

Quels sont les principaux critères?

Les questions qu'on doit se poser suivent une certaine systématique: suis-je conscient des responsabilités et des risques? Est-ce que je connais suffisamment bien l'entreprise? Puis-je faire confiance au management? Ai-je accès aux informations souhaitées? Quelle est la responsabilité des comités? Etc. Un futur administrateur devrait s'intéresser aussi à la gestion des risques et au contrôle interne. Progressivement, il parvient ainsi à bien connaître le fonctionnement de la société, à savoir si elle répond à ses propres exigences et si son expérience personnelle peut lui être utile.

Un administrateur devrait-il, à votre avis, être émotionnellement attaché à l'entreprise?

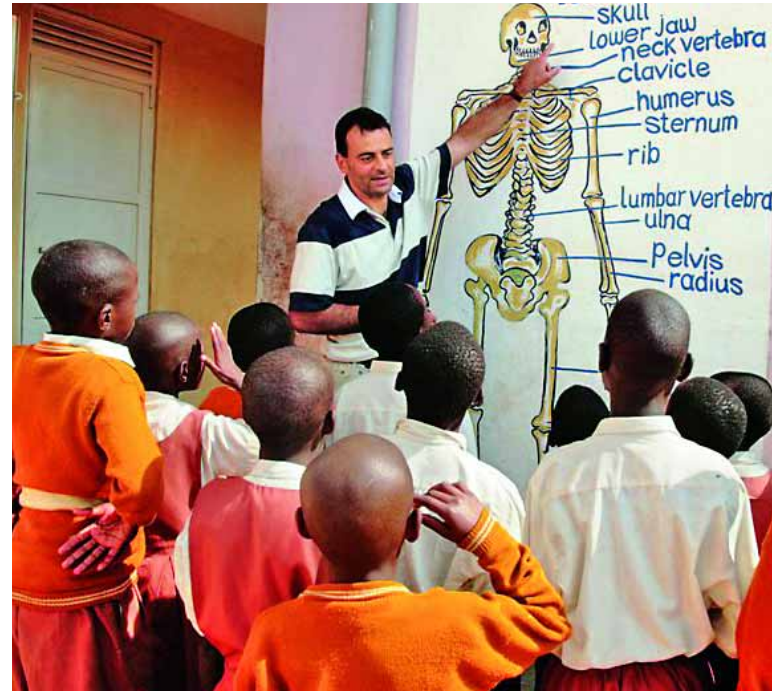
Absolument! Un administrateur travaille au service de l'entreprise et de ses parties prenantes. Il est important de pouvoir s'identifier avec l'entreprise. Il faut non seulement posséder des compétences professionnelles mais aussi faire preuve d'engagement pour l'entreprise et de clairvoyance en matière de stratégie. Seule l'adhésion de l'administrateur le rend crédible vis-à-vis de la direction, des employés et des autres parties prenantes, comme les médias et le public. //



«Il faut non seulement posséder des compétences professionnelles mais aussi faire preuve d'engagement pour l'entreprise et de clairvoyance en matière de stratégie.»



Des expériences marquantes: Frank Schmidt, de PwC, en Ouganda.



«Ulysses»: soins aux malades mentaux en Ouganda.

De toutes les options du programme «Ulysses», celle-ci représentait le plus grand défi. En Ouganda, l'organisation Basic Needs s'occupe d'assurer aux malades mentaux un minimum de qualité de vie: médicaments, nourriture, boisson et droits les plus élémentaires. «J'avais une vague idée de l'Afrique: après tout, étudiant, j'ai travaillé un certain temps en Afrique du sud», explique Frank Schmidt, docteur en droit et conseiller fiscal, associé PwC à Francfort, spécialiste en Private Equity et M&A Taxes. «Mais les mots me manquent pour décrire ce que j'ai vécu.» Les trois membres de l'équipe «Ulysses» ont parcouru avec leurs hôtes de Basic Needs le bidonville de Kamoya, à Kampala, la capitale: la première semaine, ils ont rendu visite à des malades du sida, la deuxième à des malades mentaux et la troisième à des malades mentaux atteints en plus du sida. «Pour moi, cela a été une expérience véritablement limite», se rappelle Frank Schmidt. «Un jour, alors que nous nous dirigeons vers une misérable case, notre accompagnateur nous a expli-

