

# BULLETIN 5

[www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin)

PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2001  
PLEINS FEUX  
SUR LA CROISSANCE

OPÉRATIONS SUR DEVISES  
COMMENT MAÎTRISER  
LE RISQUE DE CHANGE

CULTURE INTERNET  
LA FIN DE LA PROPAGANDE  
COMMERCIALE

LES ENTREPRISES DÉCOUVRENT LEUR

# CAPITAL HUMAIN



GRANDE CONCENTRATION... LE « CAPITAL HUMAIN »  
SUR LE POINT DE RÉUSSIR SON « ENTRÉE EN BOURSE ».  
CREDIT SUISSE, FORMATION, ZURICH, 09 H 35.

## FOCUS: CAPITAL HUMAIN



## Les mots-poisons

Certains néologismes me hérissent, et mon sang ne fait qu'un tour quand j'entends parler d'« externalisation », de « compression d'effectifs » ou de « capital humain ». Les mots ne sont pas innocents et, chez moi, l'état d'alerte maximum se déclenche immédiatement. Cela me donne envie d'ouvrir le compartiment de mon cerveau réservé à ces poisons, pour les ranger dans des fioles hermétiquement fermées et les faire disparaître à jamais.

Toutefois, avant de déclencher le mécanisme, je vais voir sur Internet et découvre alors avec surprise que « capital humain » a failli remporter, en Allemagne, la palme du néologisme le plus détestable de l'année 1998. C'est Albrecht Schmidt, le directeur de la Bayerische HypoVereinsbank, qui avait le premier qualifié des enfants de « capital humain », les mettant ainsi sur le même plan que des marchandises.

Le capital humain est une notion économique à laquelle notre société s'intéresse de plus en plus. Il représente les potentialités latentes d'un personnel bien formé et hautement qualifié : une nouvelle catégorie venant s'ajouter à l'argent, aux titres ou aux biens matériels.

Mais bien plus qu'une masse anonyme ou un facteur dont on peut calculer l'impact sur le bilan, le capital humain, ce sont des hommes et des femmes qui, avec leurs qualités et leurs défauts, viennent égayer la grisaille du quotidien par leur personnalité et leur talent, qui insufflent vie et chaleur à un concept abstrait. Quelque peu rassénée par cet angle de vision, je vais donc refermer provisoirement mon compartiment à poisons.

**RUTH HAFEN, RÉDACTION BULLETIN**





En matière d'information, des millions de personnes font confiance à Internet. Mais Internet, à qui fait-il confiance?

## FOCUS : CAPITAL HUMAIN

- 6 **Tendance** | A quand l'homme figurant au bilan ?
- 16 **Headhunters** | La chasse aux talents est sans merci
- 20 **Rolf Dörig** | Marché et solidarité
- 24 **Armani, Spielberg et Cie** | Tout sur le gotha de la richesse
- 28 **Quatre portraits** | Des hommes de valeur

## ACTUEL

- 35 **Compte d'investissement Flex** | Pour faire grossir son épargne
- Ticino Informatica** | Banque sur Internet et voyages de rêve
- Rapidité et prix réduits** | Les affaires sur Internet
- 36 **Placements éthiques** | De bonnes actions qui rapportent

## ECONOMIC RESEARCH

- 40 **Prévisions économiques** | La croissance à l'ordre du jour
- 44 **Marché du travail** | Les conséquences du vieillissement
- 47 **Nos prévisions conjoncturelles**
- 48 **Investissements directs** | Une manne pour les filiales étrangères
- 51 **Nos prévisions pour les marchés financiers**

## E-BUSINESS

- 52 **Internet** | Les nouveaux marchés apprennent plus vite
- 58 **Le WAP** | Internet « in ze pocket »
- 61 **@propos** | Le nouvel opium du peuple

## SERVICE

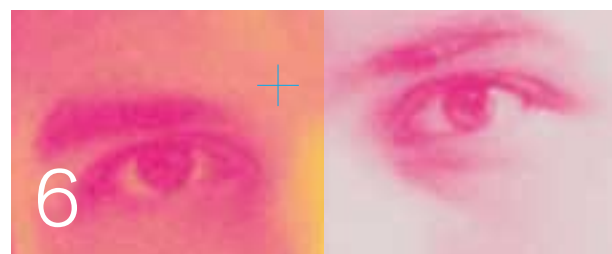
- 62 **Marchés devises** | La gestion de trésorerie à l'échelle du globe

## SPONSORING

- 66 **Chefs d'orchestre** | Fini les tyrans, place au travail d'équipe
- 69 **Agenda**

## CARTE BLANCHE

- 70 **Les opérations de crédit à l'avenir** | Franz-Josef Groth



**Capital humain : l'homme, facteur de succès numéro un.**



**Rolf Dörig, CEO Credit Suisse Banking :**  
« Nous assumons notre responsabilité sociale. »



**Malgré le risque d'inflation et la crise du pétrole :**  
la Suisse continuera de prospérer en 2001.



**La nouvelle étude du Credit Suisse le montre :**  
la Suisse a besoin de main-d'œuvre étrangère.



**Internet invite au dialogue : les clients veulent**  
plus que de la propagande commerciale.



# «CAPITAL

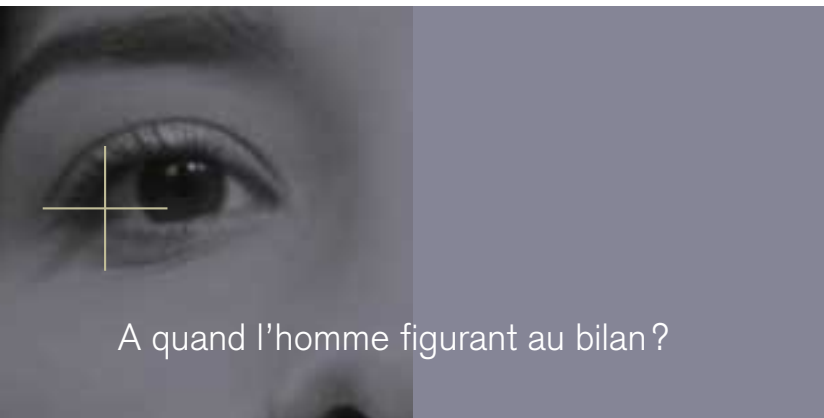




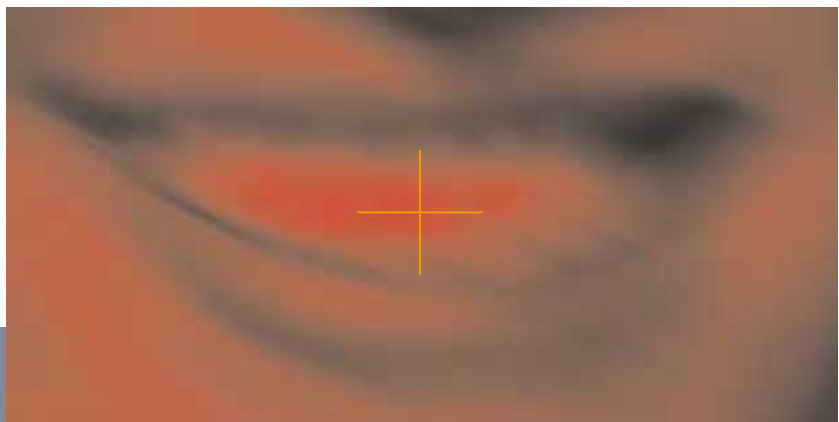
# HUMAIN»

La recette du succès face à la pression concurrentielle moderne est finalement bien banale : dans notre société de l'information, les entreprises découvrent une ressource nommée « homme ». Certes, le capital humain ne figure pas encore au bilan des entreprises ; mais ce n'est plus qu'une question de temps.

PAR CHRISTIAN PFISTER ET MEILI DSCHEN,  
RÉDACTION BULLETIN



A quand l'homme figurant au bilan ?



**Cash-flow, retour sur investissement,** chiffre d'affaires, bénéfice : autant de notions comptables qui renseignent sur la santé d'une entreprise, du moins c'est ce que l'on pourrait croire.

A l'ère de la nouvelle économie, l'art comptable n'offre toutefois plus la même sécurité. Les analystes attachent de moins en moins d'importance aux valeurs « en dur » telles que les fabriques et les installations. Les spécialistes sont unanimes : « La nouvelle économie ne se construit plus sur le capital et les ressources physiques, mais sur la matière grise. »

Les bonnes idées et les business plans bien ficelés font monter en flèche la valeur d'une entreprise. Amazon.com, numéro un des librairies en ligne, affiche une valeur comptable de 620 millions de dollars environ ; et elle pèse dans les 26 milliards de dollars en Bourse sans avoir jamais fait de bénéfices. Les spécialistes appellent cette différence « actif immatériel » : un capital qui réside dans les collaborateurs, dans leur savoir-faire ainsi que dans l'information et les connaissances, des éléments qui étaient passés jusqu'ici à travers les mailles de l'évaluation classique des entreprises.

Loin de relever de l'ésotérisme, l'immatériel est hissé au rang de facteur de survie. « Ce qui n'est pas mesuré est souvent négligé », s'écrient toutefois en chœur les nouveaux chefs d'entreprise. « Le capital humain est difficile à mesurer, mais cela ne doit pas nous empêcher d'essayer », affirme Karl P. Ruoss, responsable des ressources humaines au Credit Suisse.

#### La recherche d'un étalon

Voici ce qu'on pouvait lire récemment dans le magazine allemand « Manager » : « Les experts financiers et les conseillers ont soudain découvert un facteur de succès qui avait échappé jusqu'ici à leur analyse : l'homme. » Selon une étude du cabinet de conseil Ernst & Young, les analystes de Wall Street évaluent les entreprises en se fondant pour un tiers sur des informations non financières. Et – oh surprise ! – les analystes qui intègrent ces données dans leurs prévisions bénéficiaires font mieux que ceux qui y renoncent. Pas étonnant, dans ces conditions, qu'on recherche un étalon pour mesurer le capital humain.

Mais la plupart des entreprises renâclent encore. « Si les firmes étaient aussi

mal informées sur leurs ratios financiers que sur les ratios de performance de leurs collaborateurs, elles auraient un sérieux problème avec les investisseurs », estime le Boston Consulting Group, qui a mis au point un système permettant de déterminer non seulement l'efficacité du capital engagé, mais aussi celle du personnel employé. Le système a été baptisé « Workonomics ». Des ratios orientés vers le personnel prennent en compte le fait que, dans la nouvelle économie, une entreprise doit être dirigée en fonction des collaborateurs bien plus que du capital. Ainsi, l'évaluation intégrera des paramètres tels que la capacité de l'entreprise à recruter des collaborateurs et à les fidéliser. La productivité et la valeur créée par les salariés sont aussi prises en compte.

En notant dix-huit sociétés suisses cotées en Bourse, le Boston Consulting Group a montré au milieu de cette année dans quelle mesure ces sociétés étaient axées sur le personnel et quelle était la valeur créée par leurs collaborateurs. En tête du classement figurent des firmes telles que Roche, Novartis et Disetronic. Chez le premier de classe Hoffmann-





### « Comparez l'entreprise à un arbre.

Trop de managers ne pensent qu'aux fruits et oublient que les futures récoltes dépendent des racines», rappelle Leif Edvinsson, un des premiers chefs d'entreprise à avoir inscrit le capital intellectuel au bilan de sa société, et qui a fait du groupe d'assurances suédois Skandia un pionnier de la gestion des connaissances.

Cela se passait au milieu des années 90. Entre-temps, il est communément admis que le savoir est le principal facteur de production et de compétitivité dans notre société de l'information. Et, comme toute ressource, le savoir doit être géré et mis en valeur. Nombre d'entreprises emploient désormais des «knowledge managers», et les symposiums de management abordent pratiquement tous le thème de la gestion du savoir. Par ailleurs, les sites Web offrant leurs conseils en la matière sont désormais légion.

Tous en parlent, mais tous ne savent pas de quoi ils parlent. Qu'est-ce qu'une gestion efficace du savoir? Pour les économistes de l'Institut de recherche en traitement des connaissances appliquées FAW à Ulm, en Allemagne, cela ne se résume pas à un Intranet et à une banque de données.

«L'accent est certes mis sur la gestion du savoir, mais parfois d'une manière naïve, administrative, se résumant à des outils tels que les questionnaires de documents. Alors que le savoir, au sens profond, ne se laisse guère appréhender ni enfermer dans des systèmes informatiques», écrit Franz Josef Radermacher,

responsable scientifique du FAW. Pour Dirk Sollte, chargé de cours à l'Université de Saint-Gall et au FAW, la cause est entendue: la gestion des connaissances est si importante stratégiquement qu'elle doit être le domaine réservé des dirigeants. «La gestion du savoir doit être pratiquée à l'échelon de responsabilité le plus élevé pour que son action soit globale et intégrée.» Elle doit aussi reposer sur une vision globale de l'homme, car les connaissances ne sont pas toujours apparentes. Beaucoup d'entre elles demeurent cachées et ne finiront jamais sur un disque dur. «Les connaissances intimes, les valeurs empiriques, les interactions d'un homme, bref ses connaissances implicites, sont au moins aussi importantes que son savoir explicite», estime Dirk Sollte.

Une culture d'entreprise pratiquant et favorisant l'échange de connaissances, offrant des zones de contact et encourageant la formation continue est indispensable à la bonne gestion du savoir. Le réseau personnel et les acquis du collaborateur constituent un potentiel que l'entreprise peut utiliser de manière cohérente.

Une chose est sûre: le savoir-faire des collaborateurs étant le capital du futur, il faut à tout prix veiller à ne pas le galvauder. L'entreprise doit «créer les meilleures conditions possibles à l'épanouissement de ses collaborateurs», affirme Franz Josef Radermacher. Une perspective qui doit nous réjouir, nous qui sommes tous source de savoir.

La Roche, par exemple, la valeur moyenne créée par collaborateur s'élève à 213 000 francs; si l'on déduit de ce chiffre 127 000 francs au titre des coûts par collaborateur, on obtient une plus-value de 86 000 francs. Le cours de l'action s'en trouve influencé. Car qui dit forte valeur ajoutée dit valeur actionnariale élevée. Ainsi, la valeur boursière de Hoffmann-La Roche dépasse de cinq fois sa valeur comptable.

L'homme est un facteur qui gagne en importance, et dont il faut s'occuper. Mais pas seulement en période de plein emploi, comme le sait fort bien Helmut Maucher. L'ancien président du conseil d'administration de Nestlé a en effet déclaré un jour aux journalistes de l'hebdomadaire allemand «Die Zeit» que les sommes investies dans le capital humain, la motivation et l'image étaient tout aussi importantes que celles investies dans le marketing, la publicité et la recherche, car elles permettent de créer un capital de confiance au sein de l'entreprise: «Si, une année donnée, Nestlé n'enregistrait de ce fait qu'un bénéfice net de 3,9 milliards au lieu des 4 milliards attendus, cela aurait été une sage décision.»



Gérer le savoir – mais comment?



## Karl P. Ruoss: «J'ai des scrupules à parler de la valeur d'une personne»



**Entretien avec Karl P. Ruoss, responsable des ressources humaines au Credit Suisse**

**CHRISTIAN PFISTER** Le capital humain d'une entreprise joue pour vous un rôle essentiel en matière d'avantages concurrentiels. Pourquoi ?

**KARL P. RUOSS** Les produits, les services et les prix se ressemblent toujours plus. Ils s'imitent facilement. C'est l'homme qui fait la différence sur le marché. Le traitement que nous réservons à nos clients détermine notre succès. Nos collaborateurs, leurs connaissances, leur expérience, leurs idées et leur comportement sont uniques. A nous d'en tirer parti. Et n'oublions pas que l'information et le savoir constituent la matière première des banques et que les collaborateurs en sont les dépositaires.

**C.P. Comment mesurez-vous la valeur du capital humain ?**

**K.P.R.** En gros, on peut calculer ce paramètre en déduisant la valeur comptable d'une entreprise (installations, équipements, capital) de sa valeur boursière. La différence représente l'actif immatériel, la valeur des collaborateurs, du savoir-faire et de l'information. Prenez la société Internet Yahoo : sa valeur comptable s'élève à 622 millions de dollars, sa valeur boursière à quelque 84 milliards de dollars. Autrement dit, 99,25% de son prix en Bourse représente des valeurs immatérielles, c'est-à-dire les connaissances et le savoir-faire de ses collaborateurs.

**C.P. Etes-vous satisfait du capital humain au Credit Suisse ?**

**K.P.R.** En tant que responsable des ressources humaines, je n'ai jamais le droit d'être entièrement satisfait, car je pourrais alors passer à côté de potentiels et de possibilités de développement. Mais je suis fier de ce que nous avons réalisé ces dernières années.

**C.P. Combien vaut un collaborateur du Credit Suisse ?**

**K.P.R.** C'est une question immorale. J'ai des scrupules à parler de la valeur d'une personne. On ne peut pas l'exprimer en chiffres.

**C.P. Comment faut-il alors poser la question ?**

**K.P.R.** On parle du prix d'un collaborateur sur le marché du travail, donc de son salaire.

**C.P. De quoi ce prix dépend-il ?**

**K.P.R.** De trois éléments : la fonction, la personne et le marché du travail. Par fonction, j'entends les responsabilités professionnelles et hiérarchiques d'un collaborateur, la complexité de sa tâche ainsi que sa responsabilité managériale au niveau de l'entreprise. L'aspect humain recouvre la performance personnelle, le leadership et l'esprit d'équipe, l'employabilité, mais aussi les connaissances et l'expérience. Nous mesurons par exemple la capacité du management à retenir les meilleurs éléments et à leur permettre de se perfectionner. Le troisième élément est le marché du travail : nous ne pouvons pas

nous en abstraire, et le marché détermine aussi le salaire.

**C.P. Ces éléments se laissent-ils fondre dans un « indice du capital humain » ?**

**K.P.R.** Nous ne sommes pas encore prêts à réunir ces indicateurs de performance dans un indice. Nous pensons qu'un tel indice ne refléterait que partiellement la réalité et qu'il réduirait dangereusement la complexité du capital humain. Une foi aveugle dans les chiffres serait déplacée. Ce qui est sûr, par contre, c'est que le capital humain n'est pas pris en compte suffisamment dans l'évaluation d'une entreprise, car il est difficile à mesurer.

**C.P. Comment faites-vous pour accroître la valeur des équipes du Credit Suisse ?**

**K.P.R.** Nous avons trois priorités dans la gestion du personnel. D'abord le recrutement : nous avons l'opportunité de pouvoir faire un saut qualitatif lorsque nous engageons de nouveaux collaborateurs. Puis la formation continue : les compétences que nous ne pouvons pas acheter sur le marché doivent être développées en interne. Enfin la « rétention » : une fois que nous avons les bonnes personnes au bon endroit, nous voulons bien sûr les garder. En réussissant sur ces trois plans, nous pouvons augmenter la performance de notre capital humain.

**C.P. Avec succès ?**

**K.P.R.** Je trouve que oui. Evidemment, il faut toujours que plusieurs conditions soient réunies : environnement, motivation, rémunération et orientation de la performance sur les objectifs stratégiques. Autre point très important : le travail doit avoir un sens pour l'individu et l'obliger à se dépasser, d'où la nécessité d'un savant mélange entre activités, compétences et responsabilités. Et n'oublions pas que le climat de travail dépend directement de la culture d'entreprise. Les dirigeants assument là une lourde responsabilité, car leurs collaborateurs les perçoivent comme l'incarnation de cette culture d'entreprise.

# Cyberexcellence:

[www.credit-suisse.ch](http://www.credit-suisse.ch)

Notre site Internet a été classé à deux reprises premier de la catégorie des grands établissements bancaires européens. L'excellence a un prix: elle engage à faire toujours mieux. Poursuivant donc notre travail de précurseur dans l'e-banking, nous développons en permanence, pour vous, notre gamme de produits et de prestations. Aujourd'hui, notre offre est plus complète que jamais: [www.directnet.ch](http://www.directnet.ch) vous permet d'effectuer toutes vos affaires bancaires et vos transactions sur titres 24h sur 24. [www.youtrade.com](http://www.youtrade.com) vous ouvre les portes de la Bourse à domicile. [www.yourhome.ch](http://www.yourhome.ch) vous dit tout sur le logement et son financement et, sous [www.webinsurance.ch](http://www.webinsurance.ch), vous trouvez à coup sûr la bonne assurance. Rendez-nous visite sous [www.credit-suisse.ch](http://www.credit-suisse.ch).

Vous pourrez, par exemple, calculer on-line une proposition de placement personnelle ou consulter en tout temps les informations publiées par Economic Research sur les différentes branches d'activité.

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



[www.youtrade.com](http://www.youtrade.com)



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



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





**Les magnats du pétrole ne sont pas à plaindre.** Ils vivent de l'or noir et s'achètent des chevaux de course ou de luxueuses limousines grâce à des profits mirobolants. Mais qu'advient-il lorsque les réserves de pétrole seront épuisées ?

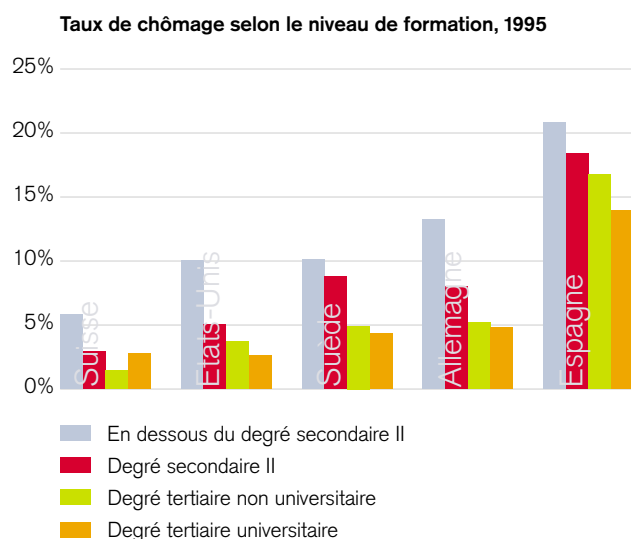
« Les pays sans matières premières peuvent s'estimer heureux », déclare Bruno S. Frey, professeur d'économie à l'Université de Zurich. Ces pays sont mieux armés pour l'avenir, car ils tablent sur l'unique ressource qui ne s'épuisera jamais pour peu qu'elle soit bien gérée : le capital humain.

Aussi les émirats feraient-ils bien d'investir leurs pétrodollars dans des centres de recherche, des universités, des « think tanks » (laboratoires d'idées). Car le capital qui gît dans les cerveaux rapportera davantage à terme que celui qui repose dans le sol. Des études l'ont prouvé : plus la part de l'agriculture (secteur primaire) est faible dans un pays, plus la croissance



## L'ÉDUCATION PROTÈGE DU CHÔMAGE

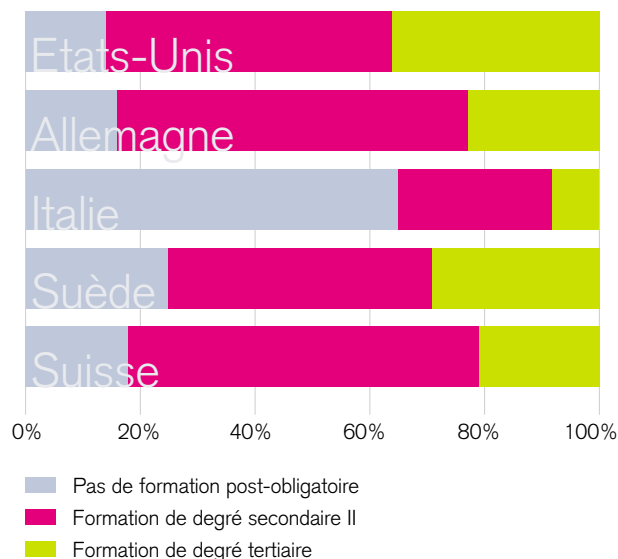
L'éducation assure l'employabilité : plus le niveau de formation d'un salarié est élevé, moins celui-ci est exposé au risque de chômage.



Source : « Les indicateurs du capital humain en Suisse », Office fédéral de la statistique, 1998

## LE BAGAGE SCOLAIRE PAR PAYS

La comparaison du niveau de formation des 19-64 ans aux Etats-Unis, en Allemagne, en Italie, en Suède et en Suisse donne les résultats suivants :



Source : « Les indicateurs du capital humain en Suisse », Office fédéral de la statistique, 1998



économique est forte. Le professeur Bruno S. Frey: «Pauvre en matières premières, la Suisse se trouve dans une situation favorable. Nous devons toutefois utiliser les moyens disponibles pour faire fructifier la seule ressource vraiment importante, la matière grise.» La Suisse fait-elle assez d'efforts pour promouvoir les qualifications et le savoir? Les investissements dans l'éducation, la formation initiale et continue sont-ils suffisants?

Etant donné que les statisticiens se posent aussi ces questions depuis un certain temps, la Suisse dispose maintenant d'un vaste fonds d'études et de statistiques sur le capital humain. Conclusion: un haut niveau de connaissances et de savoir-faire bénéficie à la société et à l'individu. Le taux d'activité, les salaires, l'intérêt pour la chose politique ainsi que le bien-être physique augmentent avec l'élévation du niveau d'éducation. Au moins 80% des Suisses ont achevé une formation post-obligatoire. Et la Suisse ne

regarde pas à la dépense dans le domaine de l'éducation. La part du produit intérieur brut consacrée à l'éducation y est appréciable comparée à celle d'autres pays. Mais le jeu en vaut la chandelle: plus la formation est poussée, plus l'enveloppe de salaire est épaisse. Et plus le niveau de formation est bas, plus le risque est grand de perdre son emploi. En Suisse, les personnes n'ayant suivi que l'école obligatoire gagnent 20% de moins que les titulaires d'un diplôme professionnel et se retrouvent deux ou trois fois plus souvent au chômage.

On connaît désormais le rôle essentiel que joue l'éducation dans la prospérité et la stabilité d'un pays. Les systèmes éducatifs sont en mutation dans le monde entier. Le temps de formation augmente pour atteindre en moyenne près de dix-sept ans dans les pays de L'OCDE. Le secteur universitaire se développe partout, et le nombre d'étudiants s'est sensiblement accru dans les années 90. En 1996, 34%

des jeunes ont commencé des études universitaires et 22% les ont achevées.

La Suisse est à la traîne. Le temps de formation moyen y est de quinze ans et sept mois. Et malgré l'encouragement aux études supérieures, seuls 16% des jeunes Suisses entrent à l'université et pas plus de 9% vont jusqu'au bout de leurs études. Avec 22% de diplômés des hautes écoles, la Suisse se situe dans le milieu du classement international.

### L'éducation dope la productivité

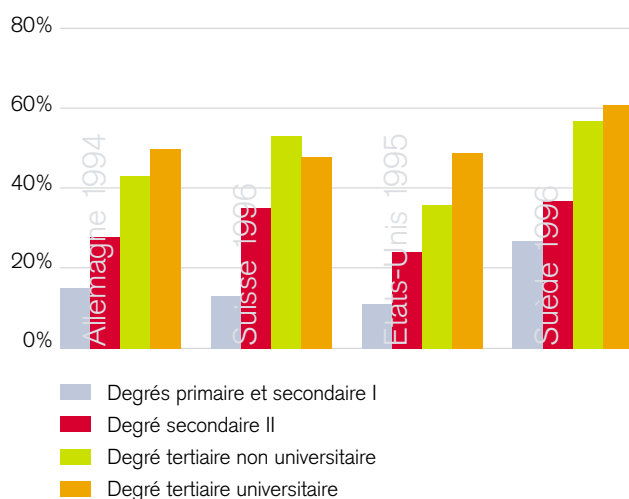
La Suisse n'a pourtant pas à craindre la comparaison avec l'étranger, selon le ministre de l'économie, Pascal Couchepin, qui estime que le haut niveau des salaires pratiqués en Suisse est la preuve que notre système éducatif fonctionne bien: «Sans une productivité élevée, les hauts salaires ne seraient pas supportables pour les entreprises. Et la productivité élevée s'explique en partie par la bonne formation des salariés.»

N'empêche que les salaires ne sont pas élevés pour tous et que les jeunes ne sont pas égaux devant la formation. Toutes les études nationales et internationales parviennent à la même conclusion: les aptitudes et les chances sont partagées inégalement dans une population. Le principe qui prévaut généralement est: donner à ceux qui ont. Par exemple, les personnes bien formées sont les premières à avoir accès aux programmes de formation continue. Et beaucoup de pays investissent d'abord dans l'enseignement supérieur, délaissant d'autres secteurs.

