

bulletin

spécial



Le magazine du Credit Suisse Janvier 2007

Valeurs

Objets de désir Collections et création de valeur

Enquête mondiale Les systèmes de valeurs changent

Tendances La valeur d'une marque, à l'exemple de Puma

Perfection. –
jusque dans les détails.



Table: SPIRIT Chaise: MOOD
Stefan Westmeyer, Team Girsberger

www.girsberger.com

girsberger



A quoi accordez-vous de la valeur ? La réponse à cette question peut être très différente selon l'endroit où on habite et les conditions matérielles dans lesquelles on vit. Quelqu'un qui souffre de la faim ou du froid aura d'autres priorités que celui qui n'a qu'à ouvrir le frigidaire pour se nourrir ou qu'à allumer le chauffage pour avoir chaud.

Prenons par exemple des valeurs comme la tolérance ou l'ouverture aux autres. Une personne se sentant en sécurité sera plus ouverte et tolérante vis-à-vis des autres, plus encline à accepter des styles de vie différents du sien. Par contre, un être inquiet se repliera sur lui-même et n'admettra que ce que lui dicte une quelconque autorité.

C'est seulement quand il ne doit plus lutter pour sa survie que l'homme peut cultiver des valeurs qui revêtent toujours plus d'importance dans les pays riches. Outre la tolérance, il s'agit de valeurs comme la liberté et la démocratie, la protection de l'environnement ou l'égalité des sexes.

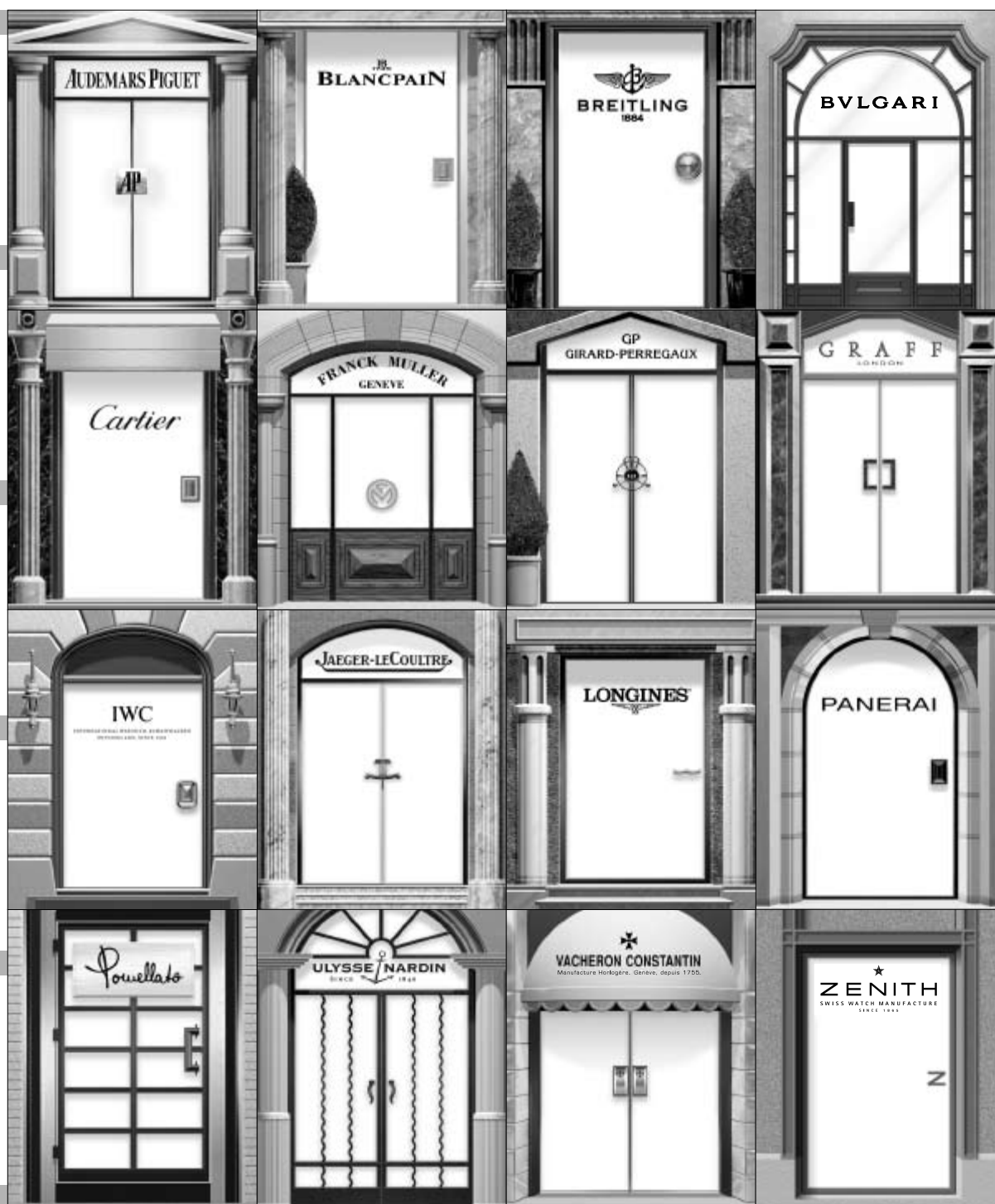
Les valeurs connaissent une évolution constante. Ce qui a de la valeur aujourd'hui sera peut-être mis au rebut demain, ou inversement. Tout dépend aussi de quelles valeurs il est question : valeurs personnelles ou émotionnelles, valeurs culturelles, valeurs commerciales, valeurs professionnelles, valeurs sociales, valeurs féminines ou masculines, etc.