qué que vivait là un homme seul souffrant d'épilepsie et du sida. J'ai pensé à mes trois enfants et je me suis demandé ce que je venais vraiment chercher ici.» Aujourd'hui, le représentant de PwC revoit encore la scène comme dans un film: alors qu'il allait faire demi-tour, la porte de la masure s'est ouverte et un homme a tendu ses deux bras vers lui pour lui souhaiter la bienvenue. «On ne peut pas refuser une telle embrassade», dit Frank Schmidt. «On ne peut que la rendre.» Cette expérience l'a profondément marqué. Quand ses deux collègues d'«Ulysses» ont voulu abandonner au bout de trois semaines, il a fortement insisté pour qu'ils restent. La confrontation des arguments des uns et des autres et la décision commune de ne pas abandonner a soudé l'équipe. «Nous avons fait des expériences si marquantes

«Ulysses» est un programme de développement de PricewaterhouseCoopers visant à favoriser le leadership. Les associés de PwC qui y participent font preuve d'un potentiel pour une carrière de direction et sont désignés par leurs organisations nationales. Pendant deux mois, ils collaborent dans des Etats 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 représentent un défi et leur offrent la possibilité d'utiliser leurs compétences professionnelles dans un environnement complètement différent.

qu'à la fin, nous avons eu beaucoup de mal à nous séparer et à quitter l'Ouganda. Personnellement, je serais bien resté un peu plus.»

Pour Frank Schmidt, cela a aussi modifié son comportement professionnel quotidien. «Je suis beaucoup plus détendu et j'aborde les problèmes avec davantage de sérénité», dit-il. Car après l'Ouganda, la réponse à la question «Qu'est-ce qui est vraiment important dans la vie?» n'est plus la même qu'avant.

Il est également devenu plus attentif dans ses relations avec les clients: «Auparavant, l'irritabilité d'un interlocuteur pouvait m'ennuier ou me déranger. Aujourd'hui, j'essaie de découvrir ce qu'il en est, quel est le problème.» C'est surtout dans la collaboration avec son équipe que ces nouvelles dispositions d'esprit ont beaucoup apporté. «Aujourd'hui, je suis prêt à prendre beaucoup plus de responsabilités pour les autres. Les problèmes relationnels ne sont plus relégués au second plan après le travail pour les clients. Ils bénéficient au moins de la même attention car ils conditionnent la réussite durable de l'équipe.» //

Comment le CFO peut-il devenir un Chief Future Officer?

Etienne Hamoir, PricewaterhouseCoopers Neuchâtel



Transmettre des données concernant l'avenir, participer aux décisions stratégiques – les exigences auxquelles doivent faire face les CFO sont de plus en plus élevées. Les rapports à l'intention des services internes et des acteurs externes demandent une organisation sans faille de la gestion financière. PricewaterhouseCoopers élabore avec vous un système efficace, afin que votre entreprise réponde à long terme aux attentes des marchés financiers. Quelle est la question qui vous interpelle? www.pwc.ch

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Hans Vontobel:
«Jeune ou moins jeune, il est important de cultiver divers intérêts relativement tôt et de ne pas voir uniquement l'aspect carrière.»

06



Melanie Raouzeos:
«Les études ne préparent que partiellement au monde des affaires. On touche à beaucoup de domaines, mais on ne maîtrise rien parfaitement.»

08



Philippe Gaydoul:
«On entend souvent parler d'enfants qui ne supportent pas les attentes trop élevées de leurs parents. J'ai eu la chance d'être non le fils, mais le petit-fils.»

10