«L'écart entre personnes très qualifiées et travailleurs non qualifiés risque encore de se creuser», estime Peter Niggli, directeur de la communauté de travail Swiss-aid, Action de carême, Pain pour le prochain, Helvetas, Caritas. Les personnes hors du secteur tertiaire ne verront guère les bienfaits du capital humain. Mais elles pourront vivre décemment, car «la nouvelle économie a aussi besoin de nettoyeurs», dicit Peter Niggli.

## DONNER À CEUX QUI ONT

Les statistiques le montrent: mieux une personne est formée, plus elle investit dans la formation continue.



Source: «Les indicateurs du capital humain en Suisse», Office fédéral de la statistique, 1998



Roberto Zanetti : « L'argent ne pouvait pas l'emporter sur la motivation »



**Les temps ont changé à Gerlafingen,** dans le canton de Soleure. Jadis rendez-vous des patrons, le « Werkhotel » est devenu le « Gerlafingerhof », un restaurant ordinaire. Le « Frohsinn », autrefois bistrot d'ouvriers, affiche 16 points au Gault et Millau. Quant au groupe « Von Roll », puissance industrielle déchue, il s'appelle désormais « Stahl Gerlafingen » et n'emploie plus que 550 personnes, contre 3000 au début des années 70.

« Nous ne pouvons pas ralentir ni empêcher les changements structurels, s'exclame Roberto Zanetti, 46 ans, ancien président de la commune de Gerlafingen, qui travaille pour la Fédération suisse des cheminots et représente le PS soleurois au Conseil national. Nous ne vivons plus à l'ère de l'acier. » Pourtant, si la page de l'acier n'est pas encore tout à fait tournée à Gerlafingen, c'est notamment grâce à Roberto Zanetti, qui s'est battu en 1996 pour préserver les 550 emplois de Von Roll.

Après avoir accepté de reprendre les usines Von Roll, l'autre géant de l'acier, le lucernois Von Moos, avait voulu faire machine arrière pour cause de sites conta-

minés. Von Roll refusa net. Les usines étaient menacées de fermeture. C'est alors que Roberto Zanetti a mobilisé les médias et le gouvernement cantonal. Robert Jeker, président du conseil d'administration de l'entreprise fusionnée « Swiss Steel », s'est ainsi laissé convaincre de maintenir le site. Depuis, de grosses sommes ont été investies en faveur de l'environnement, et « Stahl Gerlafingen » passe désormais pour l'une des aciéries les plus propres du monde.

Ce qui a sauvé l'usine, estime Roberto Zanetti, c'est la détermination des salariés : « Ils étaient prêts à tout. L'argent ne pouvait pas l'emporter sur la motivation. Les décideurs ont fini par être impressionnés. C'est là que réside le capital humain de cette entreprise. »

Longtemps, le capital des ouvriers métallurgistes a été leur force physique, à la gloire de laquelle un monument a même été érigé : au milieu du village se dresse la statue en bronze d'un ouvrier tenant une longue pièce d'acier dans une pince. C'est l'image du lamineur, travailleur de force. Aujourd'hui il n'y a plus de lamineurs, les machines ont remplacé les ouvriers noircis

par la suie, des ordinateurs commandent les processus de production les plus complexes. Avec ses 550 collaborateurs, « Stahl Gerlafingen » a une productivité plus élevée que jadis Von Roll avec ses 3000 employés. « Les sauts technologiques et la modernisation touchent tous les secteurs, explique Roberto Zanetti, pas seulement les métallurgistes. Mais pour ces derniers, les conditions sont encore un peu plus dures. Car ce sont des hommes habitués à travailler avec des mètres et des tonnes, pas avec des millimètres et des grammes. »

#### **8% de travailleurs au chômage**

Il y aura toujours des métallurgistes, même si leur nombre ne cesse de diminuer. Mais les perdants ont la vie dure. En raison d'une forte proportion d'étrangers (36%) et de travailleurs peu qualifiés, Gerlafingen compte 8% de chômeurs. Le canton de Soleure, devenu un canton de services après avoir été un site industriel, n'a presque plus d'emplois à offrir. Roberto Zanetti : « La société a tout simplement le devoir de venir en aide aux laissés-pour-compte. »

# Vétérinaire. Ou pourquoi pas pilote.

Et vous, quel est votre objectif?

Votre enfant aura encore le temps de changer d'avis maintes fois.

Quoi qu'il en soit, pensez dès aujourd'hui à lui assurer une formation.

Par exemple, avec le [Plan d'épargne en fonds](#).

En procédant à des versements réguliers, vous constituerez à terme le budget nécessaire au financement de ses études.

Le [Plan d'épargne en fonds](#) est aussi une solution idéale pour vous.

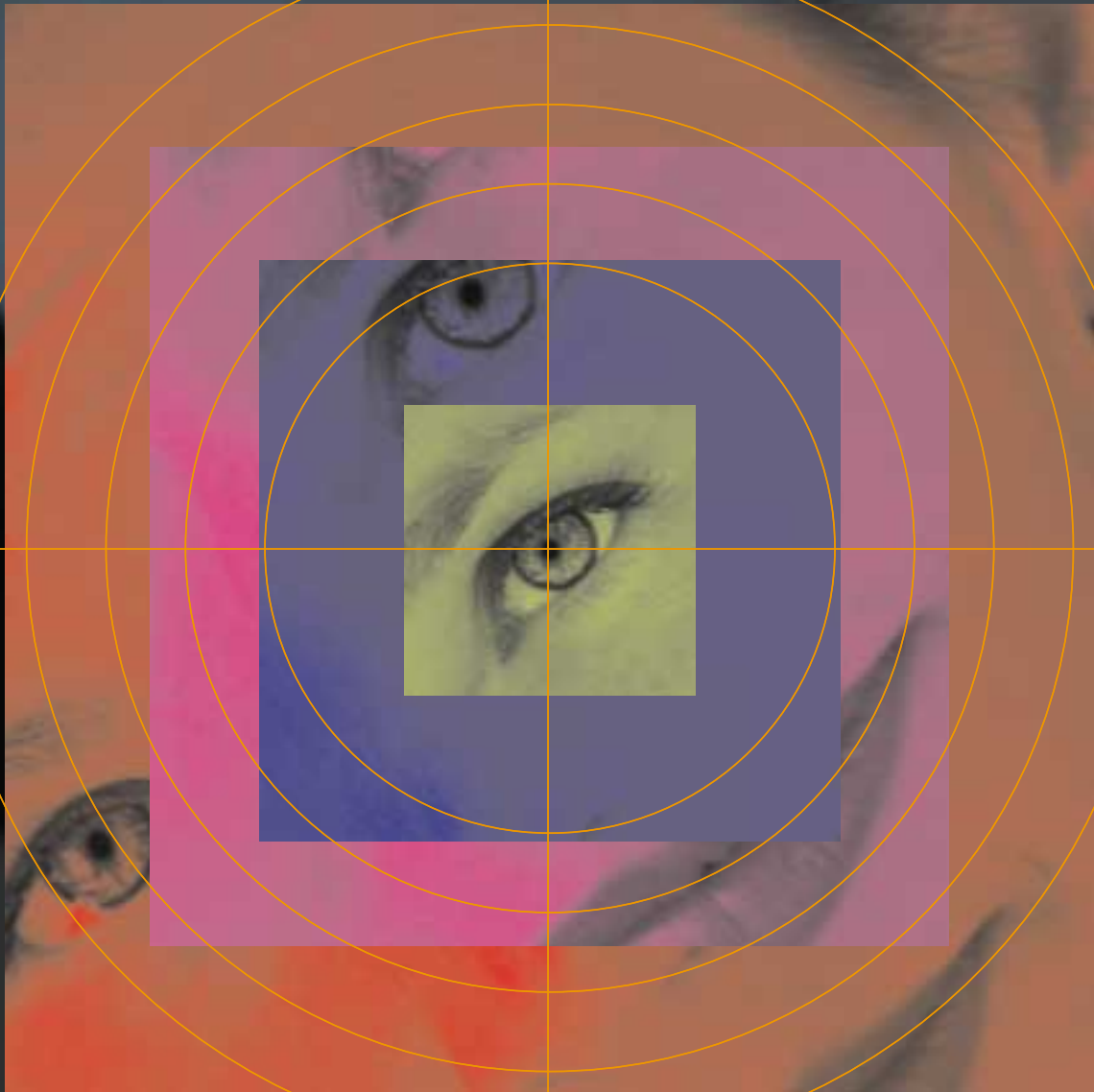
Si vous voulez atteindre votre but plus vite et plus facilement,

appelez le 0800 80 11 80.



# CHASSEURS À L'AFFÛT

Un vent nouveau souffle sur le marché du travail. Les employeurs doivent innover pour gagner les faveurs des spécialistes convoités et prendre leurs concurrents de vitesse.





## PAR RUTH HAFEN, RÉDACTION BULLETIN

Non, ils n'empalent pas les têtes de leurs victimes pour les faire sécher au soleil. Nulle trace de trophées de chasse dans leurs maisons... Les chasseurs de têtes actuels chassent le gros gibier, mais ils le font avec discrétion. Leurs armes : un téléphone mobile et un ordinateur portable avec, dans le carquois, une mirifique offre d'emploi. L'appellation de chasseurs de têtes heurte le sens des bonnes manières de ces recruteurs, qui préfèrent la désignation «Executive Search Consultants». En réalité, le terme d'entremetteurs conviendrait mieux. Comme dans une agence matrimoniale, on recherche le partenaire idéal et on organise des rencontres entre les prétendants en vue d'une union – prévue pour un certain nombre d'années à défaut de pouvoir durer toute la vie.

### Un choix limité

Les entreprises à la recherche de cadres dirigeants n'ont guère de chances de les trouver par les petites annonces des quotidiens, car les talents ne sont pas légion. Les recrutements au plus haut niveau doivent se faire vite. Ni l'argent ni la difficulté ne comptent pour trouver le candidat idéal. Les honoraires des cabinets de conseil s'élèvent en moyenne au tiers du premier salaire annuel du candidat recruté. En Amérique, la formule des «Equity Deals» est appliquée depuis longtemps dans la profession, et Denise Stüdi, «partner» chez Heidrick & Struggles, observe que la formule a aussi un succès croissant en Suisse. Dans ce système, les honoraires du chasseur de têtes se décomposent en un fixe, un bonus et des actions, proportionnellement au salaire du candidat.

La discrétion est le fonds de commerce des cabinets de recrutement. Ceux-ci pratiquent l'approche directe, ne divulguent en aucun cas la liste de leurs clients et,

dans la mesure du possible, tiennent secret le montant exact de leur chiffre d'affaires. En effet, l'oxygène est rare dans les hautes sphères, et la concurrence veille. Certains recrutements réussis s'accompagnent d'un grand tapage médiatique, mais le quotidien des chasseurs de têtes est fait de travail opiniâtre. Ces derniers n'opèrent pas en solo. Ils utilisent les données patiemment collectées en interne par leurs «researchers» sur la base d'analyses sectorielles, d'études de marché et de recherches systématiques dans des banques de données constituées au fil des ans (voir encadré). «Pour faire la connaissance de gens intéressants et maintenir les contacts existants, il faut adhérer à des associations, aller à des conférences, assister à des rencontres de spécialistes», souligne Denise Stüdi. Les femmes sont bien représentées dans le recrutement de personnel en général ; mais dans le recrutement des cadres, un secteur dominé par les hommes et où la concurrence fait rage, celles qui réussissent font figure d'oiseaux rares. Venant de chez IBM, Denise Stüdi a accédé au conseil en recrutement par une voie de traverse. Son excellente connaissance de tous les segments du marché technologique lui a permis de se positionner en tant que «partner» chez Heidrick & Struggles, cabinet qui se consacre exclusivement à l'approche directe dans le créneau le plus «haut de gamme» de l'économie mondialisée.

### Soigner ses relations

... Voilà une des clés de la réussite. «L'observation permanente de l'univers professionnel et une bonne connaissance des candidats sont indispensables, mais encore faut-il être connu de ces derniers. C'est pourquoi nous nous organisons par branches.» Les contacts personnels sont le trésor de guerre d'un conseiller en recrutement. Les relations de confiance facilitent le travail. «Un bon consultant doit avoir une perception très aigüe des sou-

haits du candidat», nous explique encore Denise Stüdi. Une grande habileté et beaucoup d'intuition dans les relations sont un atout dont l'importance se reflète aussi bien dans le bilan du chasseur de têtes que dans celui du client.

### La chasse est ouverte

En cette période d'euphorie conjoncturelle, le marché du travail est complètement asséché et les petites annonces se multiplient. Il est difficile de trouver des têtes bien faites, et la chasse ne se limite pas aux instances dirigeantes. La fantastique évolution des technologies, ces dernières années, l'ouverture du marché des télécommunications et un commerce électronique en plein essor ont contribué à créer un appel d'air. On manque de spécialistes dans ces nouveaux métiers.

Certaines sociétés s'adressent déjà à des chasseurs de têtes pour trouver des informaticiens. D'autres ne peuvent pas ou ne veulent pas faire appel à eux. Le Credit Suisse, second employeur helvétique après UBS dans les technologies de l'information, a du mal à débusquer des talents dans ce domaine. Pour un effectif de 1 500 informaticiens employés en interne, plus environ 300 collaborateurs externes, la banque procède chaque année à quelque 150 recrutements pour assurer la relève. Ce chiffre inclut des apprentis aussi bien que des diplômés de grandes écoles et des collaborateurs bénéficiant d'un recyclage. Pour le recrutement de jeunes diplômés, le Credit Suisse mise avant tout, selon Bernard Gailloz, chef Human Resources Consulting Technology, sur des réunions d'information dans les universités ou à la banque. Internet est utilisé pour montrer aux étudiants, à l'aide des différents sites Web de l'entreprise, l'attrait de la banque en tant qu'employeur dans le secteur informatique.

L'argent n'est pas la seule arme dans cette «guerre» pour le recrutement des meilleurs. L'environnement professionnel ou la perspective de missions à l'étranger



Bernard Gailloz, chef Human Resources  
Consulting Technology au Credit Suisse

## « Nous souhaitons nous défaire au plus vite de l'image conservatrice du secteur bancaire »

sont des arguments de poids. Quiconque a la chance de pouvoir travailler dans la Silicon Valley « ne s'intéresse pas vraiment à un poste dans un grand groupe suisse, du moins pas dans l'immédiat », fait observer Bernard Gailloz. Ce dernier déplore les préjugés des jeunes diplômés à l'égard des grandes banques : « Nous souhaitons nous défaire au plus vite de l'image conservatrice du secteur bancaire, car celle-ci nous fait tort. Les nouveaux opérateurs téléphoniques ou les petites sociétés de services en ligne ont bien meilleure presse auprès des étudiants, qui appréhendent les structures hiérarchiques complexes et les contraintes vestimentaires. »

### Capacité de nuisance

Bien que les informaticiens frais émoulus de l'Ecole polytechnique fédérale peuvent se permettre des prétentions exorbitantes en matière de salaire et trouvent des sociétés pour les accepter, le Credit Suisse ne veut pas céder à cette forme de chantage. « Un collaborateur de talent peut aussi avoir une certaine capacité de nuisance. Ceux qui cherchent absolument à se mettre en avant n'ont pas leur place chez nous. Nous cherchons des gens qui sachent s'intégrer dans une équipe », dit Bernard Gailloz, tout en reconnaissant que des exceptions sont parfois faites pour de petits génies.

La fidélisation du personnel joue un rôle toujours plus grand pour les employeurs : d'une part les concurrents essaient de se débaucher mutuellement les meilleurs spécialistes en leur proposant des salaires fabuleux ; d'autre part, de plus en plus de spécialistes choisissent de se mettre à

leur compte parce qu'ils peuvent souvent gagner nettement plus en se créant une clientèle.

La « guerre des talents » décrite par une étude de McKinsey publiée en 1998 a mis en lumière l'importance croissante de la participation au processus décisionnel, de la prise de responsabilités et d'opportunités variées de promotion rapide. Les petites sociétés et les start-up sont évidemment avantagées dans ce domaine. Il est indispensable de briser les structures trop rigides et de confier plus de responsabilités au personnel. De même, il faudra

envisager d'autres formules, comme le temps partiel ou le télétravail. Et les programmes ambitieux de formation continue sont également un moyen de s'attacher les collaborateurs. Là, en revanche, les grandes entreprises sont avantagées par leurs moyens financiers. Car l'importance de la formation du personnel ne doit pas être masquée dans cette « guerre des talents ». La formation a longtemps été négligée par les employeurs helvétiques, mais le Credit Suisse a très tôt accordé une grande place à la promotion de la relève. Bernard Gailloz : « Nous déployons une intense activité en matière de formation initiale et continue. Car cela ne sert à rien de rester les bras croisés en déplorant le manque d'informaticiens. » Les collaborateurs de talent ne poussent pas comme des champignons qu'il suffirait de ramasser tous les ans pour agrémenter le menu quand la conjoncture s'y prête. Là encore, on récolte ce que l'on sème.

Photos : Pia Zanetti

DENISE STÜDI DOIT AUSSI SA RÉUSSITE  
PROFESSIONNELLE À SA CONNAISSANCE  
DES RELATIONS HUMAINES.

## LES «SIX GRANDS» DU CONSEIL EN RECRUTEMENT INTERNATIONAL

Taux de croissance mondial chez les professionnels du recrutement à la demande de tiers : 15–20% par an.  
Le segment de marché des cabinets de conseil pèse actuellement dix milliards de dollars.


	Chiffre d'affaires mondial (mio. USD)	Taux de croissance	Nombre total de consultants	Nombre de succursales dans le monde
1 ■ Heidrick & Struggles International	435,8	+27,5%	391	69
2 ■ Korn/Ferry International	433,4	+27,7%	413	72
3 ■ TMP.Worldwide	295,7	+6,6%	Non communiqué	40
4 ■ Spencer Stuart	290,0	+21,6%	279	50
5 ■ Egon Zehnder International	244,8	+12,2%	255	53
6 ■ Russell Reynolds Associates	230,6	+21,5%	188	34

Source : Executive Search Review, avril 2000



### COMMENT PROCÈDENT LES CHASSEURS DE TÊTES ?

Le consultant et son client définissent d'abord le profil du candidat recherché afin d'assurer une bonne intégration de la personne au sein de l'entreprise. Si l'approche directe s'avère impossible dans l'immédiat, faute de connaître un candidat au profil requis, des collaborateurs appelés «researchers» établissent une liste de sociétés où des candidats potentiels pourraient être identifiés. C'est de là que vient principalement la mauvaise réputation des chasseurs de têtes. Car sous couvert d'une demande fictive («cover story»), certains tentent de se procurer les informations dont ils ont besoin pour approcher directement les collaborateurs en question. Une fois les candidats potentiels définis, une sélection est effectuée en accord avec le client. Commencent alors les entretiens préliminaires. Les consultants sont actifs jusqu'à ce que les négociations aient abouti. Lorsque le poste est pourvu, le consultant reste en contact pendant environ un an avec le client et le candidat. Une fois le contrat de travail signé, il y a en outre un délai d'au moins un an au cours duquel le consultant ne cherchera pas à débaucher le candidat. Cette période est tabou chez les chasseurs de têtes professionnels. Comme quoi les entremetteurs des temps modernes incluent aussi un délai de garantie dans leurs prestations.

A man with grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and a yellow and blue striped tie, is smiling at the camera. He is in the foreground, slightly to the right. In the background, there is a blurred crowd of people walking on a paved surface, suggesting an outdoor event or a busy street.

« AUSSI BIEN L'INDIVIDU  
QUE L'ENTREPRISE DEVRAIENT  
ASSUMER PLEINEMENT  
LEURS RESPONSABILITÉS. »  
ROLF DÖRIG,  
CEO CREDIT SUISSE BANKING.

# LA RESPONSABILITÉ À L'HEURE DES C BOULEVERSÉES



A blurred photograph of a crowd of people in business attire walking on a city street, suggesting a fast-paced, professional environment.

# SOCIALE ERTITUDES

 Pour le CEO de Credit Suisse Banking, il ne fait aucun doute que «le capital humain est et restera notre capital le plus important».



«Les adaptations structurelles étaient nécessaires, et les banques n'ont pas pu ni voulu les empêcher»

**PAR ROLF DÖRIG,  
CEO CREDIT SUISSE BANKING**

Lorsqu'un banquier aborde la question de l'économie de marché et de la responsabilité sociale, il le fait d'un point de vue libéral et dans l'optique de satisfaire toutes les parties prenantes, des clients aux actionnaires en passant par les collaborateurs, mais aussi la société dans son ensemble. Un délicat exercice de corde raide, qui ne peut être pratiqué avec succès que si les responsabilités de l'individu, de l'entreprise et de l'Etat ont été clairement délimitées.

Je suis d'avis qu'aussi bien l'individu que l'entreprise devraient assumer pleinement leurs responsabilités, l'Etat étant seulement appelé à intervenir lorsque les engagements de solidarité en faveur de la collectivité s'avèrent insuffisants et que les exigences minimales pour une existence digne ne sont plus assurées pour l'ensemble des citoyens. Par conséquent – et en référence à J. F. Kennedy –, je dirai que la véritable question consiste à se demander ce que nous devons faire dans l'entreprise pour assumer notre propre responsabilité sociale, et non pas ce que l'Etat doit faire pour que notre entreprise puisse agir socialement.

En notre qualité de grande banque, nous assumons notre responsabilité sociale en premier lieu envers nos collaborateurs. Le capital humain est et restera notre capital le plus important – et tant pis si cette formule est éculée. Nous ne nous contentons pas de salaires et de prestations sociales supérieurs à la moyenne;

nous prenons également toutes les dispositions en matière d'information et de formation continue afin que nos collaborateurs ne se retrouvent pas démunis face aux restructurations et puissent continuer à participer au marché du travail. Et s'il nous faut néanmoins prendre des mesures plus radicales, nous veillons à ce que cela se passe dans des conditions socialement acceptables et nous remplissons nos obligations sociales au-delà des strictes dispositions légales.

La restructuration que nous avons vécue il y a quatre ans en est un parfait exemple. Pour faire face à la suppression inévitable, mais néanmoins socialement acceptable, de 3500 postes de travail, nous avons dépensé 800 millions de francs. Ainsi, nombre de collaborateurs ont bénéficié d'une généreuse solution de départ à la retraite; chaque collaborateur concerné par les mises en disponibilité a été encadré jusqu'au moment où il a retrouvé un poste, en interne ou à l'extérieur; de même, ceux qui se sont lancés dans une activité indépendante ont bénéficié de conseils et d'un soutien financier.

#### **La banque évite les licenciements**

Un service du personnel a été spécialement mis en place à cet effet. Composé de responsables hiérarchiques et des relations humaines, il a tout mis en œuvre pour éviter les licenciements: prise en compte des départs naturels, gestion centralisée des postes, flexibilité dans les mises à la retraite et les horaires, encouragement du travail à temps partiel, programmes de reconversion et assis-

tance lors de transferts. Dans les cas où un départ de l'entreprise était inévitable, la banque a agi avec un sens des responsabilités aussi aigu que possible. Elle a par exemple assumé de son plein gré des tâches qu'elle aurait pu, en vertu de la loi, transférer aux offices régionaux de placement (ORP) ou aux services sociaux, c'est-à-dire des institutions financées par l'argent du contribuable.

Lors de ces suppressions d'emplois, les responsables hiérarchiques et des relations humaines ont fourni un travail sérieux et concluant, comme l'atteste une étude sociologique de l'Université de Neuchâtel. Cette étude souligne en effet qu'ils ont ravivé un élément essentiel de la tradition d'entreprise largement répandue autrefois, à savoir l'idée de la responsabilité sociale du capital et de la loyauté de l'entreprise envers tous ses collaborateurs.

Ne nous voilons toutefois pas la face: les efforts considérables entrepris pour gérer la compression d'effectifs de la manière la plus sociale qui soit n'ont pas fait que des heureux. Le bouleversement des anciennes certitudes (selon l'étude neuchâteloise) exige que nous continuions à œuvrer en faveur d'un partenariat social crédible. Un défi largement répandu, auquel bon nombre d'autres secteurs économiques qui se sont vus contraints de réduire leur personnel ont également dû faire face ces dernières années. Toutefois, les adaptations structurelles étaient généralement nécessaires, et les banques n'ont pas pu ni voulu les empêcher.

Le Credit Suisse a donc procédé à la réorganisation conformément aux «meilleures pratiques». Nous ne saurions pourtant en déduire que toutes les entreprises confrontées à ce type de situation devraient agir de la sorte. Nous sommes en effet conscients du fait qu'elles ne sont pas toutes en mesure de proposer un règlement aussi exhaustif.

Prenons un autre exemple, celui des prestations d'assurance. Le Credit Suisse

offre à ses collaboratrices un congé de maternité de six mois, entièrement rémunéré dès la cinquième année de service. Les conditions sont donc nettement plus favorables que celles prévues par l'assurance maternité fédérale «étouffée dans l'urne» en 1999. Pourtant, là encore nous n'irions pas exiger que les autres entreprises se montrent aussi généreuses que le Credit Suisse. Celles-ci doivent trouver des solutions viables, à la mesure de leurs moyens, mais qui peuvent évidemment dépasser le cadre fixé par l'Etat.

Nous en appelons donc au sens des responsabilités de chaque entreprise, tout comme nous encourageons chacun de nos collaborateurs à prendre ses propres responsabilités et à participer à des actions bénévoles. Preuve en est notre engagement social et caritatif : chaque année, nous affectons des millions de francs à diverses institutions et encourageons nos collaborateurs à s'engager en faveur de la collectivité. Mentionnons, entre autres projets, «L'aide de proximité des collaborateurs», qui vise à soutenir en Suisse des personnes dans le besoin et des organisations d'utilité publique n'ayant pas réussi à trouver un soutien suffisant par d'autres biais. Un principe nous tient en effet à cœur : la solidarité ne doit pas se manifester sur décret de l'Etat ; il faut au contraire que tout un chacun puisse être un « bon citoyen » !

Cependant, notre responsabilité sociale ne s'étend pas uniquement aux collaborateurs. Nous estimons qu'il est également de notre devoir de nous engager en faveur

de l'environnement, ce que nous faisons avec succès depuis plus de dix ans. Notre action a débuté en 1989, lorsque nous avons créé le poste de délégué à l'environnement. Depuis lors, nous avons poursuivi nos efforts, qui ont finalement débouché sur un système de management environnemental complexe, certifié ISO 14001. Nous signalons par là que les questions environnementales ne se limitent pas à des critères économiques et juridiques, mais impliquent toujours plus – à juste titre – des aspects éthiques.

### Une fibre écologique reconnue

Des experts et organismes de renom ont salué à plusieurs reprises nos efforts en faveur de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources naturelles. Ainsi, le Rapport environnemental 1999 du Credit Suisse Group a été classé deuxième parmi ceux de toutes les grandes entreprises helvétiques. Des agences de notation réputées qualifient de très bons notre comportement et nos activités en faveur de l'environnement. Dans le volet «banques» du Dow Jones Sustainability Index, le Credit Suisse Group est numéro un en matière de durabilité, et l'entreprise américano-canadienne Innovest lui a décerné la note AAA. En Allemagne enfin, oekom a placé le Credit Suisse au deuxième rang des 26 banques évaluées.

Ces excellentes performances, attestées par des organismes indépendants, nous rendent d'autant plus attrayants pour les investisseurs en quête de durabilité.

Ainsi, le Credit Suisse Group est représenté dans dix portefeuilles de fonds et de fondations axés sur l'écologie et la durabilité.

Nous assumons donc pleinement notre responsabilité sociale, et continuerons de le faire à l'avenir également. C'est la raison pour laquelle nous nous engageons en faveur d'un ordre politique libéral, dans lequel l'Etat est appelé à ne prendre que les mesures de péréquation sociale nécessaires ; or cela n'est le cas ni dans un Etat «veilleur de nuit» ni dans un Etat social à part entière. Il ne faut donc pas faire de l'«homo economicus» la mesure de toutes choses. Et en aucun cas nous ne voulons mettre en péril le consensus dégagé au fil des décennies entre les partenaires sociaux.