Ainsi, les collectionneurs parlent souvent de valeur émotionnelle lorsqu'ils décrivent les objets de leur collection. Ils collectionnent les ours en peluche, les montres, les tableaux, les porcelaines ou les voitures non pas pour faire des affaires, mais par plaisir, et aussi pour préserver un morceau du passé, individuel ou collectif.

Et quelle est la valeur la plus importante dans la vie d'un homme ? Selon le professeur américain Ronald Inglehart, qui étudie depuis trente ans les systèmes de valeurs du monde entier, c'est la sollicitude envers autrui. Il a en effet transmis à ses enfants la règle de vie suivante : « Seul celui qui s'occupe des autres est vraiment heureux. »

Walter Berchtold, CEO Private Banking Credit Suisse

LES AMBASSADEURS



THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES

GENÈVE
39, RUE DU RHÔNE
TÉL. + 41-22-318 62 22

ZÜRICH
BAHNHOFSTRASSE 64
TEL. + 41-44-227 17 17

St. MORITZ
PALACE GALERIE
TEL. + 41-81-833 51 77

LUGANO
VIA NASSA 11
TEL. + 41-91-923 51 56



Voir la Suisse avec d'autres yeux, créer une valeur ajoutée, c'est là un des points forts de notre photographe Andri Pol, qui a récemment eu l'honneur d'être désigné par un journal prestigieux comme le Martin Parr de la Suisse. Andri Pol pose un regard affûté sur le cocasse et l'exotique dans notre quotidien et donne un sens nouveau à une situation apparemment banale. La visite à Lützelflüh se transforme en un jeu bizarre et inédit, une image dans l'image qui nous évoque une autre image : nous-mêmes face à Jeremias Gotthelf. Autres photos d'Andri Pol dans l'ouvrage «Grüezi – Seltsames aus dem Heidiland», éditions Kontrast.

Focus : valeurs	06	Chasseurs-cueilleurs	Ce qui nous pousse à collectionner
	14	World Values Survey	Les valeurs sont notre motivation
	18	Valeurs personnelles	Faire du bien aux autres et à soi-même
	19	Valeurs culturelles	Définir l'identité sans tomber dans l'idéologie
	20	Valeurs sociales	Page après page vers la durabilité
	21	Valeurs professionnelles	Petite entreprise, grande motivation
	22	Juste valeur	Une réflexion sur le prix du marché
	34	Interview	Jochen Zeitz, CEO de Puma, sur la valeur de la marque
	38	Grandes marques	Comment expliquer le pouvoir d'un nom
	40	Hyperinflation	Quand l'argent perd sa valeur
 Placements	25	Editorial produits	Une passion pour les valeurs financières
	26	Introduction	Détermination de la valeur
	28	Produit 1	Mandats de gestion de fortune
	29	Produit 2	Mandats Premium
	30	Produit 3	Focus Suisse
	32	Produit 4	Future Generation



Le Credit Suisse attache une grande importance à l'utilisation durable et parcimonieuse des ressources naturelles. C'est pourquoi ce Bulletin spécial Valeurs est imprimé sur du papier contenant un minimum de 50% de fibres recyclées. Et au moins 17,5% des fibres utilisées pour la production de ce papier proviennent de forêts certifiées par le Forest Stewardship Council (Conseil de bonne gestion forestière). Pour en savoir plus sur le papier recyclé, lire page 20 l'interview sur les valeurs sociales.