De même, nous n'avons pas l'intention de sacrifier la responsabilité sociale des entreprises sur l'autel de la course mondiale aux parts de marché. Aussi les mesures que les grandes entreprises prennent pour s'adapter à la mondialisation de l'économie ne constituent-elles pas une absence de responsabilité sociale, mais bel et bien une manifestation de cette responsabilité envers la collectivité. Dans cet esprit, j'aspire à un Etat qui ne sape pas la marge de manœuvre des entreprises, mais qui leur aménage des conditions favorables, ou tout au moins ne les entrave pas inutilement. Pour ce faire, l'Etat doit lui aussi ménager son capital humain et, dans un pays comme la Suisse, où les ressources naturelles sont peu nombreuses, miser sur ses ressources les plus précieuses, à savoir des citoyens bien formés. L'heure est donc venue de mener des «offensives de formation» qui tiennent compte des exigences et des besoins présents et futurs. Car parmi les rares certitudes qui ont résisté à tous les bouleversements, l'une d'elles veut que seules des entreprises prospères soient en mesure d'assumer leur responsabilité envers la collectivité, leur responsabilité sociale précisément.



«L'heure est venue de mener des offensives de formation qui tiennent compte des exigences futures»



GEORGE LUCAS  
RÉALISATEUR ET PRODUCTEUR

**400 MIO. \$**



OPRAH WINFREY  
ANIMATRICE DE TALK-SHOW

**150 MIO. \$**



GIORGIO ARMANI  
COUTURIER

**135 MIO. \$**



TOM HANKS  
VEDETTE DE CINÉMA

**71,5 MIO. \$**



STEPHEN KING  
AUTEUR DE ROMANS FANTASTIQUES

## LES GRANDS VAINQUEURS DE LA COURSE AUX DOLLARS

La liste «Forbes Celebrity 100» recense régulièrement les célébrités du cinéma, de la littérature, de la musique, de la télévision, de la mode et du sport qui, chaque année, gagnent le plus d'argent. Ci-dessus, le «top ten» pour 1999.

# MAIN BASSE SU

L'économie s'apparente de plus en plus au monde du sport : les Crésus d'entre les salariés se partagent le gros du gâteau.



65 MIO. \$

BACKSTREET BOYS  
GROUPE DE MUSIQUE POP

60 MIO. \$

STEVEN SPIELBERG  
RÉALISATEUR

60 MIO. \$

BRUCE WILLIS  
VEDETTE DE CINÉMA

54,5 MIO. \$

SALARIÉ EN SUISSE  
60 000 FRANCS

0,035 MIO. \$



# UR LES MILLIONS

PAR ANDREAS THOMANN,  
RÉDACTION BULLETIN

«Cocco di mamma» (fils à maman), tonna en août dernier Umberto Agnelli, président honoraire de la Juventus de Turin, dans les microphones des journalistes. La colère du «Presidente Onorario» visait le chouchou incontesté de tous les supporters de la Juve, le célèbre attaquant Alessandro del Piero. Car ce bellâtre ne fait pas partie du commun des footballeurs. C'est un «dieu du ballon», capable de décider de l'issue d'un match par une seule de ses géniales inspirations, affir-

ment les pontes du football. Qui plus est, le numéro dix inscrit des buts... douze au total la saison dernière, au cours de laquelle la Juve manqua de justesse le «Scudetto», le titre de champion. Seul hic: tous ces buts ont été transformés dans les onze mètres. Del Piero, ses fans et surtout son président attendent maintenant depuis douze mois un but marqué durant le jeu. La période de grâce est donc terminée. Mais si l'on veut comprendre la raison pour laquelle Umberto



Agnelli s'est exprimé en termes peu aimables, il faut jeter un œil à la comptabilité du club. Avec ses dix millions de francs par an – plus quelque huit millions qu'il tire de ses contrats avec Adidas, Pepsi ou Walt Disney –, Alessandro del Piero fait partie des richissimes superstars du gazon. Dès lors, il paraît logique qu'un employeur versant un tel salaire princier soit en droit d'exiger une plus grande efficacité devant le but. Rares sont ceux qui sont encore en mesure de rivaliser avec le salaire d'un del Piero : il y a bien Rivaldo, Batistuta, Raul ou Zidane, aux noms tout aussi magiques... Mais eux ont sensiblement moins peur de marquer.

Les supporters ne semblent pas être dérangés par le fait que leurs idoles se vautrent littéralement dans l'argent. Et d'ailleurs, pourquoi le seraient-ils ? Car les virtuoses du ballon rond ne sont que des « gagne-petit », comparés à d'autres pointures du sport de haut niveau. Exemple : Oscar de la Hoya, champion du monde welter qui a perdu son titre l'an dernier. Pour le « noble art », cet Américain originaire du Mexique était un véritable don du ciel : bel athlète, toujours souriant et, qui plus est, capable de s'exprimer avec un tant soit peu d'intelligence. Quel contraste avec ce « croqueur d'oreille » benêt et violent, Mike Tyson... Aussi est-il justifié que Oscar de la Hoya ait vu son compte grossir de 43,5 millions de dollars en 1999, alors qu'un « Iron Mike » devait se contenter de 33 millions de dollars.

Les véritables Crésus du sport moderne ne doivent cependant ni encaisser d'uppercuts ni subir les coups de coude violents de la défense adverse. S'il ne fait aucun doute que les deux gentlemen qui se disputent le titre de sportif le mieux payé du monde sont parfaitement entraînés, il est toutefois certain que c'est moins la sueur que l'argent qui coule à flots ! L'un, Michael Schumacher, pilote de formule 1, touche 49 millions de dollars par an pour conduire sa Ferrari à la victoire ; l'autre, Tiger Woods, le prodige du

siècle parmi les golfeurs, a amassé l'an passé 47 millions de dollars, lui à qui son ambitieux père avait mis un club de golf entre les mains avant même qu'il sache marcher.

Il peut sembler injuste que l'on ne récompense pas la performance et que certaines disciplines menacent de se noyer dans l'argent, simplement parce qu'elles proposent le spectacle qu'on attend d'elles. Mais est-il vraiment juste que des del Piero, Rivaldo et autres Batistuta finissent par ne plus voir le ballon à force d'argent, alors que des as de ligue nationale A touchent au mieux un dixième, mais plus généralement une fraction du salaire de ces enfants chéris ? Comme si un comptable, un mécanicien, un rédacteur ou un jardinier recevait un salaire vingt, cinquante, voire cent fois supérieur à celui de ses collègues, simplement parce qu'il a un peu plus de talent ou qu'il a eu un peu plus de chance dans la vie !

### Les deuxièmes ramassent les miettes

« The winner takes it all », le vainqueur remporte le gros du gâteau, c'est ainsi que les experts décrivent ce phénomène. Certes, le gâteau est toujours plus gros dans le monde du sport, mais ceux qui se taillent de bonnes parts sont toujours moins nombreux. C'est à peine si les deuxièmes peuvent encore ramasser quelques miettes. Quant aux autres, ils resteront de perpétuels amateurs. Ces mêmes lois s'appliquent d'ailleurs au showbiz. Entre les cachets faramineux des actuels dieux et déesses de Hollywood – Tom Hanks (71,5 millions de dollars par an), Bruce Willis (54,5 millions), Julia Roberts (50 millions) ou Mel Gibson (45,5 millions) – et celui d'un comédien moyen dans une série télévisée moyenne, il y a un monde. Et quand on apprend que la belle Argovienne Jennifer Gerber, qui remporta il y a deux ans le concours national de l'agence de mannequins Ford, attend toujours de décrocher le contrat de sa vie, il y a franchement de quoi avoir des envies de lutte

des classes. D'autant plus lorsqu'on sait que les trois mannequins les plus riches du monde – Elle MacPherson, Cindy Crawford et Claudia Schiffer – empochent chaque année une trentaine de millions de dollars, si l'on inclut leurs activités hors podium.

### Harry Potter rapporte des millions

Pas de quoi fouetter un chat, direz-vous. Ne s'agit-il pas de chasses gardées ? Car rares sont les élu(e)s qui trouvent leur place sous les feux des projecteurs, sur les pages chatoyantes de la presse people, sur les omniprésentes affiches publicitaires et dans le cœur des fans. Les stars ne seraient plus des stars si tout le monde pouvait se parer de ce titre. Toutefois, selon Robert Frank, professeur d'économie au Georgia Institute of Technology, les vedettes ne sont plus cantonnées aujourd'hui aux mondes du sport et du divertissement. Dans son essai intitulé « Talent and the Winner-Take-All Society », le professeur d'économie constate que les petits groupes de « gagne-gros » s'imposent dans d'autres domaines également. Il suffit de penser aux super-avocats, aux super-banquiers d'affaires ou aux super-écrivains, dont les super-honoraires défraient régulièrement la chronique.

J.K. Rowling en est un excellent exemple. Cet auteur de 35 ans qui a donné vie au personnage de roman Harry Potter a surgi de l'anonymat pour devenir en l'espace de quatre ans la femme la mieux payée de Grande-Bretagne. En 1999, 52 millions de dollars ont ainsi garni son compte. Même les trois étoiles au firmament de Wall Street, Benjamin Lorello, Bill McGraham et Geoffrey Harris, que la banque d'affaires Warburg Dillon Read s'est attachées l'an dernier, ne peuvent rivaliser avec ces chiffres. D'après le « Tages-Anzeiger », le trio aurait été appâté par un salaire total de 136 millions de dollars, réparti sur trois ans et demi. « Les sommes en jeu sont inhabituelles, même pour Wall Street », fut le commentaire lapidaire du journal.



### Hauts salaires absolument justifiés

Ces dernières années, les salaires des PDG d'entreprises américaines actives à l'échelon international (voir encadré) ont pourtant donné lieu à de vives polémiques. Même les plus fervents partisans de l'économie de marché et de la mondialisation peinent à comprendre comment un salarié peut valoir 511,5 millions de dollars pour son entreprise : telle est en effet la somme que la société américaine Computer Associates a versée en 1999 à son CEO Charles Wang, bonus et options sur actions inclus. Pour les experts, les raisons de tels excès résident dans le fait que le marché du travail est imparfait. « Contrairement à un bien dit homogène, comme le pétrole, les aptitudes des candidats peuvent varier sensiblement et sont par conséquent difficiles à comparer », explique le professeur Hans Schmid, responsable de l'Institut de recherche sur le travail et le droit du travail à l'Université de Saint-Gall. Et de poursuivre : « Plus on monte dans la hiérarchie de l'entreprise, plus il est difficile de déterminer le salaire. » Les salaires, particulièrement ceux des CEO, font alors l'objet de négociations. Or il semblerait que les chefs d'entreprise aient acquis un pouvoir accru dans les enchères salariales, et cela à l'ère de la valeur actionnariale, où le pouvoir est supposé résider entre les mains des actionnaires. Hans Schmid renvoie aux conseils d'administration, qui constituent aujourd'hui encore une activité souvent annexe, peu professionnelle : « Tous les administrateurs n'ont pas les compétences requises, ni le temps, bien souvent, pour surveiller une grande entreprise. » De plus, compte tenu de la mondialisation, les managers ont besoin d'une grande marge de manœuvre afin d'être en mesure de prendre rapidement des décisions importantes. « En proposant des salaires élevés et, surtout, une participation aux bénéfices sous forme de bonus ou d'options sur actions, les actionnaires créent des incitations financières visant à assurer que cette marge de manœuvre

soit au moins utilisée dans l'intérêt de l'entreprise », explique Hans Schmid.

Robert Frank, par contre, est d'avis que ce n'est un problème ni de surveillance ni d'information. « La plupart des hauts salaires sont absolument justifiés », écrit l'économiste. Selon lui, ces salaires mirobolants s'expliquent par la mondialisation et par le durcissement de la concurrence entre les cadres. La théorie de Robert Frank peut être résumée ainsi : la performance des top managers a de tout temps influencé la prospérité de l'entreprise. Lorsqu'une société n'opère plus à l'échelle d'une région, mais exporte dans le monde entier, ses dirigeants obtiennent un effet de levier nettement supérieur... pour le meilleur et pour le pire. Ce même principe s'applique aux célébrités sur les marchés « winner-take-all », par exemple aux auteurs à succès : les médias publiant toujours les mêmes listes de best-sellers,

le potentiel de ces auteurs a décuplé. Les super-managers, super-auteurs ou super-avocats n'ont cependant pu monnayer leur valeur qu'à partir du moment où leur talent est devenu le centre d'une concurrence acharnée. Agnelli serait certainement heureux de l'apprendre. Mais à vrai dire, il a toujours su que le « cocco di mamma » valait chaque lire du montant que l'agent du champion lui a arraché lors des dernières négociations salariales. Si seulement le dieu du ballon pouvait se lancer vraiment !

[www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin)  
(en allemand)

**Les salaires des grands patrons explosent.  
Ces capitaines d'industrie modernes valent-ils vraiment leur pesant d'or ?**

### LES PARACHUTES DORÉS SE DÉPLOIENT EN EUROPE

Voilà quarante et un ans que l'Américain Graef Crystal étudie les salaires et autres formes de rétribution des cadres supérieurs. Son constat ? Ces dernières années, les salaires des grands patrons ont atteint des sommes astronomiques et n'ont plus aucune commune mesure avec les rémunérations des collaborateurs « lambda ». Selon les calculs de Graef Crystal, les salaires de huit chefs d'entreprise américains ont franchi en 1999 la barre magique des 100 millions de dollars, bonus et options sur actions inclus. Charles Wang (Computer Associates) aurait empoché 511,5 millions de dollars, Lee Masters (Liberty Digital) 216,4 millions, L. Dennis Kozlowski (Tyco International) 157,3 millions, Robert Annunziata (Global Crossing) 141,1 millions, Joseph Nacchio (Qwest Communications) 136,3 millions, Mark Pulido (McKesson HBOC) 135,3 millions, Sanford Weill (Citigroup) 116,7 millions, Thomas Siebel (Siebel Systems) 110,6 millions.

L'incroyable fièvre de la ruée vers l'or qui a saisi les capitaines d'industrie américains dans les années 90 est également attestée par le « Tages-Anzeiger » : en 1999, les top managers des cinquante plus grands groupes américains ont en moyenne encaissé 9,3 millions de dollars, contre 2,8 millions en 1990.

Il ne fait aucun doute que les us et coutumes américains ont traversé l'Atlantique pour se répandre en Europe également, comme l'ancien patron de Mannesmann, Klaus Esser, l'a illustré en début d'année. En effet, après avoir avalé Mannesmann, l'entreprise britannique Vodafone s'est séparée du patron, aujourd'hui au chômage, de l'entreprise allemande, lui déployant un parachute doré de 61 millions de marks.



RAIMUND BIRRI, ÉVALUATEUR : « SE RAPPROCHER LE PLUS  
POSSIBLE DE LA VÉRITÉ, SANS PRÉTENDRE LA CONNAÎTRE À 100% . »

Comme une  
cerise sur  
le gâteau :  
ces gens qui  
font la  
différence.  
Quatre portraits.

# QUELQUE CHOSE EN PLUS





## Un regard perçant

Radiographier ses semblables pour détecter points forts ou névroses, faire et défaire des carrières, tel serait donc le champ d'action de Raimund Birri, évaluateur et chef de l'Assessment Center du Credit Suisse?

«Faux», répond l'évaluateur, ou «assessor», avec un petit sourire. Raimund Birri suscite chez beaucoup de gens «des représentations quasi mystiques». Pourtant son apparence ne s'y prête guère : un nœud de cravate impeccable et, derrière les lunettes, un regard curieux. Sa mission d'évaluateur consiste à déterminer les candidats les plus aptes aux fonctions d'encadrement, ceux qui doivent être soutenus ou promus. Il s'agit en fait de détecter les bons chefs.

Le procédé n'a rien de nouveau : déjà sous la République de Weimar, on veillait à ne promouvoir officiers que ceux qui en avaient réellement l'étoffe. La méthode de sélection a été reprise par l'armée américaine, et, dès les années 50, les grands groupes américains ont appliqué la formule des Assessment Centers au domaine civil. Depuis, le principe s'est imposé dans le monde entier. «C'est un outil qui fournit des résultats scientifiquement fondés, objectifs et comparables entre eux. S'il est vrai qu'il ne livre pas toute la vérité, il s'en approche le plus possible», comme nous l'explique Raimund Birri.

Sont ainsi passés au crible le sens du relationnel de même que les aptitudes et les aspects de la personnalité jugés déterminants pour un cadre. Les cadres supérieurs passent beaucoup de temps en

réunions, il est donc crucial qu'ils sachent communiquer et aient l'esprit d'équipe. La compétence professionnelle ne suffit plus.

Comment les chefs de demain conduiront-ils une réunion? Comment géreront-ils les situations délicates? Sont-ils résistants à la pression, dotés d'un caractère volontaire? Savent-ils se remettre en question? Des jeux de rôles permettent d'approfondir ces aspects de la personnalité.

Les évaluations se font par groupes d'environ douze candidats observés par quatre évaluateurs recrutés parmi les «top 100», l'élite des cadres du Credit Suisse. Ces évaluateurs ne sont pas des psychologues, mais des managers triés sur le volet et connus pour leur intégrité. Selon Raimund Birri, «la formule est bonne, car ces responsables internes sont plus aptes que des consultants externes à juger du potentiel de futurs responsables». C'est aussi une expérience riche d'enseignements pour eux-mêmes.

Raimund Birri est présent avec ses collaborateurs pendant toute la durée de la procédure. Il conseille et donne son avis. Mais il laisse la décision finale aux banquiers, son rôle étant plutôt d'en «faciliter l'accouchement». Il s'occupe aussi de la formation des évaluateurs, de la prise en charge des candidats et de l'ensemble de l'organisation. Une session d'évaluation à l'Assessment Center dure quatre jours pour les futurs membres de la Direction. Le scénario est très perfectionné, les journées sont longues et fatigantes. La procédure coûte plus de

10 000 francs par personne, mais cela n'est pas grand-chose par rapport aux pertes qu'entraîne un poste mal pourvu.

«Se rapprocher le plus possible de la vérité, sans prétendre la connaître à 100%»: les études le démontrent, l'Assessment Center fournit des résultats relativement fiables. Raimund Birri a dû se soumettre à cette procédure il y a dix ans, avant de pouvoir accéder à un poste de direction. Comme beaucoup d'autres, il l'a perçue comme une chance de mieux se connaître soi-même. «Personne, pas même celui ou celle qui partage votre vie, ne vous donne une appréciation aussi précise et détaillée.» La difficulté consiste aussi à supporter d'être ainsi sous la loupe pendant quatre jours : confronté en permanence au regard critique des évaluateurs, plus d'un candidat a sans doute les mains moites.

Agé de 50 ans, Raimund Birri est psychologue et titulaire d'une thèse de neuro-psychologie. Il a testé des patients à l'hôpital universitaire pendant six ans avant de se spécialiser en psychologie du travail. Il est alors entré au Credit Suisse, où il a d'abord exercé une fonction de direction dans le secteur informatique, puis il a rejoint l'Assessment Center.

Etre «évaluateur professionnel» (c'est ainsi qu'il se nomme lui-même) n'est pas un travail aisé sur le plan émotionnel. Il lui est impossible de faire plus de trois jours d'évaluation par semaine. «Je m'engage à fond, je m'efforce de bien cerner la personnalité du candidat afin de lui rendre justice dans une appréciation dont je sais qu'elle aura des conséquences.» C'est une lourde responsabilité.

Est-il un bon chef? Il sourit dans sa barbe : «J'ai beau savoir ce qu'est un bon chef, je n'arrive pas toujours à atteindre cet idéal, pas plus que chez moi je ne suis toujours un bon père.» Ses deux fils lui sauront sans doute gré de sa capacité à se remettre en question, une qualité importante pour les pères comme pour les chefs.

Meili Dschen



**SERGIO KISLIG, CHEF SOMMELIER: «C'EST UN VRAI PLAISIR D'ENTENDRE QU'UN CLIENT EST SATISFAIT.»**

## «Quel vin aimeriez-vous?»

Au menu, un gigot d'agneau en croûte parfumé au romarin, avec pâtes à l'italienne en entrée, cela pour quatre personnes appréciant les bonnes bouteilles. Il faut un vin avec assez de tanins pour la viande, mais pas trop rustique pour que l'on puisse apprécier sa finesse au fromage. Budget: soixante francs. «Gigot d'agneau?» Le chef sommelier réfléchit un instant, fait demi-tour, et d'un mouvement plein d'élégance saisit une

bouteille dans le rayon. «Le Barbaresco est un vin du Piémont qui va très bien avec les viandes rouges. Il est assez musclé pour soutenir le fumet de la viande. C'est un vin élégant mais qui a du corps.» Sergio Kislig a 46 ans et vend du vin depuis seize ans dans le département alimentaire «Delicatessa» du grand magasin zurichois Globus. On y trouve des vins d'appellations classiques, mais aussi de régions viticoles plus inédites comme

l'Ukraine ou le Liban. Avec une équipe composée de cinq conseillers œnologues, d'une dégustatrice et d'un magasinier, le chef sommelier veille à satisfaire sa clientèle.

Sergio Kislig dit avoir «la bosse du commerce, surtout alimentaire». Il est exigeant envers lui-même et vis-à-vis de son métier. «Le plus important, c'est que le client obtienne ce qu'il veut, même si lui-même ne sait pas exactement ce qu'il recherche», nous explique-t-il. Et si le client n'achète qu'une seule bouteille? Sergio Kislig répond en riant que cela n'a aucune importance, car un client satisfait est un client qui revient, et on ne vend pas tous les jours cent bouteilles à la fois. «Il y a des clients qui demandent toujours Monsieur Hafner, d'autres attendent que je vienne. Avec le temps, on connaît les gens et on sait ce qu'ils aiment. Et d'ajouter: c'est un vrai plaisir d'entendre qu'un client est satisfait. Cela nous donne aussi des indications sur ses goûts et permet de le conseiller encore mieux la fois suivante.» Voilà ce qu'il préfère dans son métier, prendre du temps pour les clients et établir dans la durée une relation de confiance. «Actuellement, il n'est plus évident de s'occuper du client dans le commerce de détail», regrette-t-il.

Sergio Kislig s'est intéressé au vin dès son apprentissage de commerce, puis il a poursuivi lui-même sa formation: un stage à l'école d'ingénieurs de Wädenswil afin d'obtenir l'autorisation requise pour le commerce et l'importation du vin, et une spécialisation portant à la fois sur la vinification et sur la géographie. Les dégustations de Globus lui ont permis de se perfectionner en permanence. Sergio Kislig et son équipe dégustent eux-mêmes les vins qu'ils vendent, établissent un parallèle entre le goût des vins et le descriptif des fiches techniques fournies par le service achats et discutent entre eux de leurs préférences particulières, des variétés de raisin, des terroirs, des sols et de l'élevage

des vins. Toutes les techniques viticoles sont mises en rapport avec le goût produit. Sergio Kislig fait aussi remarquer que ses clients lui ont beaucoup appris : « Nos clients sont des connaisseurs », dit-il avec une certaine admiration.

Sergio Kislig est chef sommelier, mais il est aussi un vendeur-né qui connaît l'importance de l'aspect financier. Le service au client reste toutefois déterminant. Il faut avoir du temps pour le client et savoir bavarder un peu de temps en temps. « Je ne fonctionne pas au chronomètre. Certains clients ont besoin de temps, d'autres se décident vite, c'est selon. » Le département Delicatessa propose des vins pour tous les budgets. On en trouve à partir de huit francs, la plupart

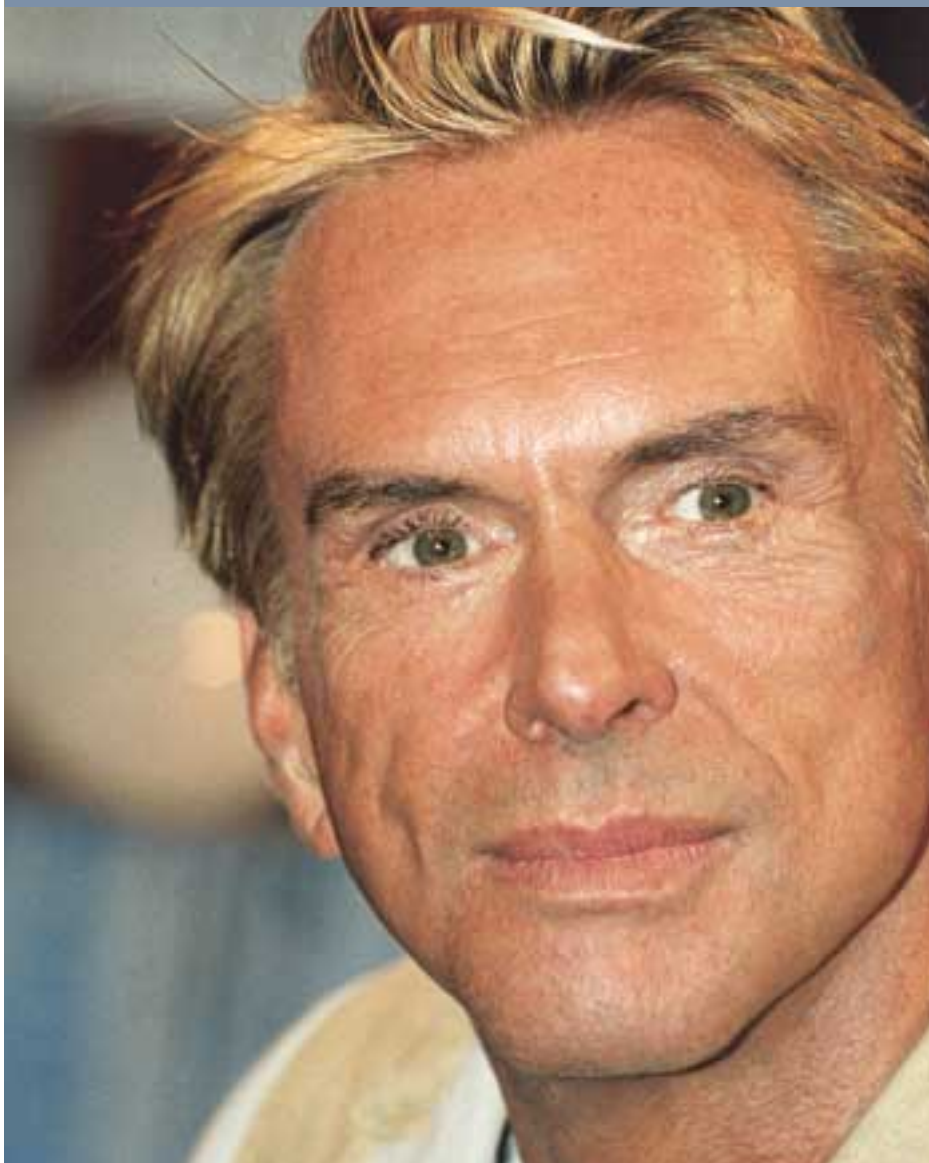
se situant entre quinze et quarante francs. Il est certain que personne ne boit du vin à cent francs la bouteille tous les jours. S'il arrive qu'un client ait acheté vingt-quatre bouteilles d'un vin qui ne lui plaît pas, le chef sommelier les reprend. Il en est de même si l'une des bouteilles a un goût de bouchon. « Nous devons cela à notre clientèle. »

Les vins préférés de Sergio Kislig sont ceux de Toscane. Il ne dédaigne pas non plus la bière quand il jardine pour se détendre. Son métier est une passion qui ne le quitte pas, même pendant les vacances. Avec femme et enfants, il se rend souvent en caravane dans ses régions viticoles préférées, la Toscane et la Provence, où il va visiter des exploitations

et discuter avec les vignerons. Une façon comme une autre de maintenir le contact avec ses fournisseurs et de connaître les tendances du moment, voire de les anticiper. En effet, le chef sommelier et son équipe ne s'endorment pas sur leurs lauriers et se font un point d'honneur d'avoir toujours des nouveautés pour leurs clients. Ainsi Delicatessa organise régulièrement des semaines spéciales. Actuellement, c'est l'Autriche qui est en vedette. Cela représente trente vins de plus dans l'assortiment et trente raisons pour Sergio Kislig d'engager la conversation avec les clients pour leur faire partager sa passion.

Lukas Egli

WOLFGANG JOOP, CRÉATEUR DE MODE : « J'ESSAIE DE DONNER UN RAYONNEMENT PERSONNEL À MES PRODUITS. »



## JOOP!

Majuscules et point d'exclamation obligatoires ! Commentaire de Wolfgang Joop sur JOOP! : « Ces quatre lettres sont magiques. Les deux < o > évoquent l'infini. Plus que le nom d'une maison de couture, c'est une ambiance, un message. »

Avec Jil Sander et Karl Lagerfeld, Wolfgang Joop est le styliste le plus coté d'Allemagne. Après avoir entamé deux cursus universitaires (psychologie de la publicité et éducation artistique), il s'est tourné vers la mode voilà plus de trente ans. Le « New York Times » l'avait qualifié de « prussian designer » en 1978, lorsque sa collection de fourrure connut pour la première fois un retentissement international.