Editeur Credit Suisse, case postale 2, 8070 Zurich **Rédaction** Michèle Bodmer (mb), direction de projet, Marcus Balogh (ba), Dorothee Enskog (de), Regula Gerber (rg), Daniel Huber (dhu), Matt Knaus (mk), Mandana Razavi (mr), Andreas Schiendorfer (schi), Sebastian Schiendorfer (sds) **Collaboration** Anja Hochberg, Peter Hossli, Hubert Lienhard, Markus Mächler **Marketing** Veronica Zimmic **E-mail** redaktion.bulletin@credit-suisse.com **Internet** www.credit-suisse.com/emagazine **Réalisation** www.arnolddesign.ch : Daniel Peterhans, Urs Arnold, Petra Feusi (gestion de projet) **Adaptation française** Anne Civel, Michèle Perrier, Jean-Michel Brohée, Bernard Leiva, Virginie Mainguy, Marie-Sophie Minart, Stéphane Plagnol, Marie-Antoine Woutaz **Annonces** Yvonne Philipp, Strasshus, 8820 Wädenswil, téléphone 044 683 15 90, fax 044 683 15 91, e-mail philipp@philipp-kommunikation.ch **Impression** NZZ Fretz AG **Reproduction** autorisée avec la mention «Extrait du Bulletin du Credit Suisse».

Valeurs

Nous sommes presque
tous des collectionneurs,
ce qui n'a rien de surprenant
si l'on considère notre passé
de chasseurs-cueilleurs.

Qu'il s'agisse d'œuvres d'art ou
de vieux ordinateurs, ce que nous
collectionnons en dit long
sur nous-mêmes et sur notre société.

Susan Pearce,
qui étudie ce phénomène
depuis des années,
nous en apprend davantage
sur notre relation aux objets
et sur la valeur que nous
leur accordons.