A 55 ans, ce styliste semble avoir tout réussi dans la vie. Né à Potsdam, il réside à l'occasion dans la vaste propriété de ses grands-parents, à proximité immédiate du parc de Sans-Souci. S'il trouve le temps trop maussade au siège de la société à Hambourg, il part se réfugier dans son appartement de Monte-Carlo. Il a par contre vendu son pied-à-terre new-yorkais, car la frénésie urbaine ne lui convient plus.

L'air toujours juvénile, Wolfgang Joop est très préoccupé de son apparence et de l'effet qu'il produit. Il est déjà grand-père, a été marié, reconnaît être bisexuel et avoir une liaison «émotionnelle» depuis plusieurs décennies avec l'homme qui partage sa vie. Il vient d'ajouter une corde à son arc de star médiatique : désormais il peint, et il vend ses tableaux au bénéfice d'une institution pour personnes en fin de vie. L'an dernier, il a en outre créé la société Wunderkind.art pour la promotion des jeunes stylistes.

Invité de tous les débats télévisés, célèbre et apprécié, il a un avis sur tout. Il écrit des articles – de préférence pour un magazine hambourgeois très tendance – sur l'élégance homosexuelle, sur l'âge et la perte de la beauté, sur les drogues, le sexe et les confrères qu'il déteste. Il donne des conseils vestimentaires toutes les semaines dans un journal berlinois, et vient même de publier ses recettes sous le titre évocateur de «Hectic Cuisine».

Égocentrique et toujours en mouvement, il a été tenté par la politique, un domaine qui manquait encore à son palmarès. Pourtant, son flirt avec les libéraux allemands n'a pas vraiment été un succès à cause de la discipline de parti, qu'il a perçue comme un carcan. Du moins est-ce l'explication qu'il a donnée après coup.

Le voilà maintenant qui veut faire entrer son entreprise en Bourse après avoir longtemps repoussé une telle perspective. Il semble soudain y trouver des «motivations» nouvelles. Mais le conseil d'administration de Wunsche AG – société à laquelle Wolfgang Joop a vendu son

entreprise en 1998 pour 150 millions de deutschemarks – fait le gros dos. Le dernier exercice comptable de la holding a été assez décevant et, selon certaines rumeurs, il serait question que Joop rachète sa marque.

Pas étonnant qu'un passionné comme Wolfgang Joop se pose parfois des questions. Car que serait JOOP! sans Wolfgang Joop? On a du mal à imaginer que sa fille Jette puisse assumer une telle succession malgré son diplôme de styliste. En effet, son père a un don pour se mettre en scène, même s'il n'aime pas se l'entendre dire. Tout quinquagénaire qu'il est, il reste sa plus belle enseigne : «Notre meilleure carte de visite, c'est l'apparence physique.» Il lui arrive de varier cette profession de foi en disant : «J'essaie de donner un rayonnement personnel à mes produits afin qu'ils se distinguent des autres.»

La mode est faite de produits interchangeableables, telle est l'opinion actuelle du maître. C'est pourquoi il en vient finalement à une philosophie plus minimaliste. Fini les licences en tous genres, Wolfgang Joop essaie de rendre un peu de son lustre à la marque qui porte son nom. Peut-être s'est-il lassé de faire le grand écart entre produits de luxe et produits de masse, entre exclusivité et tiroir-caisse. L'important est de créer un univers crédible dont le sens soit perceptible, affirme cet homme qui jure n'avoir pas encore de cheveux blancs : «Mes clients m'ont gardé toute leur confiance dans ce domaine.» Il a tout de même diversifié sa griffe dans la décoration, des draps de lit aux objets en cristal.

On s'en serait douté, la vie de rentier fortuné ne suffit pas à Wolfgang Joop. Mais on a également peine à croire qu'une faillite ne lui ferait pas peur : «Je pourrais toujours aller à Paris et dessiner sur les trottoirs de Montmartre», affirme le créateur de mode.

Sigrun Lutz

## «Is André here?»

Quelques heures avant un concert, dans les coulisses du Hallenstadion, le grand stade couvert de Zurich, on entend souvent demander si André Béchir est déjà là. Non que sans lui on coure au désastre : son équipe est parmi les meilleures de la branche pour la production et les prestations de services. Pourtant ils veulent tous le voir, de l'organisateur de la tournée au comptable en passant par les artistes, pour vérifier un détail ou simplement lui dire bonjour. Béchir dirige Good News, la plus grande société suisse organisatrice de concerts, et il réussit à déplacer des milliers de spectateurs par an. Béchir possède une habileté sans pareille pour percevoir les tendances du moment et donner au public suisse ce qu'il attend.

Tout a commencé modestement il y a trente ans. Après un apprentissage de dessinateur en génie civil et béton armé, André Béchir avait commencé à organiser ses premiers concerts au «Hirschen», à Hinwil. C'était l'époque où le rock faisait encore un peu scandale et où deux univers s'affrontaient, celui de l'establishment et celui des jeunes, avec en prime des heurts entre fans des Beatles et partisans des Stones. Le «Hirschen» ne tarda pas à s'avérer trop exigü pour les projets d'André Béchir, et la salle polyvalente de Wetzikon ne fut qu'une étape transitoire qui mena ce dernier vers le Hallenstadion. André Béchir a tout fait dans ce métier, y compris coller des affiches – la nuit et par tous les temps –, pousser des caisses





ANDRÉ BÉCHIR: « JAMAIS JE N'AURAI IMAGINÉ ORGANISER DES CONCERTS DE MUSIQUE POPULAIRE. »

et nettoyer la salle. Ainsi une passion s'est-elle transformée en profession. Il y a longtemps qu'il a troqué les cheveux longs contre la cravate. « Autrefois, la musique était ma vie. Elle l'est restée, mais l'aspect commercial s'y est ajouté. Jamais je n'aurais imaginé organiser des concerts de musique populaire, et pourtant cela fait aujourd'hui partie du business. »

Il n'y a plus de différence fondamentale entre les activités musicales et les autres, seul le produit change. Les juristes ont la haute main sur tout, les enjeux financiers sont énormes. Au début, une Ford Transit et une poignée de jeunes gens suffisaient à organiser un concert. Maintenant, il faut prévoir deux ou trois douzaines de semi-

remorques pour le matériel et parfois jusqu'à 200 techniciens pour monter des scènes de plus en plus délirantes. André Béchir, quant à lui, a fini de se salir les mains. Pendant que la rumeur enfle dans la salle, il entame son combat avec le responsable financier de la tournée, qui est évidemment l'ennemi naturel de tout promoteur de concerts rock. Les comptes auxquels le contraignent ces « Monsieur Boulrier » sont un exercice aussi frustrant qu'indispensable. « Je me console en me disant que quand ils seront tous partis, nous serons encore là. »

La mondialisation n'a pas épargné le secteur de la musique rock : on jette sur le marché des tournées clé en main pour des

centaines de millions de dollars, et c'est le plus offrant qui rafle la mise. Même s'il bénéficie d'une excellente cote, André Béchir n'est qu'un petit poisson dans ce vivier international. C'est d'ailleurs en partie pour cela qu'au printemps dernier, il a cédé aux Allemands 90% des parts qu'il détenait avec Ringier AG dans Good News Productions AG. Une décision qu'il n'a pas prise de gaieté de cœur, bien qu'il reste gérant, mais il a préféré vendre à des Européens plutôt que de se faire laminer par les Américains.

Connaissant l'importance des contacts personnels dans son métier, André Béchir est présent à quasiment tous les concerts qu'il organise. Il entretient des relations étroites avec les agents, les managers, les responsables financiers et les artistes. Ainsi, il reste au cœur de l'action, peut juger de ce qui se passe et formuler au besoin des critiques à l'égard de pointures comme Bryan Adams ou Joe Coker. L'une des fiertés d'André Béchir est de pouvoir discuter aussi bien avec les stars du rock qu'avec leurs fans dans la salle. « Nous devons notre succès au public. Nous avons besoin des spectateurs comme des artistes. » Le rôle de l'organisateur est précisément de les faire se rencontrer.

André Béchir n'est pas un personnage voyant, il n'a rien d'un Zampanò. Son perfectionnisme donne souvent du fil à retordre à ses collaborateurs, mais il sait apprécier leur travail et, en trente ans d'activité dans cette société, il a appris à leur laisser suffisamment d'espace de liberté. A 51 ans, il commence à être las de travailler sept jours sur sept et a décidé de se dégager de certaines responsabilités. Moins d'acharnement au travail, plus de temps pour sa vie privée et ses loisirs – la montagne et les vins de Bordeaux –, voilà son programme. De fait, il n'a aucune envie de continuer à se colleter avec des « Backstreet Boys » jusqu'à l'âge de 60 ans !

Ruth Hafen

# Recommandé par le WWF: LPP Oeko



La Fondation Prevista innove: en collaboration avec le WWF, elle lance le premier placement écologique géré conformément aux directives de la LPP. Le LPP Oeko est exclusivement investi en actions et en obligations d'entreprises et de corporations de droit public qui comptent parmi les plus progressistes de leur branche en matière de protection de l'environnement. La performance de 47,5% réalisée en 1999 par le groupe de placement Oeko-Invest témoigne de l'attrait des placements écologiques. Le LPP Oeko exploite intégralement la limite légale de 45% fixée pour la part en actions. Les produits et les gains en capital ne sont pas imposables. A la Fondation Prevista, vous avez la certitude que votre prévoyance personnelle est entre de bonnes mains.

**Un plus pour vous et pour l'environnement.**

En collaboration avec



**Prevista**

Anlagestiftung

Fondation de placement

Téléphone 01 215 44 88

Fax 01 211 44 80

[www.prevista-anlagestiftung.ch](http://www.prevista-anlagestiftung.ch)

## PETIT COCHON DEVIENDRA GRAND



Bonne nouvelle pour les épargnants : la rémunération du nouveau compte d'investissement Flex est de 2,6%, contre 1,25% sur le carnet d'épargne.

Avec un versement minimum de 5 000 francs ou euros, les clients du

Credit Suisse s'assurent un intérêt aligné sur le taux accordé aux placements monétaires à court terme. Le taux d'intérêt est redéfini chaque trimestre. Les retraits d'argent sont possibles les trois derniers jours ouvrables bancaires d'un trimestre, tandis que les versements sur le compte peuvent avoir lieu à tout moment. Renseignements sur la rémunération du compte d'investissement Flex pour les mois d'octobre à décembre 2000 par téléphone au 0800 808 801. Ouvertures de comptes dans toutes les succursales du Credit Suisse.

## AFFAIRES SUR INTERNET

Les clients trouvent sur Internet des informations rapides et des services à prix réduit. Pour leur faciliter les premiers pas dans la cyberbanque, Giuseppe Botti, l'expert financier du magazine «Beobachter», a rédigé à leur intention un guide financier du Net portant le titre «Internet-Finanzratgeber».



La nouvelle brochure fournit à la fois des connaissances de base sur les placements financiers et un véritable ABC d'Internet. Elle signale les pièges électroniques tendus aux investisseurs, donne une liste de liens et présente les services de différentes banques.

Les clients du Credit Suisse peuvent se procurer le guide financier (en allemand) au prix préférentiel de 12 francs à l'aide du bon de commande ci-joint.

## LUGANO, MÉTROPOLE INFORMATIQUE

**Le World Wide Web attire toujours plus de gens, qu'il s'agisse de se procurer des informations, de réserver des voyages ou de faire des achats. De même, le Credit Suisse est en permanence à la disposition de ses clients par l'intermédiaire de Direct Net, qui autorise toutes sortes d'opérations en ligne: paiements, consultation de compte, vérification de dépôt ou transactions boursières à bas prix, etc.**

**Entre le 25 et le 28 octobre, Lugano sera la métropole informatique de la Suisse méridionale grâce à la Ticino Informatica 2000. Le Credit Suisse permettra aux visiteurs de découvrir la banque sur**

**Internet au premier étage du Palazzo dei Congressi, stand B14, entre 12 heures et 21 h 30, et le samedi entre 10 heures et 19 heures. Direct Net ne sera d'ailleurs pas la seule attraction: il sera possible de participer à un concours pour gagner un voyage de rêve.**

**Informations complémentaires par téléphone au 0844 840 855**





# INVESTIR EN TOUTE BONNE CONSCIENCE

Bien qu'encore modeste, le nombre d'investisseurs voulant gagner de l'argent en toute bonne conscience ne cesse de croître. Les placements éthiques ont le vent en poupe et sont de bon rapport.

**PAR ROSMARIE GERBER,  
RÉDACTION BULLETIN**

« Dans l'entreprise, la durabilité signifie création simultanée de valeur économique, écologique et sociale », peut-on lire dans un mémoire du Forum du développement durable. C'est de ce thème central qu'ont débattu récemment non pas des babas cool au grand cœur, mais des représentants des milieux économiques, politiques et scientifiques.

Si, au début des années 90, les fonds « verts » (voir entretien page 39) étaient assortis de critères fondamentalistes et avaient plutôt tendance à coûter de l'argent aux investisseurs, l'éthique et l'écologie affichent désormais de belles avances sur les marchés financiers. Pas étonnant que les grandes banques et autres établissements financiers occupent le terrain en proposant des produits axés

sur la durabilité. Philipp Burger, gestionnaire de portefeuille auprès de Credit Suisse Asset Management : « J'estime aujourd'hui à deux milliards de francs les investissements qui répondent au critère de la durabilité. » Au printemps dernier, la revue « Finanz und Wirtschaft », plus optimiste, a évalué le marché suisse du développement durable à quatre milliards de francs. Dans un cas comme dans l'autre, la part de la durabilité reste bien modeste, les portefeuilles d'actions et de parts de fonds gérés par les banques suisses s'étant élevés en 1999 à plus de 1 069 milliards de francs.

## **Du marché financier au syndicat**

A l'instar de l'Eco Performance Fund d'UBS, le Credit Suisse Equity Fund Global Sustainability, géré par Philipp Burger, a derrière lui une très bonne année : « Nous sommes dans un marché de niche à croissance très rapide, et j'ai sur-



tout misé sur les énergies renouvelables.» L'aspect social, souvent un peu nébuleux, des placements dits durables le laisse toutefois songeur: «Il n'est pas bon du tout qu'un marché financier joue au syndicat.»

Elisabeth Höller, dont le fonds mixte Prime Value affichait en 1999 une fortune de 45 millions et une performance de 21%, trouve quant à elle que capital et éthique peuvent faire bon ménage: «Les entreprises qui déçoivent leur personnel et leurs actionnaires sont forcément moins performantes en Bourse que les sociétés qui montrent le bon exemple. L'investissement éthique n'en est certes qu'à ses débuts, mais la tendance est à une meilleure prise en compte des facteurs humains et sociaux.»

### Engagement social sans profit ?

La gérante de fonds Elisabeth Höller cite des études américaines à l'appui de sa thèse. Par contre, la banque bâloise Sarasin, active depuis 1994 sur le marché vert à travers son fonds mixte ÖkoSar, n'a pas pu établir de relation entre la performance en Bourse et l'engagement social au sein de l'entreprise. Les spécialistes de la banque Sarasin ont bien constaté dans les entreprises analysées qu'à une meilleure performance environnementale correspondait un rendement plus élevé, mais ils estiment que les mesures d'ordre social restent ici sans effet.

Les Banques Cantonales s'engagent doublement pour l'écologie: la fortune de leur fonds Swissca Green Invest atteint 268 millions de francs et la performance est de 8,1% depuis le début de l'année. Les Banques Cantonales effectuent leurs placements verts avec la bénédiction et sous le label du Fonds mondial pour la nature (WWF). Sabine Doebeli, responsable de la recherche environnementale auprès de la Banque Cantonale de Zurich, à propos du mariage entre la banque et l'organisation au panda: «Le WWF est synonyme de crédibilité et de choix rigoureux des titres.» C'est la fondation de

placement Prevista qui se charge, pour le compte des Banques Cantonales, de procurer des investissements écologiques aux investisseurs institutionnels. Son groupe de placement LPP-Eco gère actuellement 45 millions de francs, dont 14 millions en actions. Urs Holliger, gérant adjoint de Prevista, se réjouit de la performance (10%) de ce portefeuille écologique, et avec le panda WWF et l'univers de placement de la Banque Cantonale de Zurich, il voit même se lever l'aube d'une nouvelle ère rose-verte: «Dans cinq ans, les placements répondant aux critères de la durabilité représenteront 5% du marché.»

### Les caisses de pension voient vert

Alors qu'il n'y a encore pas si longtemps, seules les caisses de retraite des communes, des cantons, des paroisses ou des hôpitaux étaient attirées par les placements «durables», les caisses de pension des grandes entreprises investissent à présent toujours plus selon des critères éthiques. Au début de cette année, par exemple, la caisse de pension de Novartis s'est engagée dans son règlement à favoriser les placements respectant les principes du développement durable. Complan, la caisse de pension de Swisscom, a investi dans la durabilité 2,7% des 3,8 milliards de francs gérés par ses soins. Selon

le règlement de Complan, le comité de placement est chargé de fixer une quote-part pour les placements à caractère écologique et social.

Dominique Biedermann, directeur de la Fondation d'investissement Ethos à Genève, envisage l'avenir avec sérénité. Ethos gère, selon les critères de la durabilité, des actifs de 900 millions de francs pour 83 caisses de pension réparties dans toute la Suisse et défend indirectement les intérêts de 400 000 assurés. Par ailleurs, la fondation évalue les entreprises visées selon des critères écologiques et sociaux. Elle ne se contente pas de donner des notes dans son guide des entreprises, mais se distingue aussi par des interventions aux assemblées générales.

Ethos et Prevista se trouvent à la source possible d'un vaste marché financier vert: les caisses de pension helvétiques gèrent pas moins de 430 milliards de francs. Si la plupart des représentants des établissements financiers sont contre l'inscription d'une quote-part de placements écologiques dans la loi sur la prévoyance professionnelle, beaucoup d'entre eux lorgnent avec envie vers la Grande-Bretagne. Au Royaume-Uni, les investisseurs institutionnels doivent en effet expliquer pourquoi ils n'exercent pas leurs droits de vote en qualité d'actionnaires ou n'effectuent pas de placements éthiques.

## DURABILITÉ

**La durabilité, ou développement durable, est une notion appliquée aux entreprises dont les produits apportent à terme des avantages sur les plans écologique, social et économique. Les établissements financiers ont chacun leur propre méthode de classification. Pour l'évaluation et la sélection des entreprises, Credit Suisse Asset Management se fonde par exemple sur le SAM Sustainability Group, Zurich, qui publie avec la société Dow Jones le premier indice global du développement durable.**

## ÉCO-EFFICIENCE

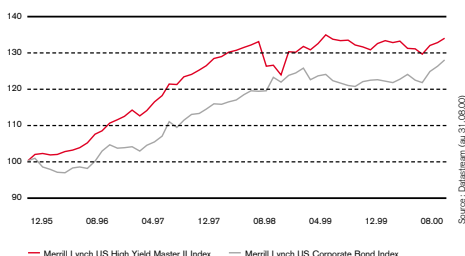
**L'éco-efficience mesure l'utilisation des ressources et des énergies, la réduction des substances toxiques et dangereuses, les efforts visant à ménager l'eau, le sol et l'air, ainsi que la prévention des accidents du travail nuisibles à l'environnement.**



## Bond Fund High Yield US\$ Get ready for High Yield Bonds.

La glace fond: le marché obligataire sort de sa léthargie. Le moment est donc venu de compléter votre portefeuille par des fonds en obligations plus dynamiques et de réaliser ainsi une performance supérieure. Par exemple avec le **Credit Suisse Bond Fund (Lux) High Yield US\$** qui investit en obligations à haut rendement couvrant des secteurs de croissance tels que la technologie, le câble et les médias, l'énergie ou la finance et qui assure une répartition optimale des risques grâce à une large diversification. La direction de ce fonds, Credit Suisse Asset Management, a été sacrée «Bond House»

Performance (en USD)



de l'année 1999. Une raison de plus pour vous informer en détail sur le Credit Suisse High Yield Bond Fund (Lux) US\$. Ou sur le Credit Suisse Bond Fund (Lux) High Yield Euro, investi en emprunts de la zone euro. Vous obtiendrez de plus amples renseignements auprès de toutes les succursales du Credit Suisse, de Credit Suisse Private Banking ou de votre banque attitrée, ainsi qu'au **0800 800 980** ou sous [www.csam.ch/funds](http://www.csam.ch/funds).

Credit Suisse Asset Management  
The reason to invest.™



« Les fonds écologiques répondent à des critères rigoureux, mais n'excluent pas un bon rendement », estime Bernd Schanzenbächer, Product Ecology Manager au Credit Suisse.

## INTERVIEW: ROSMARIE GERBER, RÉDACTION BULLETIN

**ROSMARIE GERBER** Les placements respectant les principes de la protection de l'environnement et du développement durable sont à la mode dans les médias, mais leur potentiel de rendement ne convainc guère. Quelle est aujourd'hui la performance du Credit Suisse Equity Fund Global Sustainability ?

**BERND SCHANZENBÄCHER** Cette année, la performance est supérieure à 20% pour une fortune de 150 millions de francs. Nous avons enregistré une forte croissance, puisque nous ne gérons que 30 millions de francs il y a un an encore. Et nous avons créé une tranche spéciale pour les institutionnels. La caisse de pension du Credit Suisse vient d'ailleurs d'investir dans ce fonds.

**R.G.** Votre premier fonds vert «Eco Protec» n'a pas fait aussi bien, loin s'en faut. Pourquoi ?

**B.SCH.** Le choix des titres était rigide et les placements portaient uniquement sur des entreprises actives dans les technologies de l'environnement. Nous ne disposions donc que d'un choix limité de titres. De plus, la technologie environnementale n'a pas fait des étincelles durant la dernière décennie. Et la parité défavorable franc-dollar a aussi pesé sur le résultat économique. Bref, l'Eco Protec n'a pas brillé en Bourse.

**R.G.** Est-ce à dire que, appliqués aux placements, des critères écologiques stricts excluent une performance normale ?

**B.SCH.** Les exigences fondamentalistes portant sur un grand nombre de critères très sévères n'excluent pas un bon rendement. Mais de tels fonds sont exposés davantage aux fluctuations, car ils ne permettent pas une répartition suffisante des risques.

**R.G.** A présent, les critères applicables aux fonds verts sont moins stricts, et on a l'impression que n'importe quelle entreprise peut se qualifier du moment qu'elle respecte à peu près les lois sur la protection de l'environnement.

**B.SCH.** Non, pas du tout. Les entreprises connues pour contrevenir à ces lois n'ont assurément aucune chance. De plus, nous sommes très attentifs aux stratégies des entreprises. Nous voulons savoir jusqu'à quel point les dirigeants sont conscients de l'impact de leurs produits sur l'environnement et ce qu'ils font pour en limiter également les effets indirects. C'est un point important dans l'industrie automobile, par exemple. Si vous songez au prix du pétrole, les constructeurs qui proposent déjà des systèmes de propulsion alternatifs ou des moteurs très économes vont sans doute s'assurer des avantages concurrentiels décisifs d'ici à quelques années.

**R.G.** En Allemagne, les investisseurs privés ont placé 1,6 milliard de marks dans les fonds écologiques, alors que le marché global des fonds dépasse les 560 milliards de marks. Quelle est la part des investissements verts sur le marché helvétique ?

**B.SCH.** Elle est plus élevée. Mais ces produits ne représenteront jamais 40% ou 50% de la fortune totale des fonds.

**R.G.** La situation changerait-elle radicalement si les investisseurs institutionnels étaient plus nombreux à privilégier ce genre de placements ?

**B.SCH.** Si les caisses de pension franchissaient le pas, les fonds et les fondations de placement en question atteindraient probablement, dans quelques années, une part de marché supérieure à 2%. En Australie et au Royaume-Uni, il existe des contraintes légales : les caisses de pension doivent indiquer dans quelle mesure elles tiennent compte de critères écologiques et éthiques dans leur choix des titres.

**R.G.** Les caisses de pension suisses gèrent 430 milliards de francs, dont 37% en actions. Si elles privilégiaient les placements à caractère écologique ou durable, disposeraient-elles au moins d'un choix de titres suffisant, ou ce marché est-il condamné à rester une niche ?

**B.SCH.** Les entreprises y regardent souvent à deux fois avant d'annoncer publiquement leur orientation éthique ou écologique. Une demande accrue serait stimulante et inciterait les entreprises à parler ouvertement de leur engagement dans ce domaine. Le marché progresse, la performance des produits est bonne. Mais il s'agit d'un marché de niche. En ce qui concerne les caisses de pension, il serait temps que le législateur se réveille et suive l'exemple de certains pays.

Bernd Schanzenbächer, téléphone 01 333 80 33  
bernd.schanzenbaecher@csg.ch  
[www.csg.ch/ecoreport98/](http://www.csg.ch/ecoreport98/)

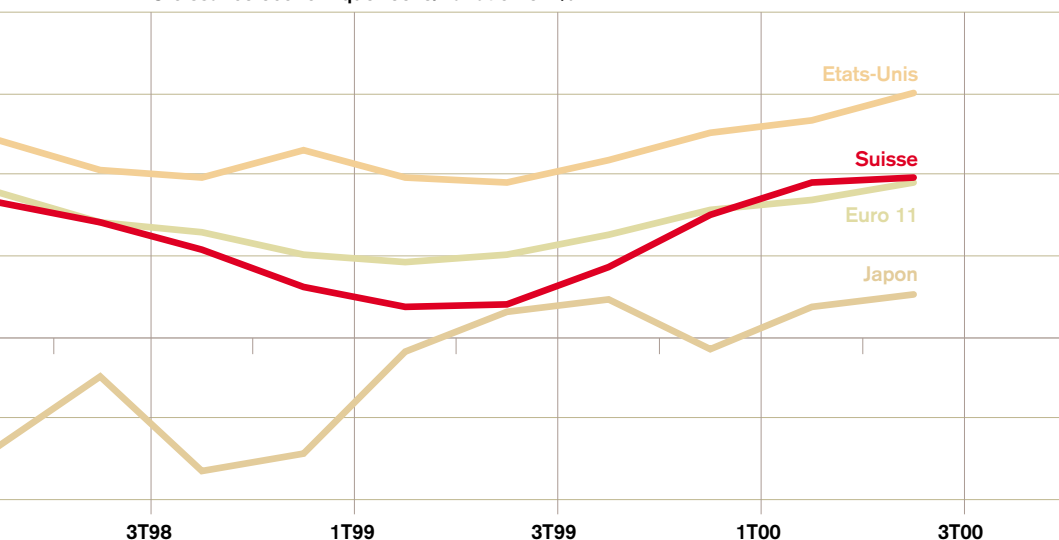


POUR WALTER METZLER,  
ECONOMIC RESEARCH,  
« REVENUS ET CONSOMMATION  
CONTINUERONT DE CROÎTRE  
L'AN PROCHAIN ».





Croissance économique réelle/variation en %

**L'EUROPE ACCÉLÈRE**

Si les Etats-Unis restent les leaders de la croissance, la reprise s'installe durablement en Europe. La Suisse et le Japon s'extraient également de la stagnation.

Prévisions détaillées pour l'économie suisse et internationale ainsi que pour les marchés financiers pages 47 et 51

# CROISSANCE SOUTENUE

Les hausses de prix du pétrole n'étrangleront pas l'économie suisse en 2001 : la croissance est bien là.

**PAR WALTER METZLER,  
ECONOMIC RESEARCH**

Il y a longtemps que l'économie mondiale ne s'était aussi bien portée. L'économie suisse a également pris son envol. La croissance s'accélère notamment en Europe continentale et dans les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine. Seul le Japon reste à la traîne, même si le risque d'une spirale déflationniste (baisse de la production et des prix) est désormais écarté. Les perspectives pour les deux

prochaines années sont presque aussi bonnes que la situation présente. L'horizon a certes été assombri par une flambée des prix du pétrole, qui rappelle de mauvais souvenirs. On se souvient que les trois crises pétrolières de ces vingt-cinq dernières années ont provoqué de profondes récessions et une accélération du chômage. Il ne faut certainement pas sous-estimer les effets de la récente hausse, mais la situation actuelle se distingue des crises pétrolières précédentes par plusieurs aspects, et les incidences de

cette hausse seront moins graves qu'autrefois (voir encadré page 42).

L'économie américaine s'apprête à atterrir en douceur, ce qui a permis à la Réserve fédérale de laisser ses taux directeurs inchangés en août. Assurément, le produit intérieur brut (PIB) a encore crû de plus de 5% au deuxième trimestre, mais la productivité a augmenté davantage. Le dynamisme de la consommation, par contre, a nettement faibli. Les hausses de taux et la correction attendue du dollar vont ralentir la croissance de l'économie

américaine en 2001, mais pas au point de la geler. Le Credit Suisse table sur une croissance proche de 4%, qui, selon Alan Greenspan, chef de la Banque centrale américaine, correspond à peu près à la croissance potentielle. Le risque d'un effondrement est d'autant moins probable que le nouveau président américain voudra donner des impulsions à la conjoncture au moyen de baisses d'impôts ou d'un accroissement des dépenses de l'Etat.

### **Le danger d'inflation subsiste**

Aux Etats-Unis, le risque d'une inflation induite par une augmentation des salaires est minime, car la productivité continue de progresser. L'inflation sous-jacente (hors énergie et produits alimentaires à caractère saisonnier) manifeste toutefois une tendance haussière et atteint déjà 2,4%. Malgré l'accalmie de la conjoncture, l'inflation représente donc toujours un risque.

Dans la zone euro, l'économie croît depuis mi-1999 à un rythme de l'ordre de 4%, niveau que le continent n'avait plus connu depuis une bonne dizaine d'années. Les crises asiatique et russe avaient porté un rude coup à l'économie de l'Euro-land, qui a cependant retrouvé le chemin

de la croissance l'an dernier, grâce à la politique monétaire expansionniste de la Banque centrale européenne (BCE) et à l'affaiblissement de l'euro. Il est probable que l'Europe va elle aussi profiter désormais des nouvelles technologies et élever son potentiel de croissance à moyen terme, même si elle ne parvient pas à rattraper les Etats-Unis. Baisses d'impôts et diminution des réglementations améliorent le climat des investissements. Le Credit Suisse est convaincu que le boom de l'économie européenne ne sera pas qu'un feu de paille et qu'il se maintiendra aux alentours de 3%.

### **La BCE face à un dilemme**

La hausse du coût de la vie au-delà de 2% est à mettre en premier lieu sur le compte de l'envolée des prix du pétrole et de la dépréciation de l'euro. Or la BCE n'a guère d'influence sur ces deux facteurs. Elle subit pourtant des pressions l'invitant à agir, mais elle ne veut pas étouffer la reprise. C'est pourquoi elle ne devrait serrer la vis que progressivement, afin de réduire peu à peu les tensions inflationnistes. En matière de croissance, les Etats-Unis ont pris de l'avance au cours

des dernières années, ce qui a été le facteur décisif de la hausse du dollar. Les interventions concertées des grandes banques centrales en faveur de l'euro, en septembre dernier, devraient cependant avoir eu raison de la tendance baissière de la monnaie unique, qui pourrait s'apprécier lentement contre le dollar au cours des mois à venir.

### **La Suisse atterrit en douceur**

L'essor économique mondial a aussi entraîné la Suisse dans son sillage. Après un départ en fanfare entre mi-1999 et le printemps dernier, la croissance a faibli au deuxième trimestre 2000. Même si ce ralentissement se poursuit encore un peu au second semestre, l'accroissement du PIB réel devrait atteindre 3,3%, et l'année 2000 devenir ainsi la meilleure année depuis 1990 en termes de conjoncture.

Certains indicateurs avancés tels que les entrées de commandes et le Swiss Purchasing Managers' Index (indice des directeurs d'achat) signalent que l'expansion de l'économie suisse va se normaliser pour se rapprocher de son potentiel de croissance à long terme. Ce dernier devrait s'inscrire aujourd'hui entre 2% et 2,5%. Un atterrissage en douceur, moyennant une politique monétaire prudente, est dans le domaine du possible.

La consommation des ménages n'a pas fait preuve jusqu'ici d'un dynamisme particulier, bien que la confiance des consommateurs soit de nouveau au beau fixe, comme à la fin des années 80. Il y a eu certes un soubresaut l'an dernier, dû à des achats de rattrapage. Sans doute les hausses prévisibles de loyers et les prix accrus des produits pétroliers pourraient-ils à nouveau tempérer l'envie d'acheter, mais les revenus augmenteront aussi. La légère hausse de l'emploi ainsi que l'étroitesse du marché du travail plaident en faveur d'un relèvement des salaires sensiblement supérieur à l'inflation. Le revenu disponible réel va donc s'accroître, permettant ainsi une hausse de la consom-

### **LA HAUSSE DU PÉTROLE SE HEURTE À PLUS DE RÉSISTANCE**

**A première vue, le triplement du prix du pétrole brut depuis 1998 semble présenter beaucoup d'analogies avec les crises pétrolières de 1974, 1979 et 1990. Mais il existe quelques différences essentielles :**

- **En termes réels, le prix du pétrole est aujourd'hui nettement plus bas qu'au début des années 80 et à peine plus haut que durant la guerre du Golf en 1990.**
- **A production égale, la consommation de pétrole est aujourd'hui inférieure d'environ 40% à son niveau du début des années 70.**
- **La hausse actuelle du prix de l'or noir ne coïncide pas avec une période de surchauffe accompagnée de forte inflation, situation qui obligeait autrefois les banques centrales à des augmentations massives de taux.**

**Les banques centrales n'auraient besoin de relever leurs taux que si les salariés tentaient de compenser la perte de leur pouvoir d'achat en exigeant des hausses de salaires. Il en résulterait une augmentation du chômage. Aujourd'hui, ces interdépendances paraissent mieux comprises que ce n'était le cas lors des précédentes flambées du brut.**

mation sans réduction massive du taux d'épargne.

Les exportations bénéficient toujours de la fermeté du dollar. Celles qui sont destinées aux Etats-Unis progressent depuis cinq ans plus rapidement que l'ensemble des exportations suisses. Après une chute de 26% due à la crise asiatique, les livraisons aux pays émergents d'Asie ont repris. Au total, les exportations ont augmenté de 12% au cours des sept premiers mois de l'année. L'industrie exportatrice de la Suisse profitera aussi de l'accélération des investissements en Europe, notamment si la pression haussière sur le franc se détend.

### Boom des investissements

Les dépenses d'équipement sont depuis longtemps le moteur de la conjoncture. Les entreprises investissent dans les technologies modernes et dans des installations de production plus performantes afin de pouvoir rester compétitives sur le marché mondial. En matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, la Suisse fait partie du peloton de tête en Europe et continue à investir dans ce domaine. Les dépenses d'équipement seront stimulées par la perspective d'une croissance soutenue et de bénéfices confortables à moyen terme.

En ce qui concerne les dépenses de construction, elles se concentrent sur les immeubles commerciaux, qui enregistreront cette année et l'an prochain des taux de croissance vigoureux. Les centres économiques souffrent de nouveau d'une pénurie de grandes surfaces de bureaux. Encore à ses débuts, l'essor de la cons-

truction de logements sera malheureusement bridé par la hausse des taux hypothécaires. Les travaux de construction réalisés par les pouvoirs publics auront malgré tout un effet stabilisateur. Dans l'ensemble, le Credit Suisse s'attend à une croissance de 2,6% de l'économie en 2001.

L'évolution de l'inflation est actuellement déterminée par les prix de l'énergie et leur volatilité. En raison du relèvement des loyers, l'inflation tournera autour de 2% entre novembre et le printemps prochain. Ensuite, le renchérissement de l'énergie cessant, l'inflation baissera. Mais celle-ci demeurera légèrement plus élevée en 2001 qu'en 2000, car le poids des loyers, qui atteint 20% dans l'indice des prix à la consommation, en freinera considérablement le recul.

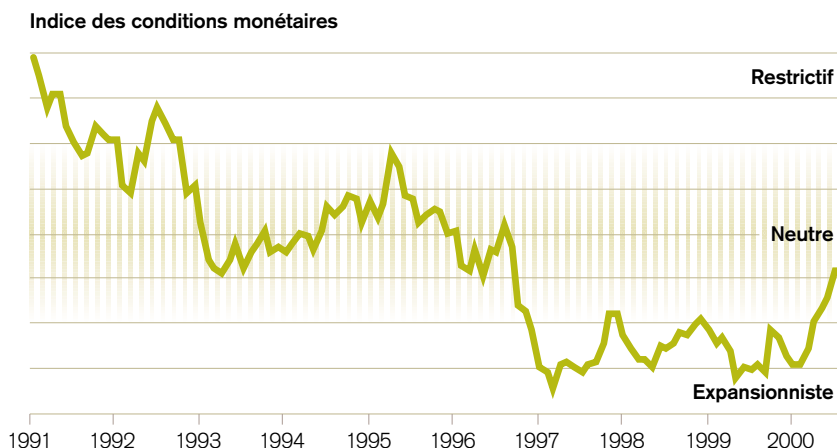
La Banque nationale suisse (BNS) a sensiblement resserré les rênes monétaires depuis le début de l'année afin d'assurer une croissance sans inflation. Le franc s'est de nouveau apprécié face à l'euro, en septembre, freinant les exportations vers l'Euroland et agissant comme un tour de vis supplémentaire. L'indice des conditions monétaires fait la synthèse des effets des taux directeurs et du taux de

change (voir graphique). Pour autant que le franc ne monte pas plus, il est à prévoir que la BNS relèvera son taux directeur de 25 points de base à 3,75% d'ici à la fin de l'année. Elle devrait aussi accroître sa marge de fluctuation afin de conserver de la souplesse et d'afficher sa détermination.

Si l'euro s'affaiblissait de nouveau contre le dollar, il faudrait s'attendre à une pression haussière sur le franc. Dans un tel contexte, la BNS abaisserait les taux pour compenser cette pression. Hausse des prix, tour de vis de la BNS et robustesse de la conjoncture, trois facteurs qui devraient entraîner une légère hausse tendancielle des taux du marché des capitaux. Mais celle-ci devrait se maintenir dans d'étroites limites grâce aux recettes provenant de l'adjudication des licences UMTS ainsi qu'aux excédents budgétaires prévisibles de la Confédération. Les taux longs redescendront en été 2001 dans le sillage du recul de l'inflation et du fléchissement de la conjoncture, après avoir atteint un pic qui devrait être de l'ordre de 4,2%.

## LES IMPULSIONS MONÉTAIRES DIMINUENT


Baisse du dollar et hausse des taux de la BNS auront un effet légèrement restrictif.



[www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin)  
(en allemand)

**Le Bulletin Online se risque à pronostiquer l'évolution des différentes branches et à dégager les tendances des marchés financiers pour 2001.**

Walter Metzler, téléphone 01 333 32 83  
walter.metzler@credit-suisse.ch



« POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ, LA FORMATION EST PRIMORDIALE », AFFIRME SARA CARNAZZI, ECONOMIC RESEARCH.

# QUI FERA LE TRAVAIL À L'AVENIR?

La population active de la Suisse diminuera à partir de 2010. Voilà ce que prédit une nouvelle étude sur le marché du travail.

**PAR SARA CARNAZZI,  
ECONOMIC RESEARCH**

La société moderne vivrait la fin du travail, prétendaient certains il n'y a pas si longtemps. Il fallait réduire la durée hebdomadaire du travail, instaurer la retraite à la carte ou en abaisser l'âge minimum. Divers pays sont même passés à l'acte.

Pourtant, la situation régnant actuellement sur le marché du travail montre que cette prédiction n'est pas près de se réali-

ser. A peine la conjoncture s'est-elle véritablement rétablie que de nombreuses branches souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre, et pas seulement en Suisse. Si la situation suscite d'ores et déjà des inquiétudes, l'avenir paraît encore plus sombre. En raison du vieillissement de la population, le potentiel de personnes actives va évoluer de telle sorte que le



manque de bras risque bientôt de freiner la croissance.

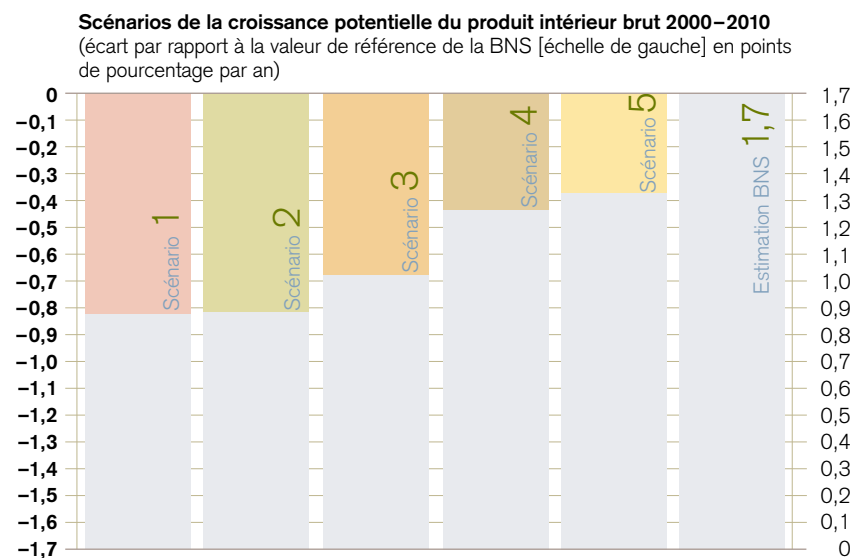
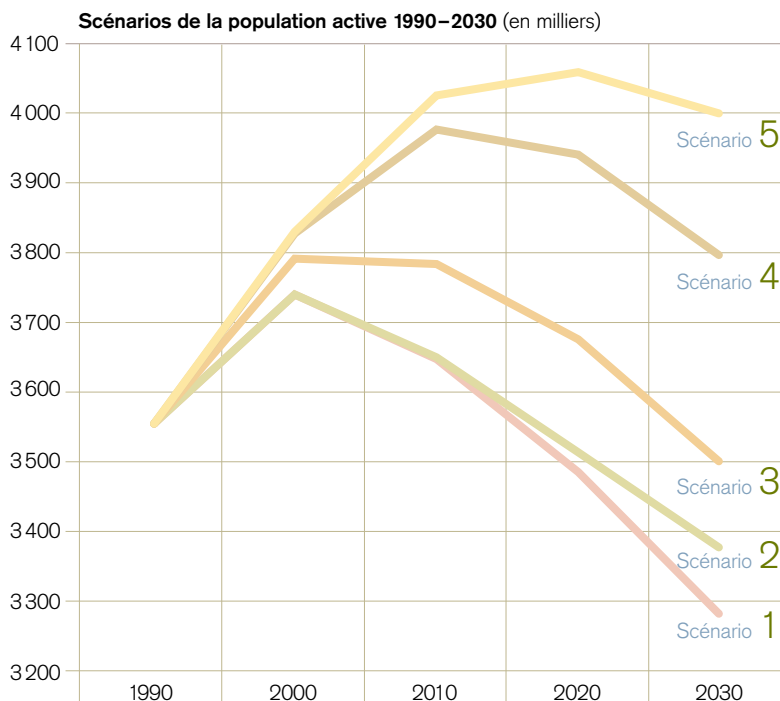
Avec un taux de chômage qui s'est inscrit à 1,8% en août dernier, la Suisse jouit du plein emploi au sens économique du terme. Le fort recul des sans-emploi vient de l'extrême souplesse du marché du travail helvétique; parallèlement, un taux de chômage aussi bas indique qu'il y a pénurie de main-d'œuvre. Dès le début de la reprise, certaines branches manquaient cruellement de spécialistes. Et nombreuses sont aujourd'hui celles qui ont des difficultés de recrutement. Selon une enquête réalisée en 1999 par l'Office fédéral de la statistique, 13,5% des entreprises (représentant 27,4% des emplois) ont déploré un manque de personnel qualifié. Cette pénurie pourrait tôt ou tard se traduire par une pression à la hausse sur les salaires et entraver la compétitivité de l'économie suisse.

Le ralentissement de l'accroissement de la population et le vieillissement de celle-ci imposeront, à moyen et long terme, de nouvelles limites au marché du travail helvétique. La population active de la Suisse augmentera encore un peu au cours de la décennie actuelle, puis elle régressera sensiblement à partir de 2010. Telle est la conclusion d'une étude fondée sur des scénarios officiels de l'évolution de la population et sur des prévisions concernant le taux de participation à la vie active en fonction de l'âge et du sexe. Entre 2010 et 2030, le scénario de base prévoit que la population active de la Suisse diminuera d'environ 4%, la régression la plus forte étant enregistrée chez les personnes actives de nationalité suisse (voir graphique).

D'autres scénarios montrent que ce repli ne pourra pas être arrêté même si un plus grand nombre de femmes et d'étrangers arrivent sur le marché du travail. Dans le cas où l'évolution de la population active ne dépendrait que de l'évolution naturelle de la population (scénario 1), le fléchissement serait perçu immédiate-

## LA POPULATION ACTIVE DIMINUE

Quels que soient les scénarios sur l'évolution de la population active, tous prédisent un recul à moyen ou long terme. Autrement dit, le ralentissement de la croissance de la population et le vieillissement de celle-ci imposeront des limites au marché du travail suisse.



- 1 = Participation à la vie active constante, solde migratoire nul
- 2 = Participation à la vie active constante, solde migratoire nul  
Augmentation de la fertilité à 1,8 enfant par femme
- 3 = Participation à la vie active variable, solde migratoire nul
- 4 = Participation à la vie active variable, immigration moyenne  
(solde migratoire des étrangers = 10 000 par an)
- 5 = Participation à la vie active variable, immigration forte  
(solde migratoire des étrangers = 25 000 par an)
- Croissance potentielle du PIB

Source : Camazzi (2000), Credit Suisse Economic Research

ment. Dans l'hypothèse d'une forte immigration (scénario 5), la régression ne serait pas non plus arrêtée, mais simplement repoussée à 2020.

Le recul prévisible de la population active dû à l'évolution démographique est considéré par certains comme un bienfait pour le marché du travail, notamment dans les pays luttant contre un chômage élevé. Cette appréciation à courte vue ignore cependant les problèmes que ce recul crée à long terme. En soustrayant un apport humain, le repli influe en effet négativement sur la croissance économique, qui devient toujours plus tributaire des gains de productivité et de l'injection de capitaux.

Le principe de la croissance potentielle nous a permis de procéder à diverses simulations afin de déterminer l'influence de la baisse de la population active sur le développement économique. Ce potentiel s'exprime par la production totale de l'économie pouvant être réalisée sur une longue durée sans provoquer de tensions inflationnistes. La croissance potentielle se décompose en trois éléments : la croissance du facteur travail, celle du facteur capital et celle de la productivité globale des facteurs, celle-ci englobant des facteurs tels que le progrès technique et le niveau de formation de la population active.

Nos simulations s'appuient sur les estimations de la Banque nationale suisse (BNS), publiées en 1996 et concernant la fonction de production de l'économie suisse. Selon la BNS, la croissance potentielle pour la seconde moitié des

années 90 s'inscrit à 1,7% par an. Cette valeur devrait cependant être plus élevée aujourd'hui, l'environnement économique ayant changé.

#### Notre pays a besoin des étrangers

Si, comme dans le scénario 1, plus aucun étranger ne venait travailler en Suisse, la population active baisserait à long terme. En admettant que celle-ci croisse encore légèrement jusqu'en 2010 (scénario de base), son taux de croissance serait néanmoins inférieur à celui retenu par la BNS pour l'augmentation du facteur travail dans la seconde moitié des années 90. Même une immigration nette de 25 000 étrangers par an ne pourrait empêcher une baisse du potentiel de croissance.

Ces résultats découlent de l'hypothèse que ni l'utilisation du capital ni la productivité globale des facteurs ne varient durant la période considérée. Quelle devrait donc être la contribution de ces deux facteurs à la croissance, pour compenser l'apport faible, voire négatif, du facteur travail ? La productivité globale des facteurs devrait croître jusqu'à cinq fois plus que durant la période 1990–1998 dans le scénario pessimiste, et quand même deux fois et demie de plus dans la version opti-

miste. Quant au facteur capital, il devrait également être multiplié.

La Suisse restera tributaire à l'avenir d'une importante création de valeur et d'une forte croissance économique pour assurer notamment la prévoyance vieillesse de sa population. La productivité et l'offre de main-d'œuvre devront faire l'objet de mesures les favorisant. Or la formation est un élément central de l'amélioration de la productivité. Sa réforme pourra se traduire par un avancement de l'âge d'entrée dans la vie active, accompagné d'un renforcement de la formation continue ainsi que d'une concurrence accrue dans l'enseignement. La plus forte participation des femmes à la vie active et l'encouragement à prendre une retraite tardive font partie des mesures susceptibles d'assurer un potentiel adéquat de personnes actives. Mais cela ne suffira pas. La Suisse aura toujours besoin d'une main-d'œuvre étrangère importante.

#### QUI FAIT PARTIE DE LA POPULATION ACTIVE ?

Font partie de la population active ou des personnes actives d'un pays les femmes et les hommes âgés de plus de 15 ans exerçant une activité professionnelle ou étant sans emploi. Il convient de distinguer entre personne active et personne active occupée. Est considérée personne active occupée celle qui exerce une activité rémunérée d'au moins six heures par semaine ou qui travaille sans rémunération dans l'exploitation familiale. Une personne est réputée sans emploi lorsqu'elle n'est pas occupée, recherche activement un travail et est disponible. Seul est recensé comme chômeur celui qui n'a pas de travail et est enregistré auprès d'un office de l'emploi. La statistique de l'emploi, quant à elle, se réfère aux entreprises et non pas aux personnes. Elle recense tous les emplois dont la durée est d'au moins six heures par semaine dans les entreprises, de sorte qu'une personne ayant plus d'un emploi apparaît dans cette statistique autant de fois qu'elle occupe de postes différents.

[www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin)  
(en allemand)

**Le marché du travail est asséché. Comment attirer les rares talents et les garder ?**  
**Le Bulletin Online décrit la chasse aux spécialistes informatiques.**

L'Economic Briefing n° 19, « Le marché du travail en Suisse : un facteur limitant la croissance ? » peut être commandé au moyen du bon de commande ci-joint.

Sara Carnazzi, téléphone 01 333 58 82  
[sara.carnazzi@credit-suisse.ch](mailto:sara.carnazzi@credit-suisse.ch)

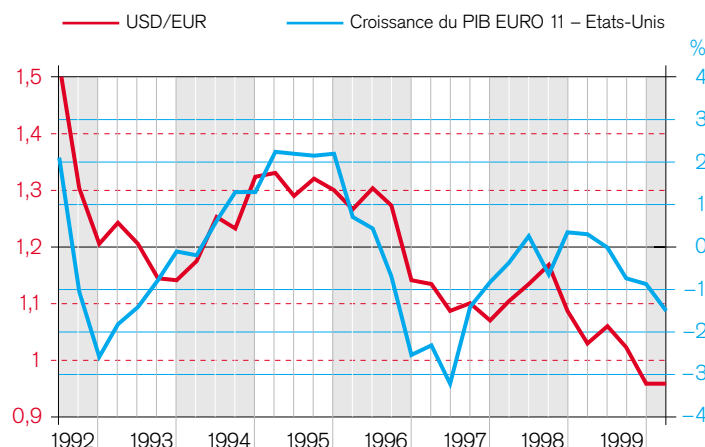
# NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES

## LE GRAPHIQUE ACTUEL:

### INVERSION DE TENDANCE POUR L'EURO ?

C'est l'avance des Etats-Unis en matière de croissance qui a provoqué ces dernières années la hausse du dollar par rapport aux monnaies d'Europe continentale. Si la Banque centrale européenne (BCE) parvient à contenir l'inflation sans mettre en péril l'essor économique, l'euro devrait remonter lentement la pente. De nouveaux signaux indiquant la volonté de réformes économiques attireraient plus d'investisseurs internationaux vers l'Europe.

CREDIT SUISSE



## REPÈRES DE L'ÉCONOMIE SUISSE:

### L'ÉCONOMIE SUISSE PROGRESSE

L'économie nationale croît à un rythme étonnamment élevé. Le plein emploi règne sur le marché du travail. Après un brillant premier semestre, la croissance du PIB réel au second semestre 2000 pourrait tendre vers 2,5%–3%. Un atterrissage en douceur de l'économie suisse est dans le domaine du possible. Après avoir fait un bond, les exportations vont ralentir sensiblement. Un véritable boom de la consommation est peu probable.

CREDIT SUISSE

	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00
Inflation	1,4	1,6	1,9	2	1,3
Marchandises	2,8	3	3,7	3,8	3
Services	0,4	0,5	0,5	0,7	0
Suisse	0,6	0,8	0,7	0,8	0,6
Etranger	4	4,2	5,3	5,7	3,3
C.A. du commerce de détail, réel	1,4	5	-3,5	-4	
Solde de la balance comm. (mrd CHF)	-0,29	0,1	-0,09	-0,23	-0,66
Exportations de biens (mrd CHF)	9,2	11,5	10,4	10,4	9,4
Importations de biens (mrd CHF)	9,5	11,4	10,5	10,6	10,1
Taux de chômage	2,1	1,9	1,8	1,8	1,8
Suisse alémanique	1,7	1,6	1,5	1,4	1,4
Suisse romande et Tessin	3,1	2,9	2,7	2,7	2,7

## CROISSANCE DU PIB:

### RALENTISSEMENT DU RYTHME

L'économie américaine a encore progressé au deuxième trimestre 2000 et reste le moteur de la conjoncture mondiale. En Europe, l'expansion est portée par l'économie internationale et la faiblesse de l'euro, mais aussi par la consommation et les investissements. Le ralentissement de la conjoncture américaine affaiblira la croissance économique mondiale en 2001.

CREDIT SUISSE

	Moyenne 1990/1999	1999	Prévision 2000	2001
Suisse	0,9	1,5	3,3	2,5
Allemagne	3,0	1,5	3,3	3,2
France	1,7	2,9	3,5	3,3
Italie	1,3	1,4	3,1	3,3
Grande-Bretagne	1,9	2,1	3,0	2,7
Etats-Unis	3,1	4,2	5,0	3,8
Japon	1,7	0,3	1,4	1,6

## INFLATION:

### LE DANGER SUBSISTE

Le cours du pétrole brut a atteint un pic en septembre. Conjugué à la faiblesse de l'euro, il pousse l'inflation au-delà de l'objectif de 2% fixé par la BCE. Le taux sous-jacent n'est que de 1,4% en Europe, alors qu'il se situe à 2,4% aux Etats-Unis, avec tendance ascendante. Sur les deux rives de l'Atlantique, l'inflation reste un écueil.

CREDIT SUISSE

	Moyenne 1990/1999	1999	Prévision 2000	2001
Suisse	2,3	0,8	1,7	1,8
Allemagne	2,5	0,6	1,8	1,7
France	1,9	0,6	1,6	1,5
Italie	4,0	1,7	2,5	2,2
Grande-Bretagne	3,9	2,3	2,2	2,3
Etats-Unis	3,0	2,2	3,1	2,8
Japon	1,2	-0,3	-0,4	0,3

## TAUX DE CHÔMAGE:

### MARCHÉS DU TRAVAIL TENDUS

La situation reste tendue sur le marché du travail américain, mais la forte croissance de la productivité a pu jusqu'ici contenir les tendances inflationnistes. En Grande-Bretagne et en Suisse, le plein emploi règne, faisant monter la pression des salaires. Les taux de chômage ont également baissé dans l'Euroland. Cependant, ce n'est pas encore le plein emploi.

CREDIT SUISSE

	Moyenne 1990/1999	1999	Prévision 2000	2001
Suisse	3,4	2,7	2,0	1,9
Allemagne	9,5	10,5	9,6	8,6
France	11,2	11,0	9,7	8,3
Italie	10,9	11,9	10,6	9,5
Grande-Bretagne	7,3	4,3	3,8	3,6
Etats-Unis	5,7	4,2	4,0	4,2
Japon	3,1	4,8	4,7	4,5



« LES INVESTISSEMENTS  
DIRECTS FAVORISENT  
LA CROISSANCE  
ET L'AMÉLIORATION DE  
L'ENVIRONNEMENT  
ÉCONOMIQUE. »  
CESARE RAVARA (DEVANT)  
ET BALAZS HARASTA.

Photo: Thomas Schuppisser

# JEUX SANS FRONTIÈRES

## Forte croissance des investissements directs à l'étranger

**PAR CESARE RAVARA ET  
BALAZS HARASTA,  
ECONOMIC RESEARCH**

52 milliards de francs d'investissements à l'étranger pour les entreprises helvétiques en 1999, rachat par Clariant de la société britannique BTP pour 3,2 milliards de francs au début de l'année: il ne se passe plus un jour sans que les médias se fassent l'écho d'une fusion ou d'une acquisition. Du point de vue des sociétés acheteuses, les fusions-acquisitions (F&A) ne se limitent pas à un investissement direct, mais englobent de nombreuses activités comme la construction d'usines et la créa-

tion de succursales, ou encore l'augmentation du capital des filiales, les prêts internes ou le réinvestissement des bénéfices.