Comment définissez-vous le terme de « collectionneur » ? Quiconque se considère comme un collectionneur en est un. Il y a de nombreux points de vue sur la question, mais je pense que la meilleure définition est l'opinion subjective de chacun. — **Existe-t-il une prédisposition à collectionner ?** On ne peut ignorer la dimension psychologique. Une enquête menée en Angleterre il y a quelques années a montré que 66% des 1 500 personnes interrogées se décrivaient comme des collectionneurs, un résultat équivalent à ceux observés aux Etats-Unis ou au Canada. La situation n'est pas la même dans les autres pays car la relation aux objets y est différente. Si la Chine, le Japon ou Taïwan se rapprochent lentement de ce pourcentage, le cas est différent en Amérique du Sud ou en Afrique, ce qui reflète probablement le revenu disponible de la population et le nombre de biens matériels qu'elle peut acquérir. — **Qu'est-ce qui pousse à collectionner ?** C'est la question centrale. On peut collectionner pour créer une identité individuelle ou institutionnelle (église, musée). Par exemple, les personnes issues d'un même pays s'identifient aux collections de leur musée national car celles-ci font partie de leur histoire. L'identité peut être créée à différents niveaux : individuel, local, régional et national, mais rarement sur le plan international. — **Qu'en est-il des individus ?** Ils ont tendance à collectionner des objets de leur passé pertinents à leurs yeux ou du passé de quelqu'un d'autre s'ils accordent à ces objets une signification personnelle. Structurer son passé est une étape très importante de la construction de l'identité. Il s'agit de savoir d'où l'on vient, de trouver sa place, de définir son rapport au monde ou de structurer l'endroit où l'on vit. — **De quelle manière ?** Constituées de choses tangibles, les collections meublent un intérieur. Elles nous permettent de créer notre propre environnement, qui représente un élément essentiel de notre identité. — **Qu'est-ce que nos collections révèlent de nous-mêmes et de la société ?** Je pense que l'acte de collectionner est une manière de donner de la valeur aux objets. Des objets autrefois très populaires et devenus obsolètes auront peut-être de la valeur demain. A une époque, les tableaux préraphaélites n'intéressaient personne, mais quelques amateurs les ont conservés et aujourd'hui ils valent des millions. Chaque chose a un cycle de vie. — **La plupart des gens collectionnent-ils pour l'argent ou pour eux-mêmes ?** Les motivations sont diverses. Ces personnes aiment savoir que leur collection prend de la valeur et vendent parfois certains objets, mais rarement pour faire fortune car il s'agit d'une valeur affective. — **Quel rôle joue la valeur financière ?** Le fait que des objets soient passés de mode et n'aient aucune valeur pécuniaire motive la plupart des collectionneurs. Le plaisir consiste en partie à rechercher la perle rare et à l'acquérir à un prix dérisoire. Il y a un fort instinct de chasseur là-dedans. — **On en revient donc à la chasse et à la cueillette ?** Exactement. On peut dire que c'est l'un des moyens qui nous permettent de gérer nos instincts les plus anciens. Notre condition d'êtres humains, attirés par tout ce qui brille, constitue une autre explication possible. Mais si les collections concernent toutes les classes sociales sans distinction, le sexe, lui, joue un rôle déterminant. — **Un homme ne collectionne pas les mêmes objets qu'une femme ?** J'ai mené une enquête dans laquelle des hommes et des femmes devaient nommer la chose la plus précieuse qu'ils possédaient. Toutes les femmes ont mentionné un bijou ayant appartenu à leur mère alors que les hommes ont presque tous évoqué leur voiture. C'est très stéréotypé, mais totalement vrai. — **Hommes et femmes collectionnent-ils de manière différente ?** Oui, tout à fait. En général, les femmes constituent des collections reflétant leur personnalité ou celle d'un membre de leur famille, souvent leur mère ou leur grand-mère. Elles les utilisent pour aménager leur intérieur. Les hommes gardent leurs collections pour eux dans une pièce séparée telle que le grenier ou une chambre d'ami. Cette situation montre bien que le foyer demeure largement le domaine des femmes. — **Etes-vous collectionneuse ?** Non. Je pense que cela est dû à la fonction de conservatrice que j'ai exercée pendant vingt ans. En général, les conservateurs ne sont pas collectionneurs car cela pourrait créer des conflits d'intérêts. La plupart des gens considèrent cette activité comme un loisir ; pour nous, c'est un métier. mb



Susan Pearce est « Professor of Museum Studies » à l'Université de Leicester, en Angleterre. Elle a étudié l'histoire et l'archéologie à l'Université d'Oxford et écrit sept ouvrages sur les collections, qu'elle considère comme un phénomène social et individuel majeur.

Vins

A la recherche de la perle rare



Waimun Tye préfère laisser vieillir dignement un vin plutôt que de le boire trop jeune. Cette prédilection pour les vieux millésimes est la principale raison qui l'a conduite à entamer une collection. Une autre raison est d'ordre pratique : « Il faut beaucoup moins de temps pour acheter quelques caisses de vin que pour les boire. Mais récemment, ma collection a pris une telle ampleur que j'ai dû délocaliser le stockage des bouteilles ! » Waimun Tye a découvert la passion du vin à tout juste 8 ans, lorsque ses parents lui ont fait goûter un Châteauneuf-du-Pape. Depuis ce jour, son palais n'a cessé de s'affiner. Waimun Tye n'a pourtant commencé à collectionner les bouteilles qu'au début des années 1990. Aujourd'hui, elle possède des vins du monde entier, mais sa préférence va aux vieux vins européens, et plus particulièrement aux vins français, qui lui rappellent sa première expérience gustative. Sa collection comprend plusieurs milliers de bouteilles, dont près de mille sont conservées chez elle, à Singapour, dans cinq armoires à vin. Les autres sont entreposées chez des cavistes et auprès de sociétés spécialisées à Singapour et à Londres. Waimun Tye partage volontiers sa passion et son impressionnante cave avec d'autres amateurs. « Je ne bois jamais seule. Et même si cela peut paraître surprenant, je n'ai jamais été ivre. » Elle aime mieux savourer le précieux breuvage en compagnie de ses amis, par exemple autour d'un dîner thématique consacré à un pays, à une région, à un millésime ou à un cépage. « Bien sûr, je me documente beaucoup, je participe à des dégustations ainsi qu'à des cours, mais la meilleure façon d'apprendre est encore de goûter et d'échanger ses impressions avec d'autres. » Son savoir profite également à ses clients, qu'elle invite parfois à un cours ou à la visite de célèbres domaines viticoles, comme ceux de Pétrus, de Cheval-Blanc ou de Mouton-Rothschild. Sa formidable collection comprend quelques curiosités et perles rares, par exemple un Château Pétrus 1990, mais elle n'a jamais songé à vendre ses bouteilles. Waimun Tye attache en effet une grande valeur sentimentale à sa collection, et elle préfère déboucher un bon vin pour le déguster plutôt que de le vendre en vue de faire du profit. « C'est fabuleux de redécouvrir une bouteille oubliée et de s'apercevoir qu'elle est à son apogée. Quelle meilleure récompense pour ces années de patience à attendre qu'un vin arrive à maturité ? » **rg**

Ours en peluche

Attention à la lumière naturelle !

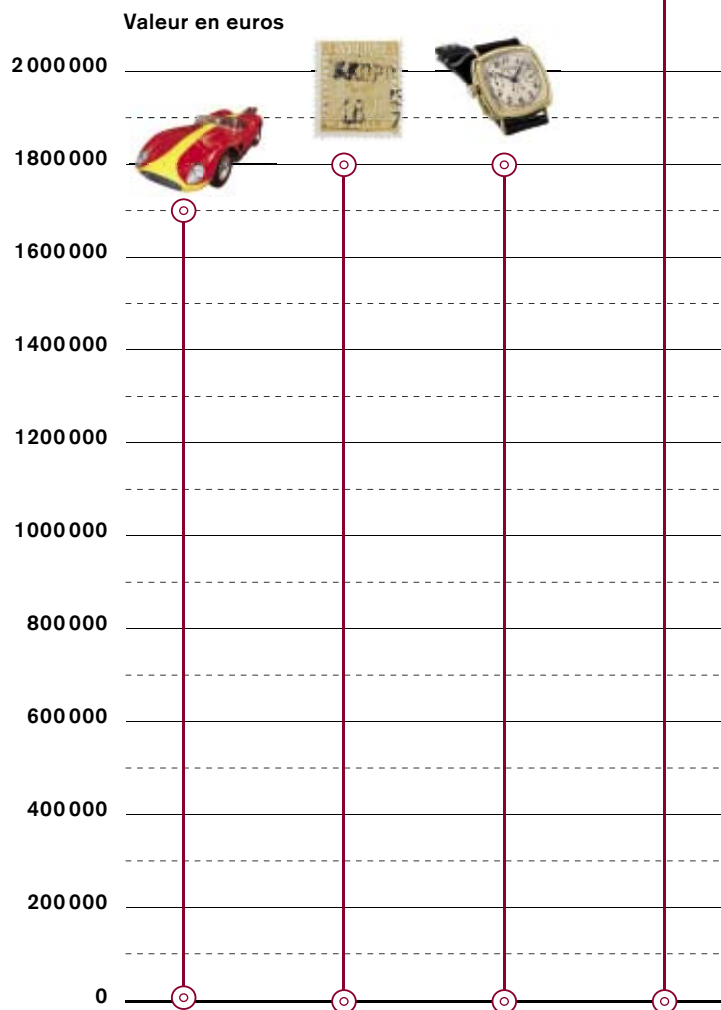
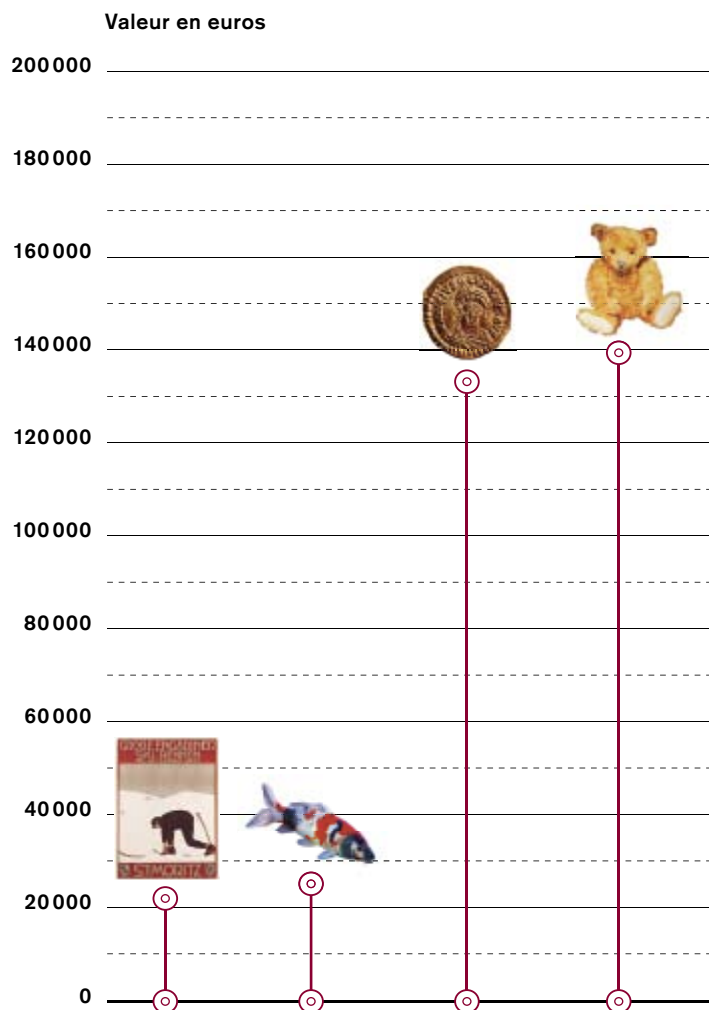