Signe tangible de l'intégration de l'économie mondiale, l'investissement étranger direct (IED) augmente beaucoup plus rapidement que les exportations et le produit intérieur brut ou PIB (voir graphique page 49). De quelque 180 milliards de dollars en 1991, les flux globaux d'IED sont passés à 645 milliards de dollars en 1998, dont une bonne partie sous la forme de F&A. Ces flux sont principalement orientés vers les Etats-Unis, qui ont accueilli 271 milliards de dollars d'IED en

1999 (+49% par rapport à l'année précédente). Les principaux investisseurs directs au pays de l'Oncle Sam sont le Royaume-Uni, le Japon et les Pays-Bas.

Qu'est-ce qui incite les entreprises à investir à l'étranger plutôt qu'à exporter leurs produits à partir du marché domestique? La proximité des débouchés constitue un argument majeur malgré l'amélioration constante des systèmes de communication et de transport. Des facteurs comme la diversification entrent aussi en ligne de compte, de même que l'acquisition d'un savoir-faire, la qualité du site, le bas niveau des salaires, la possibilité de racheter un concurrent ou la ré-



duction du risque de change. Dans le secteur de l'industrie, les prix de l'énergie et des matières premières jouent également un rôle. Mais toute médaille a son revers, et certaines tentatives d'implantation à l'étranger se transforment en aventure coûteuse du fait que les sociétés mères débarquent en terre inconnue et sont confrontées à des cultures d'entreprise et à des systèmes économiques et juridiques différents.

### Des investisseurs très convoités

De nombreux pays tentent d'améliorer leur environnement économique afin d'attirer les investisseurs. En effet, ceux-ci sont sensibles à la stabilité de la politique monétaire, de la politique fiscale et du système juridique ainsi qu'aux efforts consentis en matière de déréglementation, de libéralisation et de privatisation. Mais la flexibilité du marché du travail, des politiques de formation et d'innovation dynamiques et la libre circulation des capitaux constituent également des facteurs déterminants.

Les investissements directs occasionnent un transfert de savoir qui bonifie le capital humain, renforce la capacité concurrentielle et dope l'activité exportatrice. En outre, ils stimulent la croissance économique, augmentent le pouvoir d'achat et contribuent à la modernisation de l'infrastructure, ce qui revêt une importance primordiale dans les pays en développement.

Parmi les inconvénients éventuels, citons l'application de normes inférieures pour la protection des travailleurs et de l'environnement, élément susceptible de diminuer l'acceptation sociale des investissements directs. Mais les pays concernés rétorquent que ces normes moins élevées leur procurent des avantages comparatifs sans lesquels ils ne pourraient attirer les investisseurs.

Les investissements influencent la répartition des ressources et favorisent la délocalisation de la production, provo-

quant parfois une profonde mutation du tissu économique. Ces ajustements sont le prix à payer pour favoriser la concurrence au niveau des ressources, des entreprises et des économies.

Les effets de l'IED sont difficiles à quantifier et peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. Les conséquences sur l'emploi, les échanges commerciaux et la balance des mouvements de capitaux ne sont pas évidentes du fait de l'existence de tendances contradictoires qui se neutralisent fréquemment. Ainsi, la construction d'une usine peut créer des postes de travail, mais si cette implantation entraîne la fermeture d'exploitations existantes, l'opération se soldera par un résultat négatif pour l'emploi.

La tentative de mesurer les effets des investissements directs américains au Mexique entre 1992 et 2000 fournit des arguments à la fois aux partisans et aux adversaires de cette pratique: certaines sources évoquent la suppression de 490 000 emplois, d'autres la création de 170 000 postes aux Etats-Unis!

### Priorité à la diversification

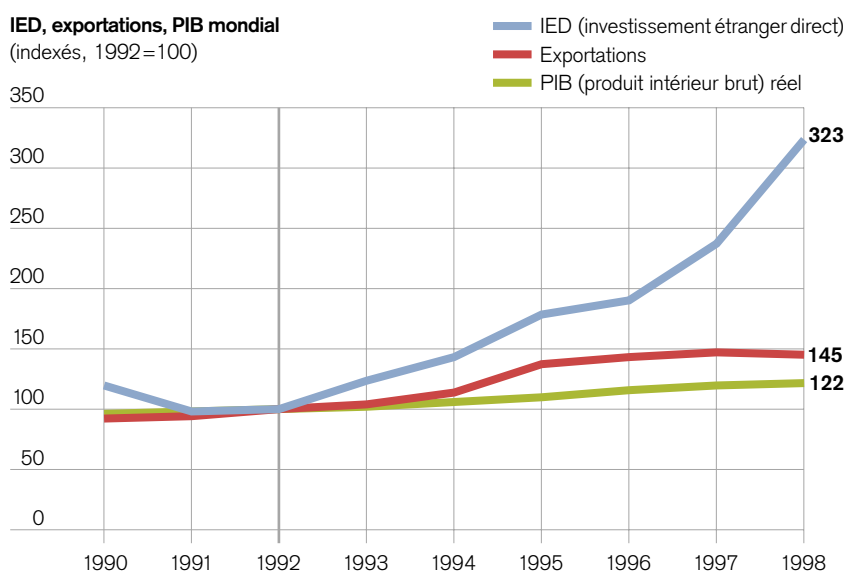
Les investissements étrangers de portefeuille (IEP) ont également enregistré une progression spectaculaire au cours des dernières années. Leur volume est passé de 220 milliards à 940 milliards de dollars entre 1990 et 1998, dépassant ainsi de 50% environ celui des flux globaux d'IED.

Avec l'IEP, l'investisseur vise davantage la diversification d'un portefeuille de placement qu'une prise de participation stratégique dans d'autres entreprises. L'acquisition de plus de 10% des actions d'une entreprise répond généralement à des motifs stratégiques et entre dans la catégorie des investissements directs, alors qu'une participation inférieure à 10% relève de l'investissement de portefeuille.

Les IEP jouent un rôle important sur le plan de la diversification en permettant aux sociétés d'optimiser leur structure de financement grâce aux marchés financiers internationaux et de ne plus dépendre d'un nombre restreint d'investisseurs. Ces derniers, quant à eux, peuvent procéder à une redistribution rapide de leurs avoirs à

## LES INVESTISSEMENTS DIRECTS S'ACCÉLÈRENT

Dans le village global, les investissements directs croissent plus vite que les exportations.



Sources: FMI, ONU

l'étranger et réduire rapidement leurs engagements dans un pays en cas de nécessité, phénomène susceptible de déclencher ou de renforcer une crise, comme cela s'est produit en Indonésie en 1997. Les flux de capitaux à court terme, souvent de nature spéculative, induisent une forte volatilité, ce qui complique la tâche des autorités monétaires et fiscales soucieuses d'aménager un environnement

propre à stimuler les investissements et la croissance économique.

Les perspectives à long terme des investissements de portefeuille sont favorables, ne serait-ce que pour des motifs démographiques. Dès que les grands pays européens passeront au système de capitalisation pour le financement de la prévoyance vieillesse, cela provoquera une forte augmentation du volume des capitaux de pré-

voyance en quête de placement. Un calcul sommaire révèle en effet que si les capitaux de prévoyance d'Allemagne, de France, d'Italie et d'Espagne atteignaient 100% des PIB respectifs de 1999 (Suisse: 117%), le volume des placements supplémentaires se chiffrerait à plus de 7 000 milliards de francs.

Cesare Ravara, téléphone 01 333 59 12  
cesare.ravara@credit-suisse.ch

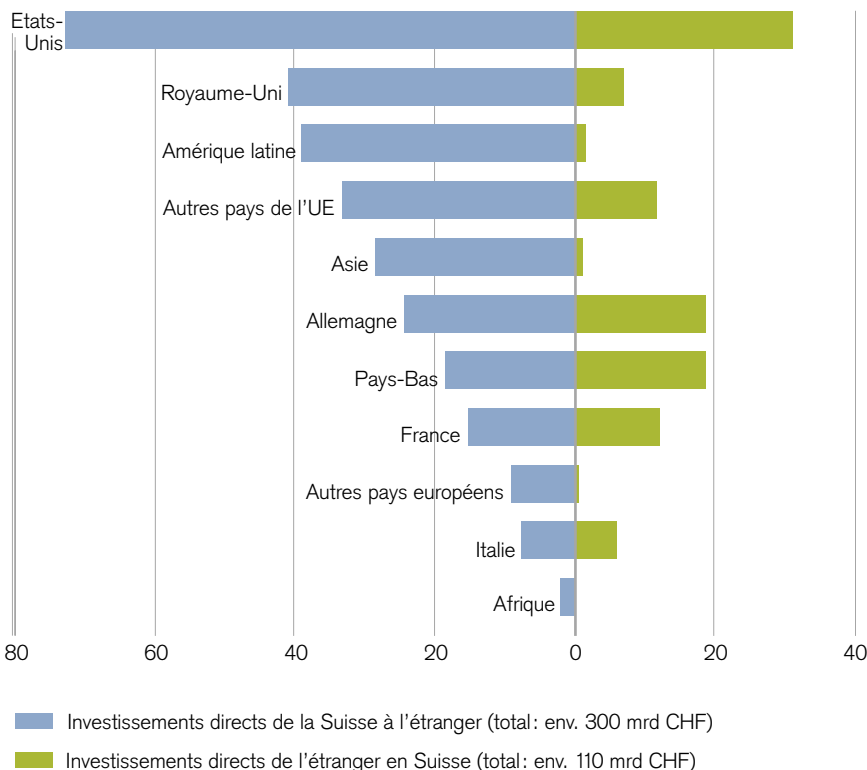
## LA SUISSE INVESTIT MASSIVEMENT À L'ÉTRANGER

La Suisse est très ouverte sur le monde en ce qui concerne l'échange de biens et de services, mais aussi l'activité d'investissement. Entre 1998 et 1999, les investissements directs de notre pays ont plus que doublé dans l'Union européenne (UE), passant de 10 milliards à 23 milliards de francs, et ils ont même quintuplé aux Etats-Unis (de 3 milliards à 15 mil-

liards de francs). Cette évolution n'empêche pas la Suisse de rester un pays d'accueil très prisé des investisseurs étrangers. Grâce à la présence de multinationales renommées, à la stabilité politique, économique et juridique, à la qualité des infrastructures et aux nombreuses relations tissées avec l'étranger, la Suisse possède traditionnellement un pouvoir d'attraction, qui s'est encore renforcé ces dernières années. Le haut niveau de qualification, la paix du travail, l'importance accordée à la recherche et, partant, la spécialisation dans des branches à haute valeur ajoutée constituent également des atouts de poids, sans oublier une fiscalité toujours attrayante en comparaison internationale, ou encore la capacité de convertir l'innovation en processus de travail et de management inédits.

Les critères négatifs pour les investisseurs étrangers sont la non-appartenance à l'UE, la taille modeste du marché intérieur, le manque de collaborateurs qualifiés dans les secteurs porteurs et les barrières douanières toujours présentes dans certains domaines. Toutefois, des actions correctrices ont déjà été entreprises, comme la signature des accords bilatéraux ou l'adoption de normes européennes. Mentionnons également les nouvelles lois sur les cartels et sur le marché intérieur destinées à favoriser la concurrence.

Volume des investissements directs en 1999  
(mrd CHF)



Sources: BNS, CS Economic Research

# NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS

## MARCHÉ MONÉTAIRE:

### ENCORE UN TOUR DE VIS

Les Etats-Unis peuvent tabler sur un taux de croissance de 3,5% à 4% l'an prochain également. Les risques d'inflation sont toujours présents, et le taux des fonds fédéraux devrait être relevé de 25 à 50 points de base. De même, la zone euro restera sur ses gardes. Les rênes monétaires seront serrées progressivement afin de ne pas affecter le dynamisme de l'économie.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	21.9.00	Prévision 3 mois	12 mois
Suisse	2,11	3,4	3,6-3,8	3,8-3,9
Etats-Unis	6,18	6,7	6,8-7,1	7,0-7,2
Euro 11	3,34	4,8	5,0-5,2	5,1-5,3
Grande-Bretagne	6,09	6,2	6,3-6,5	6,3-6,5
Japon	0,49	0,4	0,4-0,6	0,6-0,8

## MARCHÉ OBLIGATAIRE:

### RISQUE D'INFLATION

Les importants excédents budgétaires prévus et le refroidissement de l'économie aux Etats-Unis feront baisser les rendements d'ici à la fin de l'année. Comme l'inflation sous-jacente tend à s'accroître, il faut s'attendre à une légère hausse des taux longs. Dans la zone euro, la forte réduction des déficits budgétaires et les tensions inflationnistes se neutralisent.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	21.9.00	Prévision 3 mois	12 mois
Suisse	3,51	3,8	3,9-4,1	3,8-4,0
Etats-Unis	6,43	5,9	5,8-6,1	6,0-6,2
Allemagne	5,34	5,3	5,2-5,4	5,2-5,4
Grande-Bretagne	5,48	5,3	5,2-5,4	5,3-5,4
Japon	1,69	2,0	1,9-2,1	2,3-2,5

## TAX DE CHANGE:

### LE FRANC RESTE FERME

Après sa rapide ascension en mars, le franc s'est consolidé contre l'euro. Toutefois, la hausse de l'inflation en Suisse et l'immobilisme apparent de la Banque nationale devraient peser sur le cours du franc dans les prochains mois. Mais celui-ci remontera face à l'euro dès le printemps 2001 en raison du repli du renchérissement en Suisse.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	21.9.00	Prévision 3 mois	12 mois
CHF/USD	1.60	1.78	1.70-1.75	1.50-1.55
CHF/EUR*	1.60	1.52	1.54-1.56	1.53-1.55
CHF/GBP	2.59	2.54	2.44-2.48	2.26-2.31
CHF/JPY	1.56	1.67	1.54-1.55	1.36-1.46

\* Cours de conversion: DEM / EUR 1.956; FRF / EUR 6.560; ITL / EUR 1936

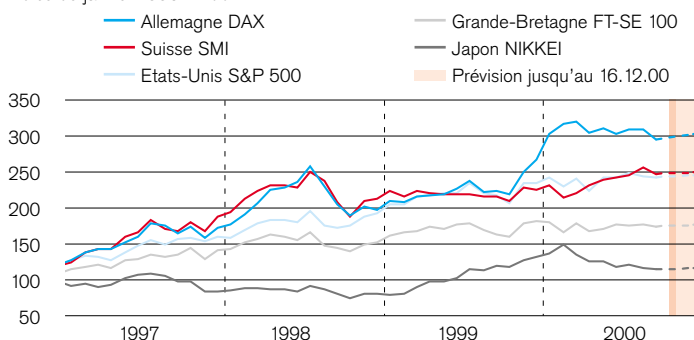
## BOURSES INTERNATIONALES:

### AU TOUR DES ACTIONS EUROPÉENNES

Le ralentissement de la croissance et la hausse des coûts du pétrole devraient diminuer les perspectives bénéficiaires des entreprises américaines. Dans l'Euroland, les indicateurs économiques sont favorables aux entreprises. Les entrées de commandes et l'utilisation des capacités ont continué d'augmenter au deuxième trimestre, se situant désormais nettement au-dessus de la tendance à long terme. Dans ces conditions, l'attrait du marché européen grandit.

CREDIT SUISSE

Indice de janvier 1996 = 100



## BOURSES EUROPÉENNES:

### FAVORISER LES SECTEURS DÉFENSIFS

Les indicateurs économiques de l'Europe sont au vert et les premières réformes structurelles vont être entamées. En Allemagne, la réduction en trois étapes de l'impôt sur le revenu va augmenter la consommation des ménages et influencer positivement sur le marché des actions. En vedette: les biens de consommation cycliques et les titres défensifs de la branche pharmaceutique.

CREDIT SUISSE

	Fin 1999	21.9.00	Prévision Rapport cours/ bénéf. 2000 E	Croissance bénéf. 2000 E	2001 E	Rendement sur dividende 2000 E 12 mois
DJ Europe Stoxx	379	377	24,7	17,2	13,3	2,0
Banques	367	390	13,5	12,8	12,8	2,8 ...
Energie	343	391	17,4	57,4	0,5	2,5 ..
Services financiers	303	347	16,1	12,0	10,5	2,3 ...
Industrie	335	361	19,8	-0,7	15,7	1,9 .
Médias	486	494	67,8	-8,8	37,0	1,2 .
Pharmacie	396	490	26,4	18,0	13,9	1,3 ...
Technologie	894	970	54,6	57,9	32,1	0,4 ...
Télécommunications	788	580	43,0	13,4	14,5	1,1 .
Assurances	394	420	21,4	16,2	16,1	1,5 ...
Approvisionnement	284	296	18,3	-7,2	9,1	3,0 ...
Biens de cons. cycliques	210	199	23,0	25,7	21,5	1,6 ...

- Performance inférieure à la moyenne
- Performance du marché
- Performance supérieure à la moyenne
- E Estimation

# LES MA

PAR DOC SEARLS

Les premiers marchés grouillaient de gens, pas d'abstractions ni de catégories statistiques. C'étaient des lieux où se rencontraient l'offre et la demande, et où les affaires se concluaient d'une poignée de main. Les premiers marchés étaient des lieux d'échanges fréquentés par des êtres humains voulant acheter et discuter. Ils bruisaient de conversations sur les marchandises, les nouveautés, les opinions et les derniers potins. Les acheteurs avaient autant à raconter que les vendeurs. Ceux-ci parlaient directement, sans le filtre des médias, sans grandes déclarations, sans l'arrogance de la publicité et des relations publiques. Les marchés étaient des lieux où les hommes se rencontraient pour voir le travail d'autres hommes et en parler.

L'ère industrielle n'a pas seulement rendu le processus de production plus efficace. L'attitude des dirigeants à l'égard de la production et des travailleurs n'a pas tardé à se refléter dans leur position face aux marchés et aux consommateurs : les économies d'échelle dans la fabrique appelèrent des économies d'échelle sur le marché. Les tâches répétitives optimisèrent l'efficacité et réduisirent la différenciation au minimum : des travailleurs interchangeables créaient des produits interchangeables pour des utilisateurs interchangeables. Il suffisait de convaincre ces derniers de désirer tous la même chose. Témoin l'attitude de Henry Ford quant à la liberté de choix de ses clients : « Ils peuvent choisir la teinte de leur voi-





# RCHÉS PARLENT

Le Net sonne le glas des bonnes vieilles habitudes.

ture, à condition qu'ils la préfèrent noire.» Autrement dit, il fallait organiser les utilisateurs autour d'un goût collectif. Ce fut l'avènement des techniques de marketing de masse. Et le client devint consommateur. La balance du pouvoir penchait ainsi du côté du fournisseur.

Au XX<sup>e</sup> siècle, l'essor des mass media permet à l'industrie d'aborder des marchés encore plus vastes. Avec le développement des moyens de transport internationaux, le commerce se résume par un nouveau slogan: «Business is shipping». Les fabricants emballent des contenus, y ajoutent une adresse et les livrent aux consommateurs par un canal unique. Un système facile à gérer, qui permet de créer un moule répondant à tous les besoins. Et le canal de distribution – le nouvel univers de la radio et de la télévision – ne se fait pas prier. Une symétrie parfaite: des produits interchangeables rencontrent des messages interchangeables. Pour le même marché; et plus celui-ci est vaste et homogène, mieux c'est.

Il y a pourtant un hic: le consommateur ne veut rien savoir du «business», des affaires. Le message n'a rien à voir avec lui. C'est la triste vérité du marketing, qui envoie des messages à des gens qui ne veulent pas les entendre.

## Internet est un bazar

Internet n'est pas seulement une plateforme de commerce, de «e-quelque-chose». Internet est un lieu réel où les hommes peuvent apprendre à dialoguer et à commercer entre eux. C'est un bazar

où les consommateurs cherchent des produits, où les vendeurs diffusent leur offre et où les hommes se réunissent autour de thèmes qui les intéressent. On se renseigne un peu partout: sur les pages Web, dans les groupes de discussion, par e-mail. Et on y rencontre toutes sortes d'opinions. On y parle de la valeur d'un produit et des entreprises qui le commercialisent. En fait, rien de bien nouveau: le bouche à oreille, seule publicité à avoir toujours fonctionné. Sauf que celle-ci est maintenant mondiale. Internet renvoie aux hommes le son clair de leurs voix, pas le discours vide, compassé, de la hiérarchie de l'entreprise.

## Entrer dans le dialogue mondial

Mais comment l'entreprise peut-elle donc se joindre à cette conversation planétaire?

**1. RELATIONS PRIVÉES.** Ironie du sort, les PR ont un grave problème de... PR. La fracture entre l'offre et la demande ne pourrait être plus grande. Les spécialistes PR sont considérés comme les marchands de véhicules d'occasion du monde des entreprises: on ne peut pas les écouter sans brancher un filtre contre les âneries. Mais les meilleurs spécialistes PR ne sont précisément pas des pros des PR. Ils savent qu'ils ne sont pas des censeurs, mais que leur outil sert à répandre des histoires que le marché a vraiment envie d'entendre. A présent, les entreprises créent des sites Web fournissant des informations compréhensibles, non filtrées, au lieu des paroles creuses du «business as usual».



Conçu à l'origine pour le Web, le «Cluetrain Manifesto», dont Doc Searls est coauteur, est aussi devenu un succès de librairie outre-Atlantique.

A l'ère du réseau des réseaux, ce véritable et authentique travail PR devient plus important que jamais.

**2. PUBLICITÉ.** La télévision est le meilleur support pour la publicité, le réseau le meilleur support pour la vente. Ce dernier permet d'entrer en contact avec les gens, de parler avec eux, de leur montrer des produits, de répondre à leurs questions et de faire des achats. Pourquoi l'internaute regarderait-il de la publicité sur le Web alors qu'il se trouve déjà dans le magasin? Admettons que vous vouliez acheter un nouvel appareil photo: vous visitez les sites Web de quelques fabricants, surfez rapidement sur leurs beaux catalogues en couleur et trouvez finalement une page qui contient des faits. Alors, vous allez dans un groupe Usenet pour savoir ce que les vrais consommateurs ont à dire. Et vous prenez votre décision. Un an plus tard, quelqu'un vous demande, au détour d'un groupe de discussion, ce que vous pensez du modèle que vous avez acheté. Vous répondez. Et vous dites la vérité. Aucune publicité n'arrivera jamais à contrer ce discours du marché.

**3. COMMUNICATION MARKETING.** Plus personne ne se laisse impressionner par les paillettes; pourtant, la plupart des sites Web des entreprises ressemblent à des brochures sur papier glacé. Pour accéder aux informations utiles, le visiteur doit se frayer un chemin, page après page, à travers toutes sortes de déclarations arrogantes. Si vous voulez faire vos premiers pas dans la vraie communication de marché, renoncez à tout ce fatras de cyberprospectus. Votre site a besoin d'une voix. D'un point de vue. Et d'accès à des hommes compétents dans votre entreprise. Essayez d'ouvrir le dialogue. Les clients ne sont pas les seuls à vouloir s'adresser à la matière vivante de votre organisation; vos employés aussi aspirent à un vrai dialogue avec les clients. Car ils souhaitent leur dire la vérité.

**4. PRIX.** Après les produits, les travailleurs et les consommateurs interchangeables, voici le temps des commerçants interchan-

**5. POSITIONNEMENT.** Les PR, la publicité et la communication marketing reflètent la position d'une entreprise sur le marché. Le positionnement est donc extrêmement important. La stratégie y est liée. Et si vous êtes conseiller, à vous le gros lot avec les techniques de positionnement! Certes, les réponses que vous recevez du management ne peuvent pas produire un message clair. Mais peu importe. Ce qui compte, c'est une «profession de foi» qui se distingue de celles des autres entreprises, et tant pis si personne ne s'y intéresse sur le marché. Pourtant, une chose bien plus importante est en jeu: dévoiler l'identité de l'entreprise. Ce processus devrait aider les entreprises à devenir ce qu'elles sont et non pas quelque chose – même de très séduisant – qu'elles ne sont pas. Car les conversations du marché ne tarderont pas à dénoncer les futilités et les faux-semblants.

La crise d'identité d'une entreprise peut être révélée à l'aide de quelques questions:

- Vos documents marketing respirent-ils la vie ou semblent-ils constituer le plus petit dénominateur commun?
- Donnez-vous l'impression d'attirer le client ou de le tenir à distance? Aidez-vous les postulants à entrer en contact avec les collaborateurs compétents?
- Votre entreprise reconnaît-elle ses erreurs? Vos collaborateurs peuvent-ils avouer qu'ils ne sont pas d'accord avec les décisions de la direction?
- Votre entreprise est-elle jalouse de son image au point de brandir à tout propos la menace d'un procès, là où l'humour et le bon sens devraient prévaloir?
- Vos collaborateurs peuvent-ils raconter des histoires qui, pour eux, constituent l'essence même de l'entreprise,



Les 95 thèses du  
«Cluetrain Manifesto»  
en faveur d'une  
nouvelle culture  
d'entreprise à l'ère  
du numérique sont  
présentées en  
français sur le site  
[www.cluetrain.com/  
manifeste.html](http://www.cluetrain.com/manifeste.html).

ou doivent-ils constamment réciter leur catéchisme?

Chacun de ces points révèle une différence entre ce qu'est et ce que veut être une entreprise. Cette différence est signe d'inauthenticité, et la plupart des efforts de marketing ne servent à rien d'autre qu'à la masquer. Or, l'authenticité d'une entreprise réside dans ses employés. Si elle prend la pose, elle en exige autant de ses employés. Mais si elle est contente de ce qu'elle est, alors elle n'a plus besoin de se donner des airs. Et au cas où votre entreprise traverserait vraiment une crise d'identité, il existe un moyen simple d'en sortir: écouter ce que dit le marché. Si vous n'êtes pas d'accord avec le marché, mieux vaut y regarder à deux fois avant de conclure qu'il a tort. Et si ce que vous entendez ne vous plaît pas, il ne vous reste qu'une solution: changer d'identité. Car aucune mesure de marketing ne pourra corriger la perception du marché. De nos jours, les messages fallacieux sont immédiatement repérés, et les parodies se propagent plus vite que les campagnes publicitaires les plus coûteuses.

### Le réseau de la parole

Les entreprises ressentent le besoin d'exercer un contrôle total sur la communication. Elles établissent des diagrammes de fonctions qui indiquent jusque dans le moindre détail qui a le droit de communiquer vers l'extérieur. Les visions, les principes directeurs et les manuels sont là

## Les entreprises qui poussent leurs collaborateurs à rabâcher les mêmes litanies gaspillent leur principale ressource marketing.

geables. La première conséquence de ce transfert de pouvoir est une pression énorme sur les prix car, sur le réseau, les achats ont tendance à se faire d'abord en fonction de critères financiers. Mais la nouvelle économie est encore jeune, et les commerçants sont futés. Ils proposent de nouvelles formes de services pour que les clients ne se contentent pas de regarder le prix. Et ces services consistent en conversations.

Le commerçant peut vous offrir la possibilité de vous entretenir directement avec ses spécialistes ou d'entrer en contact avec d'autres clients. Il existe un énorme besoin de dialogue. Dans le monde grisant des nouveaux marchés, ce sont les clients qui disent combien ils veulent bien payer. Libre au fournisseur d'accepter ou de refuser.

# Quelle chance! Les bons conducteurs peuvent s'assurer contre la malchance.

**Nouveau: couverture d'assurance contre la perte de bonus!**

**Winterthur Assurances**  
General Guisan-Strasse 40  
8401 Winterthur

0800 809 809  
24 heures sur 24  
[www.winterthur.com/ch](http://www.winterthur.com/ch)



pour que ces rares privilégiés sachent ce qu'ils peuvent dire. Que Dieu nous préserve des déclarations non autorisées diluant le message clé du marketing ou modifiant le positionnement de l'entreprise! Mais le fait est que les collaborateurs s'expriment déjà. Ils trouvent passionnant de parler de leur vie quotidienne au travail. Ils aiment discuter avec les clients, les aider et se plaindre lorsque quelque chose ne tourne pas rond en interne. Et ils ne veulent surtout pas servir de caisse de résonance pour l'entreprise. L'homme ne diffuse pas de messages auxquels il ne croit pas, et il n'accepte pas longtemps de se taire. – Alors, que faire? Au lieu de censurer avec zèle, créez avec

Accepter que les hommes parlent chacun à sa manière pour une entreprise, c'est mettre des millions d'individus en communication. Sur le site Internet de Western Digital, les collaborateurs du service d'assistance traitent très rapidement les problèmes techniques. Tous ces échanges sont publics, non filtrés. Ainsi, le client qui rencontre un problème technique peut souvent le régler en consultant les questions posées précédemment.