Gigi Oeri a vécu pendant un an avec près de 2000 ours en peluche. C'en était trop ! Sa maison est aménagée dans un style moderne : sols en granit, aluminium, design luxueux. Ni peluches ni pacotilles, bref, rien qui puisse faire le bonheur d'un ours. Par chance, Gigi Oeri a pu acquérir à bon prix une maison située Barfüsserplatz à Bâle pour y installer sa fondation, qui abrite désormais le plus grand musée d'ours en peluche du monde. Elle ne se lasse pas de plonger dans cet univers magique, peut-être un peu kitsch. Pour rejoindre son bureau, elle doit traverser le musée et ne peut s'empêcher de jouer parfois à la petite souris. Observer les enfants actionner avec entrain les boutons qui animent les vitrines est pour elle une récompense inestimable. Les atouts du musée ? D'immenses vitrines et un éclairage froid pour le confort visuel. « Les rayons ultraviolets et les variations de température représentent un grand danger pour les ours », explique Gigi Oeri. En vingt ans, elle a accumulé un savoir considérable dans la science des peluches. Jusqu'où vont ses connaissances ? Faisons le test : quand l'ours en peluche est-il né ? « En 1902, des mains de la fabricante de jouets allemande Margarete Steiff. » La réponse a fusé, le test est réussi. Et qu'en est-il de sa propre histoire avec les ours ? « J'ai toujours collectionné, raconte Gigi Oeri, d'abord les cailloux, puis les vignettes de football et, adulte, les maisons de poupées, que je restaurais moi-même. Je voulais faire quelque chose de mes mains. » Les maisons de poupées s'accumulent rapidement. Mais elles manquent de vie. Arrivent alors les poupées elles-mêmes et les ours en peluche. Puis encore d'autres ours et toujours plus d'ours. « Aujourd'hui, les ours sont ma grande passion ! » En particulier ceux de la société Steiff. Après le naufrage du Titanic, cette entreprise a commercialisé une série limitée de douze ours noirs. Cinq d'entre eux sont exposés à Bâle. Mais un ours à 100 francs peut également devenir une pièce de collection inestimable. Comme cet ourson offert par Roosevelt à un ami australien et que Gigi Oeri a pu acquérir avec la lettre qui l'accompagnait. « Ce qui fait la valeur d'un ours, c'est son histoire. » Nos regards glissent sur la multitude d'ours présents : il y aurait sans doute encore de nombreuses histoires à raconter. sds



Collections : passion ou investissement ?

Les uns collectionnent par plaisir, les autres par intérêt. Car une collection peut constituer un investissement fort lucratif, comme le montre le tableau ci-dessous. Le tout est d'acquérir le bon objet au bon moment.