Certes, il voit bien que les produits ne sont pas toujours parfaits. Et alors? L'important, c'est que Western Digital crée un capital de confiance. Le visiteur perçoit la capacité d'autocritique et de perfectionnement de l'entreprise, la rapidité du ser-

tout, les spécialistes ne lâchèrent pas Intel, estimant qu'ils allaient désormais pouvoir parler avec l'entreprise. Erreur! Andy Grove avait seulement délivré un message, il n'était pas prêt au dialogue. Et ce qui devait arriver arriva: les médias montèrent l'histoire en épingle, et Intel ne reçut aucun soutien des spécialistes. Ils se turent comme Intel s'était tu. Finalement, Intel fut obligé de retirer la puce du marché. Les dommages causés à l'image se chiffrent à eux seuls par millions.

### Sus à la langue de bois!

La conversation est déjà en cours. Vous pouvez entrer ou non dans la ronde. Si vous y renoncez, vous devez savoir que votre silence sera pris pour de l'arrogance, de la bêtise ou de la ruse. Si vous y prenez part, faites-le en être humain, en individu, avec un nom, des opinions personnelles, de l'humour et de la passion, et non pas en formaliste adepte du «corporativement correct». Les nouveaux marchés en savent plus et apprennent plus vite que les entreprises, ils sont plus sincères et aussi plus amusants. Car la parole est de retour. La parole d'individus mus par la passion. Le marketing ne doit pas disparaître, il doit évoluer. Vite et bien. Mais tant qu'il n'entendra pas cette parole, il ne progressera pas: c'est en écoutant qu'on apprend à parler.

**Les nouveaux marchés apprennent plus vite que les entreprises, ils sont plus sincères et aussi plus amusants. Car la parole est de retour. La parole d'individus mus par la passion.**

passion. Créez une entreprise intégrant des valeurs pour lesquelles cela vaut la peine de se battre. Vous pourrez alors laisser libre cours aux voix de l'entreprise.

Et si un employé diffuse une information erronée ou divulgue des données confidentielles? Cela est inévitable. Ces hommes sont la voix de l'entreprise, même s'ils n'ont pas le droit de parler. Tout ce qui est nouveau, excitant, authentique provient de sources officieuses défendant leurs propres intérêts. Des intérêts que les collaborateurs partagent avec les clients. Les entreprises qui poussent leurs collaborateurs à rabâcher les mêmes litanies gaspillent leur principale ressource marketing. Les entreprises demandent à leur personnel de renoncer aux «chats» pendant les heures de travail. Des pare-feu sont érigés. La conversation globale se poursuit néanmoins, et arrive le moment où le silence de l'organisation devient perceptible et où d'autres comblent le vide. Puis, un jour, on ne parle plus de l'entreprise. Ni sur le réseau ni ailleurs. Voilà le risque.

vice ainsi que l'enthousiasme et l'implication des clients et des collaborateurs. Peut-on rêver meilleure carte de visite? Le marketing nouveau consiste donc à écouter. Ecouter ce qui se dit à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ce que se disent des êtres de chair et de sang. Comme sur les premiers marchés, lorsque nos aïeux parlaient de choses les concernant.

### Le silence radio nuit à l'image

Lorsque la présence d'un bogue sur le microprocesseur Pentium fut évoquée pour la première fois au forum organisé par la revue «Electronic Engineering Times», la plupart des participants – spécialistes en informatique – ne prirent pas la chose au sérieux. Pareils bogues n'étaient pas nouveaux. Par contre, la réaction d'Intel était attendue avec intérêt. Mais Intel resta silencieux, jusqu'à ce que l'histoire soit reprise par les médias. Puis ce fut l'enfer, et Andy Grove, CEO d'Intel, publia alors sur le Forum une déclaration ressemblant à une bulle papale. Malgré

Cet article est la traduction d'un condensé de «Redefining Retail Relations» par Samuel Dubno et Stefan Kaiser (Ed.). Numéro spécial de GDI\_IMPULS paru à l'occasion de la cinquantième Conférence internationale du commerce et regroupant des articles d'éminents décideurs. Prix 48 francs. Commandes: GDI, téléphone 01 724 61 11 ou [viola.rettig@gdi.ch](mailto:viola.rettig@gdi.ch)



# very wellness!

INTEGRAL MC BIEL-BIENNE 2000



**Dans le meilleur assortiment de Suisse pour la cuisine et le bain**



Maintenant, dans la salle de bains, on renverse la vapeur. Car avec nos nouveaux centres wellness compacts, votre salle de bains se transforme en oasis de détente. Jets d'eau tonifiants ou douche de vapeur délassante? A vous de choisir! En appuyant simplement sur une touche. A moins que votre préférence n'aille au sauna, à l'hydromassage ou au bain bouillonnant? Avec la musique de circonstance, des essences odorantes, en solo ou à deux — mais en tout cas chez vous, à la maison, et quand vous en avez envie. Nous vous montrons volontiers les ressources cachées de votre salle de bains.

Venez vite dans l'exposition de salles de bains la plus innovatrice de Suisse! Ne vous laissez pas devancer!

**SANITAS  
TROESCH**  
SUISSE

*La référence pour la cuisine et la salle de bains*

**Expositions de salles de bains et cuisines:** Basel, Münchensteinerstr. 127, 061 337 35 35, **Biel/Bienne**, Dufourstr. 38, 032 344 85 44, **Chur**, Industriestr. 27, 081 286 73 73, **Contone**, via Cantonale, 091 851 97 60, **Crissier**, ch. Longemarlaz 6, 021 637 43 70, **Jona**, Jona-Center 2, 055 225 15 55, **Köniz-Bern**, Sägemattstr. 1, 031 970 27 11, **Lugano**, corso Elvezia 37, 091 912 28 50, **Sierre**, Ile Falcon, 027 452 30 80, **St. Gallen**, Simonstr. 5, 071 282 55 55, **Thun**, C.F.L.-Lohner-Str. 28, 033 334 59 59, **Winterthur**, Geschäftshaus Banane, Brunnengasse 6, 052 269 13 69, **Zürich**, Carabaus, Hardturmstr. 101, 01 446 10 10, **Expositions de salles de bains:** Develier, route de Delémont 89, 032 422 88 62, **Kriens**, Industriestr. 10, 041 349 59 59, **Olten**, Aarburgerstr. 103, 062 287 77 87. **Exposition de cuisines:** Genève, ch. de la Gravière 8, 022 343 88 20 <http://www.sanitastroesch.ch>

# LE WAP RÉV

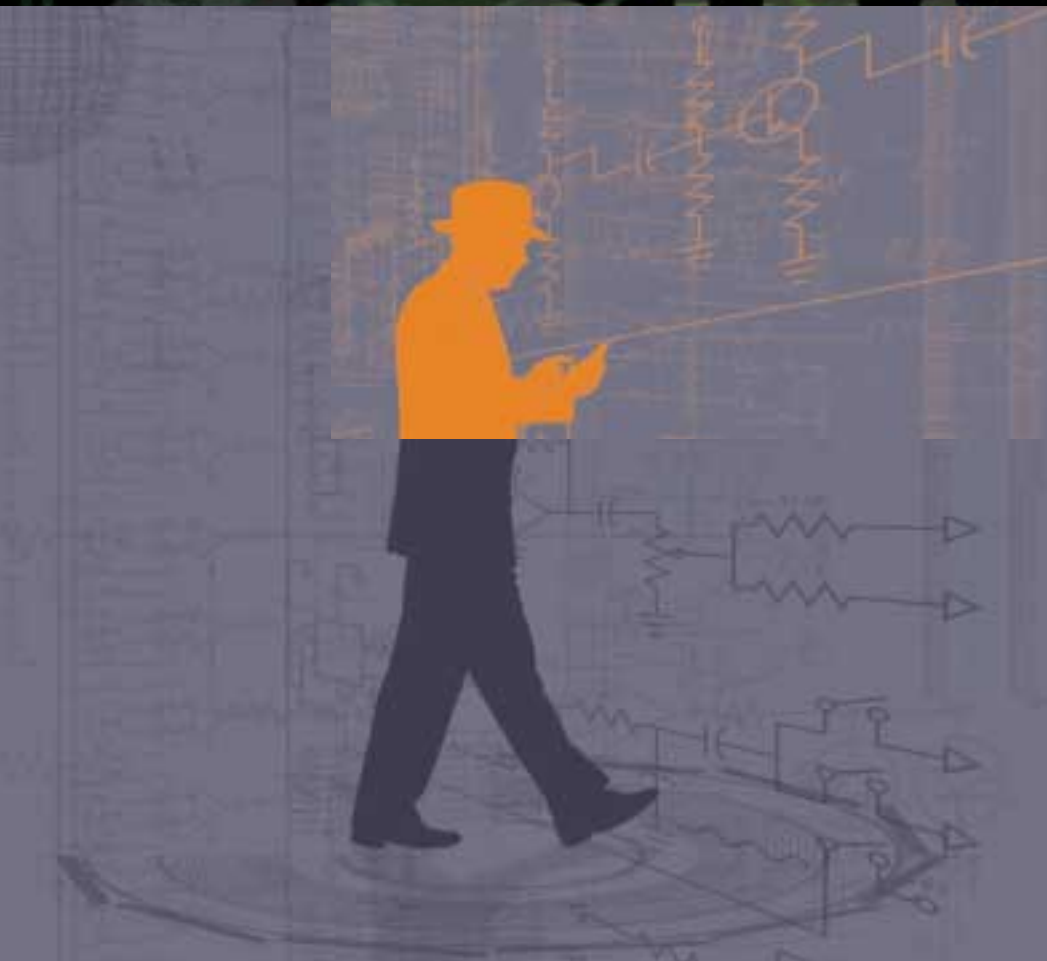
## LE MOT MAGIQUE «WAP»

PAR RENÉ MAIER

Nous sommes en 2002. Les meilleures équipes de football disputent la Coupe du monde au Japon et en Corée. Adeptes inconditionnels de ce sport, vous êtes en déplacement professionnel, sans télévision à portée de la main. Pourtant, vous ne perdez rien de l'événement : vous sortez votre téléphone portable, vous connectez sur «Worldzap» et recevez textes, photos et images vidéo à la vitesse de la bande passante. Au vu de telles perspectives, les possibilités actuelles de la technologie WAP (Wireless Application Protocol), qui allie Internet et téléphonie mobile, semblent toujours bien modestes.

### Le Wap n'attire pas encore foule

A vrai dire, les services WAP tels que la météo, les programmes de cinéma ou les informations financières n'ont guère déclenché jusqu'ici l'enthousiasme des utilisateurs de téléphones portables. D'autant moins que bande passante faible, possibilités restreintes d'introduction des données et capacité de mémoire réduite ont également contribué à limiter l'attrait de ces appareils. Six mois environ après leur lancement, seuls 100 000 téléphones WAP ont été vendus en Suisse, ce qui représente 2,6% des quelque 3,8 millions d'abonnements de mobiles souscrits dans le pays. Mais les experts en marketing de la branche ne s'inquiètent pas. D'abord, ils savent qu'il faudra encore patienter un an ou deux avant d'obtenir la sécurité, la convivialité et la rapidité voulues sur l'Internet mobile et pour le m-commerce. Ensuite, ils sont conscients qu'il a fallu des



# OLUTIONNE L'UNIVERS INTERNET

DOIT D'ABORD SE FAIRE UN NOM.

## DIRECT NET SUR LE PETIT ÉCRAN

Le Credit Suisse a été la première entreprise de services financiers à présenter fin septembre, dans le cadre du salon Orbit/Comdex Europe, une démonstration très suivie de Direct Net pour téléviseurs et téléphones à écran. A l'aide d'un décodeur numérique intégrant un navigateur Web, l'utilisateur peut surfer sur le Web à partir de son téléviseur et effectuer ses opérations bancaires en ligne par le biais d'une version spécifique de Direct Net. Ce nouveau service est tout particulièrement destiné aux clients n'ayant ni connexion Internet sur leur ordinateur, ni téléphone WAP.

années avant que les utilisateurs de portables ne s'habituent à SMS (Short Message Service). C'est désormais avec le m-commerce que ces derniers doivent se familiariser au plus vite. Les opérateurs proposent d'ailleurs sans cesse de nouvelles applications. Ainsi Swisscom, qui dessert plus de 40 000 utilisateurs sur le principal portail WAP de Suisse avec environ 200 offres, a lancé le service personnalisé «My WAP», à l'aide duquel les abonnés peuvent créer leur liste de liens en fonction des informations et des transactions qu'ils souhaitent. Swisscom et DiAx proposent en outre les services localisés (Location Based Services, LBS), qui permettent par exemple de localiser les restaurants ou les hôtels à proximité.

## Beaux jours en prévision

Les représentants de la branche ne peuvent toutefois pas évaluer actuellement où se trouve le marché du WAP. Est-ce dans la banque mobile, dans l'utilisation des portables comme moyen de paiement ou dans l'échange de e-mails? La start-up allemande eResult et l'institut de sondage Datamonitor voient un potentiel énorme

dans la banque mobile. De manière générale, les analystes s'attendent à des chiffres intéressants dans le m-commerce. Selon eResult, près de 50% des transactions Internet devraient s'effectuer en 2002 au moyen de terminaux mobiles; l'institut Forrester Research, quant à lui, table même sur 75% en partant de l'hypothèse que, d'ici à cette date, quelque 500 millions d'individus utiliseront Internet et que plus de 700 millions posséderont un téléphone portable. D'après Forrester, un Européen de l'Ouest sur trois, en 2004, consultera au moins une

page Internet par mois à l'aide de son portable. Encore faut-il que les opérateurs de réseaux, les fabricants et les fournisseurs d'appareils mettent en place au préalable l'infrastructure nécessaire. C'est la raison pour laquelle alliances et partenariats jouent un rôle majeur dans le domaine de la téléphonie mobile, comme le Forum WAP en est d'ailleurs l'illustration: plus de 200 entreprises des secteurs des télécommunications et de l'informatique s'y sont regroupées afin de définir le langage WAP WML (Wireless Markup Language) en tant que norme internationale, et de coordonner le futur développement de la technologie. Mais l'harmonie n'est qu'apparente. Le géant japonais des télécommunications, NTT DoCoMo, lui-même membre actif du Forum WAP, impose peu à peu sa norme i-mode à travers des participations et des initiatives diverses en Europe et aux Etats-Unis: l'avantage de cette norme, réponse japonaise au WAP, est que les pages Web peuvent être rédigées dans le langage de programmation

## FONCTIONNEMENT DU WAP

- Le protocole WAP (Wireless Application Protocol) est un ensemble de normes permettant de recevoir des pages Internet sur des terminaux tels que les téléphones WAP, les PDA (Personal Digital Assistants) ou les ordinateurs portables. Le langage commun pour le WAP est WML (Wireless Markup Language).
- Les fournisseurs de pages Internet, les fabricants d'appareils portables et les opérateurs de téléphonie mobile sont responsables des contenus WAP et de leur transmission sur les terminaux WAP.
- L'échange de données s'effectue comme suit: l'utilisateur interroge par exemple la page d'accueil des informations horaires des CFF à l'aide de son téléphone WAP. Celui-ci établit le contact avec la passerelle WAP de l'opérateur et requiert le fichier WML souhaité, que le serveur Web des CFF envoie à la passerelle WAP. Le serveur de celle-ci transforme alors le texte WML en code binaire qui, à son tour, est transmis au téléphone portable via le réseau de téléphonie mobile et décodé par le navigateur avant d'apparaître à l'écran.



HTML, propre à Internet. Jusqu'à présent, les données étaient transmises sur les réseaux GSM (Global System for Mobile Communications) à une vitesse de 9,6 kilobits par seconde. GPRS (General Packet Radio Service), une nouvelle norme dans la transmission radiotéléphonique de données, permettra dès l'an prochain de multiplier la vitesse de transmission par dix. Avant que le système UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) ne révolutionne la téléphonie mobile en proposant des communications 200 fois

plus rapides qu'avec la norme GSM actuelle.

On attend beaucoup de cette nouvelle technologie : ne serait-ce qu'en Allemagne, des licences UMTS ont été vendues pour près de 100 milliards de marks. Au Japon, NTT DoCoMo devrait être le premier opérateur de téléphonie mobile à lancer, en mai 2001, les services UMTS de troisième génération (3G) sur le marché. Et dans la plupart des pays européens, les opérateurs commenceront l'an prochain à installer des réseaux UMTS.

Cela fera plaisir aux supporters de football, et surtout à la société «Worldzap», qui s'est déjà assuré les droits de retransmission Internet de la Coupe du monde 2002 sur les téléphones portables.

**[www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin)**  
(en allemand)

**L'univers du WAP évolue rapidement.**

**De nouveaux appareils, applications et services apparaissent en permanence.**

**Le Bulletin Online se tient au courant.**



**MATTHIAS VETSCH : «DANS UN PREMIER TEMPS, LE WAP RESTERA UN CANAL SECONDAIRE.»**

## La banque mobile va-t-elle bouleverser le m-commerce ?

Le protocole WAP permet désormais d'obtenir des informations financières et d'effectuer des transactions boursières ou des opérations bancaires à partir de terminaux WAP, indépendamment du lieu et de l'heure. «Le WAP s'inscrit dans notre stratégie multicanaux», déclare Matthias Vetsch, chef de projet m-services/WAP au Credit Suisse.

Le Credit Suisse est présent sur le marché depuis le printemps avec ses premières applications WAP. Comme la plupart des établissements financiers, il a dû cependant se limiter à des services d'informations financières et boursières, et renoncer pour le moment aux opérations bancaires et au courtage WAP pour des raisons de sécurité. «Il faut d'abord que les données consultées au moyen d'un téléphone portable soient sécurisées et que les transactions soient réalisables sans le moindre risque», explique Matthias Vetsch. La prochaine génération de logiciels pour

téléphones WAP, dont la mise sur le marché est prévue pour l'automne, devrait répondre aux exigences élevées du Credit Suisse en matière de sécurité. La banque proposera alors youtrade via le WAP, puis Direct Net sur le WAP courant 2001.

A en croire les analystes de Datamonitor, la banque WAP, ou plutôt la banque mobile, connaîtra dans les trois ans à venir une forte croissance en Europe occidentale et bouleversera le m-commerce. On évalue à 16 millions le nombre d'Européens qui, en 2004, effectueront leurs opérations bancaires au moyen d'appareils portables. Une croissance due aux raisons suivantes : d'une part, les canaux électroniques sont déjà très importants pour les banques, et le m-banking est l'une des premières applications du m-commerce. D'autre part, les établissements bancaires à travers l'Europe entretiennent d'étroites relations avec leurs clients, dont 70%, selon Datamonitor,

seront équipés d'un portable dès 2003. De plus, les banques joueront un rôle majeur dans le m-commerce, dès lors que le téléphone WAP pourra être utilisé comme moyen de paiement.

«Dans un premier temps, le WAP restera un canal secondaire, avec Internet et le téléphone», affirme Matthias Vetsch. Mais il faut être en bonne place sur les portails des opérateurs de téléphonie mobile. A l'heure actuelle, le Credit Suisse se trouve sur ceux de Swisscom et de DiAx, en tête de la rubrique «Finance». Pour le seul mois de septembre, les services d'informations WAP ont été consultés plus de 500 000 fois. Le Credit Suisse prévoit que 50 000 utilisateurs effectueront leurs opérations par le biais de la banque WAP d'ici à fin 2001.

Le service WAP du Credit Suisse se trouve sous <http://www.credit-suisse.ch/wap>, et sur le téléphone WAP sous <http://wap.credit-suisse.ch>.



En cliquant sur [www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin), vous accédez à quantité d'informations, d'analyses et d'interviews sur l'économie, la société, la culture et le sport.

## WAP: LE MOBILE SE BRANCHE SUR INTERNET

Les analystes prédisent un bel avenir au WAP (Wireless Application Protocol). Cependant, cette technologie alliant téléphonie mobile et Internet ne donne la pleine mesure de ses capacités qu'avec la dernière génération des mobiles WAP. Le Bulletin Online présente les applications possibles actuellement et esquisse l'avenir de l'accès à Internet par le téléphone mobile.

## PRÉVISIONS: L'ANNÉE BOURSIÈRE 2001

Fin septembre, le Credit Suisse a publié ses prévisions pour l'année 2001. Le Bulletin Online en présente un condensé et fournit un aperçu de l'évolution des principales branches suisses. Il se lance aussi sur le terrain glissant des marchés financiers et signale les tendances dont les investisseurs devront tenir compte au cours de la prochaine année boursière.

## MODE: LES STYLISTES SUISSES AIMENT L'EXTRAVAGANCE

Extravaganza, PLATeFORM, Gwand: trois grands événements de mode prévus en octobre et en novembre. Sur le thème de «The Truth is Tomorrow», les organisateurs de Gwand veulent inciter les créateurs à réaliser leurs idées, hors de toute contingence quotidienne. Le Bulletin Online s'est entretenu avec l'un des participants, qui évoque sa collection.

## ÉGALEMENT DANS LE BULLETIN ONLINE

- **Hauts salaires:** les grands managers valent-ils l'argent qu'ils gagnent?
- **Moteurs de recherche:** comment les sites Web parviennent dans le «top ten»
- **Marché du travail:** son assèchement en Suisse menace la croissance
- **Durabilité:** un concept qui conquiert les investisseurs



## DIALOGUE DES CARMÉLITES AUX PIEDS NUS

Un analyste de Jupiter Communications a récemment claironné dans les médias: «L'époque des pionniers d'Internet est révolue.» Fini le temps où chacun bricolait sa page d'accueil. Fini les gags et autres divertissements. Le jeu devient sérieux. De quoi désarçonner la stagiaire que je suis, à la rédaction du Bulletin Online. Que voulait donc dire XML, et pourquoi B2B n'égale pas simplement 3B? Du coup, je me suis abonnée à «Webmonkey» et à «Netzticker» pour parfaire mes connaissances.

**LUNDI.** Netzticker annonce péremptoirement: «Internet est un média d'information», affirmation accompagnée d'un lien vers [www.4you.com](http://www.4you.com), «la page des Indiens mûrs pour le mariage». Conditions de participation: la nationalité indienne et un horoscope personnel.

**MARDI.** Nouveau message de Netzticker. Cette fois, le clic m'amène chez les Carmélites qui, pieds nus, m'accueillent avec ferveur au son d'un Ave Maria en direct. Le XXI<sup>e</sup> siècle sera-t-il religieux? Internet est la nouvelle religion.

**MERCREDI.** Croire donne la foi. Lire rend intelligent. Au menu du jour, la communication au poste de travail. «Webmonkey» conseille d'envoyer, par le biais de «justatip.com», un e-mail anonyme à ses collègues pour mettre le doigt sur leurs faiblesses. J'entonne ainsi: «Cher Thomas, quelqu'un nous a demandé de te dire que ton site Web est mauvais. Il est bas de gamme, mal conçu et lent. En outre, il contient des informations erronées. Mais je t'en prie, ne sois pas vexé.»

**JEUDI.** J'arrive au bureau. Personne ne répond à mon bonjour. Je me tourne vers les infos: «Le Shop.ch et ses produits bio», «Le contenu est roi...» et une invitation à me rendre sur «[www.createafart](http://www.createafart)», qui me demande: «Aidez-nous à empuantir le cyberspace!» Volontiers. J'ai le choix entre «Durée», «Volume sonore» et «Parfum». Je choisis ma propre note: vent force 7.

Par Ursulina Wyss, rédaction Bulletin Online  
[ursulina.wyss@gmx.ch](mailto:ursulina.wyss@gmx.ch)

Spécialisé dans les machines pour filatures et les systèmes d'isolation acoustique et thermique pour l'industrie automobile, le groupe Rieter opère dans le monde entier. Mais c'est au siège central à Winterthour que s'effectue la gestion de trésorerie de la société.

# OPÉRATIONS À HAUT RISQUE SUR LA TÖSS



« NOUS AVONS TOUJOURS REÇU  
UN BON ACCUEIL AUPRÈS DU  
CREDIT SUISSE, QUEL QUE SOIT  
LE MONTANT DES OPÉRATIONS  
EFFECTUÉES. » EWALD TRUTMANN,  
GESTION DE TRÉSORERIE,  
GROUPE RIETER.

## PAR ROSMARIE GERBER, RÉDACTION BULLETIN

Grâce à son esprit novateur et à une gestion rigoureuse des coûts, le groupe Rieter a surmonté crises et restructurations. A la fin du mois d'août, le quotidien «Neue Zürcher Zeitung» commentait avec un enthousiasme inhabituel pour lui les résultats semestriels du groupe: «Sortie du tunnel pour Rieter, qui aborde l'avenir avec confiance!»

Augmentation de 40% du volume de commandes par rapport à la même période de 1999, rendement du chiffre d'affaires de 8,9% pour la division Textile Systems et de 7,4% pour Automotive Systems: les derniers résultats du groupe ont suscité des commentaires euphoriques dans la presse économique.

### Fiat roule avec Rieter

Rieter produit ses machines textiles en Europe occidentale, en République tchèque et en Inde pour le monde entier. La division Automotive Systems fabrique des systèmes d'isolation acoustique et thermique pour l'industrie automobile dans quarante usines situées en Europe de l'Ouest et de l'Est ainsi qu'en Amérique du Nord et en Amérique latine. Un peu moins de 40% de la production est écoulée aux Etats-Unis, un peu moins de 60% en Europe. Daimler Chrysler, Ford, Fiat, Peugeot et bien d'autres améliorent le confort de leurs véhicules avec des équipements Rieter.

Alors que près de 12 000 collaborateurs s'activent au niveau mondial dans la recherche, la production ou l'administration, une petite équipe basée à Winterthur assure la gestion de la trésorerie de l'ensemble du groupe. Ewald Trutmann, ancien cambiste, Risk Manager chez ABB, puis courtier indépendant, décrit sa fonction avec un art de la litote bien helvétique: «Tout ce que nous entreprenons découle des activités de base du groupe. Le succès de Rieter est lié aux machines

textiles et à la sous-traitance de l'industrie automobile. Dans le secteur financier, nous ne pesons pas lourd. La gestion de trésorerie nous permet toutefois d'économiser de l'argent.» Si les opérations monétaires étaient confiées aux unités de production, chaque unité devrait avoir recours à des spécialistes, or ceux-ci ne pourraient pas obtenir de conditions favorables en raison du faible montant des transactions. C'est donc la Gestion de trésorerie qui centralise toutes ces activités.

### Exploiter les variations de cours

La Gestion de trésorerie achète les devises des sociétés du groupe à un cours fixe, couvre les paiements par des opérations à terme et exploite les variations de cours du marché. «Nous opérons avec des montants élevés et pouvons parfois assumer des risques de change (dans des limites déterminées), ce que les unités de production ne sont pas autorisées à faire», explique Ewald Trutmann.

Lorsque des machines textiles exportées en Turquie sont payées en dollars, la Trésorerie transmet une partie du montant à des sous-traitants internes aux Etats-Unis. Ewald Trutmann: «Notre service suit une quinzaine de monnaies. Nous investissons les montants résiduels en dollars dans des positions en options et dans des opérations au jour le jour. En cas d'effon-

drement du dollar, nous pouvons réagir très rapidement. Si nous sommes dans le camp des perdants, c'est à moi de rendre des comptes.» Sur le marché des devises, Rieter traite avec six banques différentes. Selon Ewald Trutmann, tous ces établissements font preuve à l'heure actuelle d'un grand professionnalisme. La différence se situe au niveau des services et des contacts personnels.

«Il y a quelques années, ajoute-t-il, certaines grandes banques nous prenaient de haut lorsque nous leurs propositions une opération de cinq millions de francs. Si les choses ont changé depuis lors, je dois reconnaître que nous avons toujours reçu un bon accueil auprès du Credit Suisse, quel que soit le montant des opérations effectuées.»

### La compétence, gage de fidélité

Ewald Trutmann traite de préférence avec le Risk Advisory Team du Credit Suisse: «Avec ces professionnels, je peux discuter d'une idée de financement, même si l'opération est ensuite conclue avec un autre établissement.» Il s'entend si bien avec son correspondant du Risk Advisory qu'il n'hésiterait pas à le suivre si celui-ci venait à quitter la banque. Ce qui ne l'empêche pas de contacter un autre établissement s'il juge le prix d'une opération sur options trop élevé...

## MARCHÉ DES CHANGES: DES CHIFFRES QUI DONNENT LE VERTIGE

**Le marché des changes est réservé aux poids lourds de la finance. Lors de sa dernière étude datant de 1998, la Banque des règlements internationaux a estimé à 1 500 milliards de dollars le volume quotidien des transactions conclues durant le mois d'avril.**

**Un tiers des opérations étaient traitées à Londres, 18% aux Etats-Unis, 8% au Japon et 7% à Singapour. La Suisse figurait en septième position.**

**Sur la base des statistiques de la Banque nationale suisse, le volume quotidien des échanges du marché suisse atteignait 123 milliards de francs durant la même période. Les grandes banques s'arrogeaient 67% du marché, les banques étrangères 18% et les banques cantonales 5%.**

« LA QUALITÉ DES RELATIONS PERSONNELLES  
EST L'UN DE NOS POINTS FORTS. »  
ROLF PETER FREHNER, RESPONSABLE  
TRÉSORERIE ET FINANCE, ET ROLF MÜLLER,  
RESPONSABLE DEVISES SUISSE AU  
CREDIT SUISSE.



## LES SECRETS DU MARCHÉ DES CHANGES

Le Credit Suisse propose aux entrepreneurs la brochure «Saisir les opportunités des marchés devises et taux d'intérêt», qui contient de nombreuses informations sur la gestion des risques de change et de taux. Disponible en français, en allemand et en italien, cette brochure dévoile les secrets des opérations sur devises et sur taux d'intérêt. Vous pouvez la commander pour 15 francs au moyen du bon de commande ci-joint ou sur Internet (<http://bulletin.credit-suisse.ch/service/shop>) (rubrique manuels pour entreprises).

## LES PRINCIPAUX INSTRUMENTS DE CHANGE ET DE TAUX



**Instruments de change**  
Instruments de couverture contre les risques de change



**Instruments de taux**  
Instruments de couverture contre les risques de taux



### OPÉRATION AU COMPTANT

Achat ou vente d'une monnaie contre une autre avec règlement dans les deux jours ouvrables suivant la conclusion du contrat.



### SWAP DE DEVISES

Conclusion simultanée d'un achat au comptant et d'une vente à terme (ou vice versa). Echange de deux monnaies pour une durée déterminée.



### OPÉRATION À TERME SUR DEVISES

Achat ou vente de gré à gré d'une monnaie contre une autre. La livraison a lieu à une date ultérieure.



### NON-DELIVERABLE FORWARD

Opération à terme sur devises destinée à couvrir les risques liés à des monnaies non convertibles (peso argentin, dollar taiwanais, won coréen, etc.). Ce genre d'opération ne donne pas lieu à une livraison de devises, mais à une compensation entre pertes et gains à l'échéance.



### FINANCIAL FUTURE

Contrat à terme standardisé et négocié en Bourse: un des contractants s'engage à acheter une valeur sous-jacente (indice boursier, matière première, taux d'intérêt, monnaie, etc.) à une date convenue et à un prix négocié d'avance. L'autre contractant est tenu de fournir la contre-prestation correspondante.



### OPTION SUR DEVISES STANDARD

L'acheteur d'une option a le droit, contre paiement d'une prime, d'acheter (call) ou de vendre (put) une monnaie déterminée à un prix convenu à la date d'échéance fixée. Le vendeur d'une option s'engage à vendre ou à acheter ladite monnaie si l'acheteur exerce son droit d'option. Il reçoit une prime en contrepartie.



### OPTION EXOTIQUE

Une option exotique est une option standard («plain vanilla») présentant des caractéristiques susceptibles de réduire la prime. La barrier option, par ex., est assortie d'un seuil de déclenchement (trigger) à partir duquel l'option commence à exister (knock in) ou cesse d'exister (knock out).



### OPÉRATION SUR LE MARCHÉ MONÉTAIRE

Placement ou crédit à court terme en francs suisses ou en monnaies étrangères assorti d'un taux d'intérêt fixe et d'une durée pouvant varier de un jour à douze mois.



### INTEREST RATE SWAP (IRS)

Echange de paiements d'intérêts effectué sur la base d'intérêts fixes ou variables pour un montant convenu et durant une période déterminée.



### FORWARD RATE AGREEMENT (FRA)

L'acheteur d'un FRA se protège contre une hausse, et le vendeur contre une baisse des taux d'intérêt. Seule la différence entre le taux négocié et le taux en vigueur sur le marché est compensée. Elle fait l'objet d'un paiement en début de période. Le FRA est recommandé pour couvrir les risques de taux à court et moyen terme.



### CAP

Type d'option sur taux d'intérêt permettant à l'acheteur de se couvrir contre une hausse des taux d'intérêt en fixant un taux plafond.



### FLOOR

Type d'option sur taux d'intérêt permettant à l'acheteur de se couvrir contre une baisse des taux d'intérêt en fixant un taux plancher.

#### Opérations sous-jacentes

Opérations sur devises et sur taux d'intérêt avec livraison ou paiement immédiat à la base de toutes les opérations sur dérivés.

#### Opérations sur dérivés

Contrats financiers dont la valeur est déduite du prix d'une valeur sous-jacente. On distingue généralement trois groupes de dérivés: swaps, opérations à terme et options.



# DEVISES SUR MESURE

« Pour nos clients, compétence et qualité du service sont primordiaux », soulignent Rolf Peter Frehner et Rolf Müller.

**INTERVIEW: ROSMARIE GERBER,  
RÉDACTION BULLETIN**

**ROSMARIE GERBER** Vous effectuez des opérations parfois spéculatives sur un marché âprement disputé et prétendez mettre l'accent sur les relations humaines. Ne s'agit-il là que de belles paroles ?

**ROLF PETER FREHNER** Nullement. Selon un récent sondage effectué auprès des clients, ceux-ci accordent une grande importance au prix, à la relation personnelle et à la fiabilité du traitement.

**ROLF MÜLLER** Nous voulons répondre avec précision aux besoins de nos clients, ce qui exige un climat de confiance réciproque. Nos entretiens téléphoniques prennent souvent une tournure personnelle.

**R.G. Quitte à laisser attendre d'autres clients au bout du fil ?**

**R.M.** Pas du tout: nos appareils ne sonnent jamais plus de trois fois. Et si l'attente est quand même plus longue, le client qui se plaint reçoit un bon de 150 francs pour un repas.

**R.G. Vos revenus ont enregistré une progression spectaculaire depuis 1997, et vous escomptez pour cette année un résultat supérieur à 300 millions de francs. Doit-on vous soupçonner de « délit de copinage » ?**

**R.M.** Non. Pour nous, la relation personnelle est une question de service à la clientèle et d'esprit d'équipe. Nous travaillons pour des entreprises de toutes tailles, qui attendent un conseil compétent et un service optimal.

**R.G. Qu'avez-vous à offrir à des entreprises comme Rieter, qui possèdent dans leurs**

**rangs des professionnels capables d'effectuer des opérations complexes ?**

**R.P.F.** Un cinquième de nos clients reçoivent des conseils personnalisés. Nous ne pouvons le faire que s'ils nous ouvrent leurs comptes en toute confiance. Notre Risk Advisory Team est alors en mesure d'identifier les risques et les problèmes et de proposer des solutions. Celles-ci vont de la simple opération au comptant aux stratégies complexes utilisant des instruments financiers de la dernière génération.

**R.M.** Il faut toutefois mentionner que ces prestations complexes ne s'adressent évidemment qu'aux grands clients.

**R.G. Vous étendez vos activités de négoce aux options. N'êtes-vous pas en train de créer des besoins artificiels ?**

**R.M.** Non. Notre but est d'offrir à chacun une solution optimale. Nous avons sélectionné des utilisateurs potentiels d'options et allons leur présenter nos stratégies.

**R.G. L'euro est en phase de lancement. La monnaie unique va-t-elle paralyser le commerce de devises ?**

**R.P.F.** L'euro a été lancé début 1999. De nombreux clients ont déjà franchi le pas, alors que d'autres traitent encore dans les anciennes monnaies. Les marchés des changes connaîtront assurément quelques turbulences en janvier 2002.

**R.G. Les principaux groupes financiers de la planète se sont réunis pour lancer le négoce de devises en réseau. Credit Suisse First Boston est de la partie. Les PME en feront-elles les frais ?**

**R.P.F.** Ce concept est destiné aux grands groupes internationaux. Nous sommes en

train d'élargir notre offre de solutions Internet afin de répondre aux besoins de tous nos clients et prévoyons de réunir sous une même bannière les services de trade finance, le trafic des paiements et le marché des changes. Des solutions intégrées pour les problèmes d'assurances, de services bancaires et de transport sont également à l'ordre du jour.

**R.G. Quels seront les avantages concrets de ce concept Internet pour votre clientèle ?**

**R.M.** Nous proposons à nos clients un nouveau support qui leur permettra de gagner du temps et de l'argent. A chacun d'en tirer le meilleur parti.

**R.G. Et qu'advient-il du contact personnalisé tant vanté ?**

**R.M.** Le réseau des réseaux est un outil privilégié pour le traitement des affaires standard. Mais le contact personnel ne sera pas négligé pour autant, car les entretiens resteront nécessaires pour l'élaboration de solutions créatives et complexes.

**R.P.F.** Il n'est pas possible de prévoir l'évolution des taux de change et des taux d'intérêt. Les facteurs exerçant une influence sont nombreux et souvent irrationnels. En dernier ressort, la décision de conclure une affaire incombera toujours au client. Internet n'y changera rien.

Rolf Peter Frehner, téléphone 01 808 35 25  
rolf.frehner@credit-suisse.ch

Rolf Müller, téléphone 01 808 31 25  
rolf.mueller@credit-suisse.ch

Informations complémentaires:  
[www.credit-suisse.ch/devises](http://www.credit-suisse.ch/devises)



# GARDER LA MESURE

Finis les tyrans de la direction d'orchestre,  
vive les chefs sachant communiquer et coopérer !

**PAR RUTH HAFEN,  
RÉDACTION BULLETIN**

Leipzig, 28 juillet 2000, peu après minuit. Le grand gala en plein air organisé pour le 250<sup>e</sup> anniversaire de la mort de Jean-Sébastien Bach a commencé voici une heure et demie. La pluie qui tombe à verse depuis le début ne semble guère refroidir l'ardeur du public. Plus de 8000 spectateurs chantent avec ferveur l'Ave Maria de Bach et Gounod sous la direction d'une seule et unique personne, le chef Bobby McFerrin. Cet acrobate de la voix, qui abolit les frontières

entre musique classique, jazz et pop music, est un chef très demandé. Surtout connu en Europe comme musicien de pop et de jazz, Bobby McFerrin travaille en Amérique avec de grandes phalanges classiques en qualité de soliste et de chef.

## **Les risques du métier**

Les chefs d'orchestre tels que nous les connaissons aujourd'hui ne sont apparus qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Avant, ce sont les compositeurs eux-mêmes qui assumaient cette fonction. Bach, Haendel et Vivaldi dirigeaient leurs œuvres au clavecin ou

au violon. Il y a aussi eu des maîtres de chapelle frappant la mesure par terre avec un « bon gros bâton de bois bien dur » (Rousseau).

Le plus connu, Jean-Baptiste Lully, était maître de chapelle à la cour du Roi-Soleil. Il est notamment devenu célèbre pour être décédé des suites d'une blessure au pied qu'il s'était faite en battant la mesure avec son bâton. Le premier cas de mort d'un chef dans l'exercice de ses fonctions !

Richard Wagner a contribué de manière décisive à la naissance du chef d'orchestre moderne. Incapable de diriger

lui-même la partition complexe de son opéra « Tristan et Isolde », achevé en 1859, il cherche un musicien doué à qui confier son chef-d'œuvre. Et il trouve la perle rare en la personne de Hans von Bülow, disciple fidèle et dévoué. Von Bülow devient ainsi le premier grand chef professionnel. Un privilège qu'il paie cher puisque son mentor lui vole son épouse, qui deviendra plus tard Cosima Wagner.

Avec les chefs d'orchestre apparaît aussi la baguette. Mais ce nouvel accessoire est diversement apprécié. Ainsi, après avoir assisté à la représentation d'un opéra au



Gewandhaus de Leipzig, un contemporain de Mendelssohn fulmine contre «cette satanée petite baguette de hêtre blanc qui m'incomode depuis toujours». L'ère de la tyrannie du «maudit petit bâton» avait commencé.

Dans «Masse et Puissance», Elias Canetti écrit que «rien n'exprime mieux la puissance que l'activité de chef d'orchestre». Car ce dernier sait tout. Alors que les musiciens n'ont que leur partie devant eux, lui a toute la partition en tête ou sur le pupitre.

### La partition fait loi

Nombre de grands chefs du XX<sup>e</sup> siècle ont régné sur leur orchestre sans tolérer la moindre discussion. Arturo Toscanini, connu pour ses colères légendaires en répétition, fut le premier à régner ainsi en maître absolu.

En musique, sa première exigence était la fidélité absolue à l'œuvre. Pour lui, un chef ne devait «pas être créa-

teur mais exécutant». A l'époque romantique, par exemple, il était courant que le chef adapte la partition à ses inclinations personnelles. Hans von Bülow remaniait les symphonies de Beethoven en prétendant que le compositeur sourd n'avait pu les entendre ainsi ! Trente ans après le décès de Toscanini, on découvrit que le champion de l'exécution fidèle avait également apporté des retouches aux dernières symphonies de Beethoven, mais qu'il s'était bien gardé de le dire.

Herbert von Karajan fut lui aussi un autocrate. Non seulement il avait trouvé en Toscanini un modèle musical mais, comme celui-ci, il s'y entendait pour briller. Il aimait à donner l'image d'un bon vivant, se faisant photographier aux commandes de son yacht ou de son jet privé. Ce musicien génial, qui, dans la recherche de l'idéal sonore absolu, savait tirer le meilleur de ses musiciens, était aussi

un habile homme d'affaires. Aucun autre chef n'a réalisé autant d'enregistrements (près de 900). Toujours en quête de la sonorité parfaite, il a énormément contribué au développement du CD. Mais ce passionné de technique avait aussi un côté superstitieux. Walter Stenz,

longtemps régisseur de l'Orchestre suisse du festival, se rappelle qu'il devait lui donner un coup de pied avant chaque concert.

Avec Leonard Bernstein disparaît en 1990 le dernier «titan de la direction d'orchestre». Si Toscanini et Karajan étaient des maîtres

### COMMENT DEVIENT-ON CHEF D'ORCHESTRE ?

**En Suisse, la «Musik Hochschule Winterthur Zürich» offre, en collaboration avec les Conservatoires de Berne, Bâle et Genève, une formation étendue comprenant un premier cycle de six semestres et un second de quatre semestres. Les prérequis sont une excellente maîtrise du piano et la pratique d'au moins un instrument d'orchestre au niveau professionnel. Outre la formation de l'oreille, le solfège, la composition et l'analyse, des exercices pratiques sont donnés dans le cadre d'ateliers accueillant de petits orchestres. Comme les répétitions avec les phalanges suisses coûtent cher, le travail de formation se fait principalement avec des orchestres tchèques, moins coûteux. Ce cursus s'adresse avant tout aux musiciens ayant notamment l'intention de travailler avec des orchestres d'écoles et d'amateurs ou avec des orchestres et des chœurs indépendants (semi-)professionnels.**



absolus, l'excentrique et égotiste Bernstein, lui, tenait la vedette. Considérant la musique comme un art démocratique, il voulait la rendre accessible au plus grand nombre. Cabotin, il se prenait pour la « plus grande réussite depuis Jésus-Christ » ou pour la « réincarnation de Gustav Mahler ». Il aimait tutoyer les gens et distribuait les baisers à la ronde. Mais son enthousiasme l'amenait parfois à des débordements incongrus : lors d'une répétition de la Deuxième Symphonie de Sibelius, il aurait, dans un transport de joie, jeté bruyamment son dentier sur le pupitre. Lors des enregistrements, il fondait en larmes dans les passages émouvants ou faisait le fameux « Lenny Leap », sautant en l'air aux moments paroxysmiques. Bernstein fut un professeur hors pair sachant aussi utiliser ses talents télévisuels dans les shows télévisés. Il fit connaître la musique électroacoustique à un jeune public et dépus-

siéra l'image de la musique classique.

#### Place au travail d'équipe

L'époque des chefs d'orchestre autocratiques est révolue. Ainsi, en 1989, les Berliner Philharmoniker ont fait de Claudio Abbado leur nouveau chef titulaire. Après avoir travaillé des années durant sous la baguette de l'impérial Karajan, c'est un démocrate qu'ils ont choisi. Karl Scheuber, responsable de la section Direction d'orchestre à la Hochschule Musik und Theater de Zurich : « Fini le temps des maestros en furie. Les bourreaux d'orchestre sont en voie d'extinction. Le nouveau maître-mot est collaboration. » L'avenir appartient aux chefs qui, comme Franz Welser-Möst ou Simon Rattle, soignent la communication et la coopération.

#### Et les femmes ?

Peut-être ce changement de paradigme facilitera-t-il l'accès des femmes au pupitre de

chef d'orchestre. En Suisse, cela reste l'exception : Marie-Jeanne Dufour à l'Opernstudio de Zurich et Julia Jones à l'Opéra de Bâle doivent se sentir bien seules.

Le chef d'orchestre idéal n'existe pas. Une battue parfaite et une oreille absolue

sont utiles mais non indispensables. Parlant d'Edmond de Stoutz, le légendaire chef charismatique de l'Orchestre de chambre de Zurich, les musiciens disaient préférer ne pas le regarder lorsqu'il dirigeait, de peur d'être désorientés par ses gesticulations.

#### RICCARDO MUTI ET GIUSEPPE VERDI

**Riccardo Muti est l'une des stars de la baguette. Ce Napolitain a été nommé en 1986 directeur musical du Théâtre de la Scala de Milan, l'une des plus prestigieuses scènes lyriques du monde. Depuis 1987, il est en outre le chef titulaire de l'Orchestre Philharmonique de la Scala. Eclectique, Riccardo Muti passe pour l'un des meilleurs spécialistes de Verdi (1813-1901). A la veille de l'année Verdi vient de paraître un double CD, « Riccardo Muti alla Scala », consacré aux airs les plus célèbres des opéras de Giuseppe Verdi. Les lecteurs du Bulletin peuvent se le procurer à un prix préférentiel au moyen du bon de commande joint à ce numéro.**







## DU SHORT À LA TENUE DE GALA

Lors de la 4<sup>e</sup> édition du Gala sportif du Credit Suisse, les sportifs helvétiques les plus méritants seront de nouveau à l'honneur, avec l'élection de la sportive et du sportif, mais aussi de l'équipe, du sportif handicapé, de l'artiste et du promoteur du sport de l'année. Autres gagnants de cette soirée, retransmise en direct à la télévision: les téléspectateurs ayant participé au vote. Ceux-ci pourront en effet gagner de l'or, certes pas sous forme de médaille, mais en lingot!

**Gala sportif du Credit Suisse, 1.12, Berne, Kursaal.**

## AGENDA

**Parrainage culturel et sportif du Credit Suisse et de Credit Suisse Private Banking**

**CANCUN, MEXIQUE**  
5.11 ITU WC triathlon

**MARTIGNY**  
21.6–26.11 Exposition  
Vincent van Gogh,  
Fondation Pierre Gianadda

**ZURICH**  
12.11 Championnats suisses de CO par équipes

**7.11 Taraf de Haïdouks, Kaufleuten**

**9.11 «Fourplay»: Bob James, Larry Carlton, Nathan East & Harvey Mason, Kaufleuten**

**10.11 Fête de clôture du triathlon**

**23.11 The Mingus Big Band, Tonhalle**

**1.12 Weltmusikwelt, Didier Squiban, église St. Peter**

**9.12 Silvana Deluigi Tangos & Grupo 676, Kaufleuten**

**12.12 Martial Solal – Johnny Griffin – Niels-Henning Ørsted Pedersen Trio, Tonhalle**

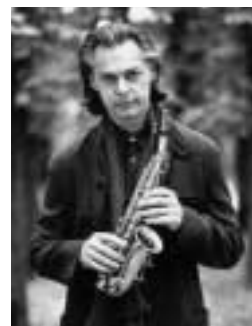
## CHIC ROMAND

La Suisse romande, déjà secrètement envinée de l'autre côté du «Röstigraben» pour un certain art de vivre, joue désormais un rôle important sur la scène de la mode: lors de la deuxième édition de Credit Suisse PLATeFORM, à Genève, huit jeunes stylistes présenteront leurs collections pour remporter le Prix Credit Suisse PLATeFORM, doté de 15 000 francs. Quant à la création la plus originale, elle sera récompensée par le Prix Moët & Chandon, d'un montant de 7 000 francs. Deux shows passionnants en perspective!

**Credit Suisse PLATeFORM 2000, 29.11, Genève, Bâtiment des Forces Motrices. Informations: [www.webfashion.ch](http://www.webfashion.ch). Réservations: 0848 800 800.**



## JAZZ SANS FRONTIÈRES



Jan Garbarek est l'un des plus grands saxophonistes de jazz. Ce Norvégien s'éloigne volontiers de la tradition pour vivre des rencontres musicales nouvelles, transcendant les différents styles. Ainsi, après avoir arpenté les chemins du jazz en compagnie de célébrités telles que Keith Jarrett, Chick Corea et Bill Frisell, il a mis son saxophone au service de divers projets avec des stars de la «musique du monde» comme le Hilliard Ensemble, le chanteur pakistanais Ustad Fateh Ali Khan ou le virtuose du sitar Ravi Shankar. Son groupe est composé de Marilyn Mazur (batterie), d'Eberhard Weber (basse) et de Rainer Brüninghaus (piano et synthétiseur).

**Jan Garbarek Group, 1.12 Genève, Victoria Hall; 2.12 Lucerne, Centre de la Culture et des Congrès. Réservations: 0848 800 800 ou 021 310 16 00 (Genève).**

### BULLETIN

#### Editeur

CREDIT SUISSE, case postale 100, 8070 Zurich  
tél. 01 333 11 11, fax 01 332 55 55

#### Rédaction

Christian Pfister (direction), Rosmarie Gerber, Ruth Hafen  
Bulletin Online: Andreas Thomann, Thomas Hauser, René Maier, Thomas Ströhla, Ursulina Wyss (stagiaire), Yong Zhou  
Secrétariat de rédaction: Sandra Häberli, tél. 01 333 73 94, fax 01 333 64 04, adresse e-mail: [bulletin@credit-suisse.ch](mailto:bulletin@credit-suisse.ch), Internet: [www.bulletin.credit-suisse.ch](http://www.bulletin.credit-suisse.ch)

#### Réalisation

[www.arnolddesign.ch](http://www.arnolddesign.ch): Urs Arnold, Karin Bolliger, Adrian Goepel, Sonja Greb, Lukas Huggenberg, Annegret Jucker, Alice Kälin, Muriel Lässer, Isabel Welti, Bea Freihofer-Neresheimer (assistante)

#### Adaptation française

Anne Civel, Michèle Perrier, Nathalie Lamgadar, Sandrine Carret

#### Annonces

Caviezel.Senn, Walter Caviezel, 8824 Schönenberg, tél. 01 788 23 00, fax 01 788 23 10, adresse e-mail: [caviezel.senn@bluewin.ch](mailto:caviezel.senn@bluewin.ch)

#### Lithographie/impression

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

#### Commission de rédaction

Martin Nellen (Communication d'entreprise), Matthias Friedli (Media Relations), Fritz Stahel (Economic Research), Samuel Holzach (Marketing Services), Mario Cramer (e-Business)

Paraît six fois par an en français et en allemand (106<sup>e</sup> année). Reproduction autorisée avec la mention «Extrait du Bulletin du Credit Suisse».

#### Changement d'adresse

Les changements d'adresse doivent être envoyés par écrit, en joignant l'enveloppe d'expédition, à votre succursale du Credit Suisse ou au CREDIT SUISSE, CISF 14, case postale 100, 8070 Zurich

# CARTE BLANCHE: FRANZ-JOSEF GROTH

## INTERNET ET CRÉDIT : UNE SITUATION WIN-WIN

**FRANZ-JOSEF GROTH,  
MEMBRE DU DIRECTOIRE  
DU CREDIT SUISSE**



Quand les enjeux en temps et en argent sont immenses, comme en formule 1, rien n'est laissé au hasard. Ainsi, à chaque passage du bolide devant les stands, des données sur la boîte de vitesses et le moteur sont transmises par radio aux ordinateurs, où elles sont analysées en quelques fractions de secondes. Les résultats sont communiqués par la même voie au pilote, qui peut adapter au besoin son comportement. En outre, nombre d'informations sont collectées pendant la course sur la voiture et le pilotage. Elles serviront ultérieurement aux techniciens et aux constructeurs pour des réglages et autres améliorations.

Les prémices d'une évolution similaire apparaissent dans le secteur du crédit. Depuis quelques années, les cycles économiques se rapprochent et l'international joue un rôle grandissant. La pérennité des institutions et des systèmes tend à être remise en question. La banque ne peut donc plus s'appuyer seulement sur les bilans des entreprises. Elle doit davantage tenir compte de l'environnement économique et des évolutions sectorielles, observer et analyser l'évolution de l'entreprise dans son cycle de vie

et anticiper les développements à venir. Nouvelles technologies, marges étroites et investissements capitalistiques élevés supposent des analyses de crédit et des méthodes d'évaluation pertinentes. C'est pourquoi l'actualisation rapide des informations est un élément de plus en plus important.

Les systèmes d'évaluation des banques sont déjà très perfectionnés dans le secteur du crédit; il suffit de leur adjoindre des moyens de communication rapides. Je pense particulièrement à Internet, grâce auquel le client pourra transmettre à sa banque les informations les plus récentes sur son entreprise avec rapidité, efficacité et au moindre coût, celles-ci étant alors immédiatement intégrées par la banque dans son évaluation pour l'octroi d'un crédit. L'essentiel de cet échange d'informations s'opérera de façon automatisée. L'évaluation du risque sera alignée sur l'événement et permettra de se faire une idée de la situation présente avec une fiabilité accrue.

Client ou banque, tout le monde en profitera. Les banques seront en mesure d'obtenir plus rapidement des éléments d'appréciation sur la situation de l'entreprise cliente et de réagir dans les meilleurs délais pour apporter leur soutien, le cas échéant. En règle générale, les banques font preuve de compréhension face aux problèmes de leurs clients, à condition d'être informées en temps utile et asso-

ciées au processus décisionnel. Par ailleurs, les fournisseurs de capitaux seront disposés à s'orienter vers des financements plus risqués si le projet d'entreprise est cohérent et le risque mesurable. Avec un tel système de communication rapide, l'entreprise peut compter sur sa banque pour lui signaler des difficultés qu'elle n'aurait peut-être pas décelées à temps.


Il ne faudrait pas en conclure pour autant que les analyses et les décisions sont entièrement confiées aux ordinateurs. Il n'en est rien. L'intervention humaine demeure indispensable. Pour en revenir à la formule 1: les données transmises sont une aide précieuse pour analyser les problèmes, mais les conclusions à en tirer et les mesures à prendre pour pallier ces déficiences restent du ressort des techniciens et des mécaniciens.

Il en va de même dans le secteur du crédit. Les analystes et les responsables clientèle se servent d'instruments toujours plus élaborés et gagnent ainsi du temps pour se consacrer à l'analyse et à l'élaboration de conclusions, une activité délicate qui restera réservée aux spécialistes en crédits.

L'exploitation rapide et complète des données présente un avantage supplémentaire pour le client, car l'échange d'informations en temps réel réduit les risques et permet d'adapter plus rapidement les conditions en faveur du client. Internet sera un auxiliaire précieux pour rapprocher le preneur de crédit et sa banque, dans l'intérêt bien compris des deux parties.

Une situation win-win qui sera bientôt réalité.





CONTROVERSES ET DÉBATS EN GUISE  
D'APPRENTISSAGE POUR LES FUTURS DÉCIDEURS.  
CREDIT SUISSE, FORMATION, ZÜRICH, 10 H 15.

# Comment choisissez-vous vos placements?

**Le conseil financier** de Credit Suisse Private Banking. Votre conseiller personnel s'appuie sur l'ensemble des compétences du Credit Suisse Group afin de vous permettre d'atteindre vos objectifs. Lorsque l'un des leaders mondiaux de la finance défend vos intérêts, vous avez la certitude d'être en bonnes mains! Contactez-nous au numéro **00800 8003 0000** ou sur notre site **[www.cspb.com](http://www.cspb.com)**



McCANN-ERICKSON

**CREDIT** | **PRIVATE**  
**SUISSE** | **BANKING**

**Conseil financier. It's time for an expert.**