Prix d'origine non corrigé de l'inflation ou prix estimé avant mise aux enchères. Taux de change: 1 EUR = 1,32 USD | 1 EUR = 1,59 CHF | 1 EUR = 0,68 GBP | 1 EUR = 10,2 HKD

Affiches vintage Une affiche de Wilhelm Burger sur la grande course de ski de l'Engadine valait moins de 1 euro l'année de sa publication, en 1913. En 2004, elle rapportait près de 23 000 euros lors d'une vente aux enchères.

Carpes koi Un jeune koi présentant toutes les qualités pour devenir un « jumbo » coûte aujourd'hui 110 euros. Les koi âgés de 4 ans sont généralement vendus 5 000 euros, tandis qu'un spécimen exceptionnel peut atteindre le prix de 25 000 euros.

Pièces antiques Une pièce d'or romaine de l'époque d'Olybrius valait en 472 apr. J.-C. l'équivalent d'une semaine de salaire d'un ouvrier. En 2006, la même pièce a été adjugée pour 132 100 euros.

Ours en peluche Au début de sa production en 1902, l'ours Steiff coûtait environ 2 euros. En 1994, un ours en peluche de cette marque datant de 1905 s'est vendu aux enchères au prix de 138 220 euros.

Voitures de course La Ferrari 500 TRC Spider se vendait 7 575 euros en 1957. En 2006, le même modèle valait 1,7 million d'euros.

Timbres Un timbre suédois datant de 1855, le 3 skilling, imprimé par erreur en jaune au lieu de l'être en vert, valait à l'époque moins de 1 euro. En 1996, il s'est échangé pour 1,8 million d'euros aux enchères.

Montres Une montre-bracelet « Grogan » pour gauchers de Patek Philippe valait 1 330 euros en 1927. En 2006, elle atteignait aux enchères le prix de 1,8 million d'euros.

Peinture En 1897, la belle-sœur de Van Gogh vendit le célèbre « Portrait du docteur Gachet » (1890) pour environ 44 euros. En 1990, ce même tableau fut acheté au prix de 62,5 millions d'euros.

Carpes koi

Calme et sérénité



Les koi respirent le calme et la sérénité. Trente de ces poissons d'ornement peuplent le bassin de Paul Buser. Dans leur pays d'origine, le Japon, les carpes koi font l'objet d'un véritable culte. Ainsi a-t-on vu au pays du Soleil levant certains spécimens se vendre à plus de 100 000 dollars. Mais de même que tous les amateurs d'art n'ont pas un Picasso dans leur salon, on peut acquérir de beaux spécimens de carpes koi à des prix bien plus abordables. Pour Paul Buser, cela a son importance : « Je ne voudrais pas que les gens aient une fausse image de cette passion. » Bien qu'il leur consacre de 10% à 15% de ses revenus, Paul Buser s'intéresse peu à la valeur financière de ses poissons : « Il n'est pas question de me séparer d'un seul de mes trente koi. » Son intérêt est tout autre : avoir le bonheur et la fierté de voir l'un de ses protégés devenir au fil des ans un « jumbo » de plus de 80 centimètres. Ou maintenir le plus longtemps possible un poisson à l'apogée de sa beauté. Paul Buser est également très attaché aux spécimens qui se montrent les plus confiants. Les poissons ont toujours exercé une fascination sur lui, et sa maison s'est peu à peu remplie d'aquariums peuplés de poissons d'ornement en tout genre. Il y a quinze ans, alors que les endroits secs se faisaient rares chez lui, il découvrait les koi. Exit les aquariums. Cinq ans plus tard, il faisait construire un bassin abrité. Les amateurs de koi doivent faire preuve de patience. Ces poissons ne dévoilent en effet toute leur splendeur qu'entre la 18^e et la 25^e année. Ensuite, leurs couleurs perdent un peu d'éclat. Mais cela n'atténue en rien le charme des gros spécimens. Le propriétaire de carpes koi doit donc posséder deux qualités essentielles : constance et patience. S'il prend bien soin de ses poissons, il pourra profiter de ceux-ci pendant quarante à soixante ans. Paul Buser possède sans conteste les deux qualités mentionnées. Et c'est tant mieux, car la période de splendeur de ses koi est encore à venir. Ses petits protégés n'atteindront leur apogée que dans plusieurs années. mk

Rolls-Royce

Une passion de trente ans



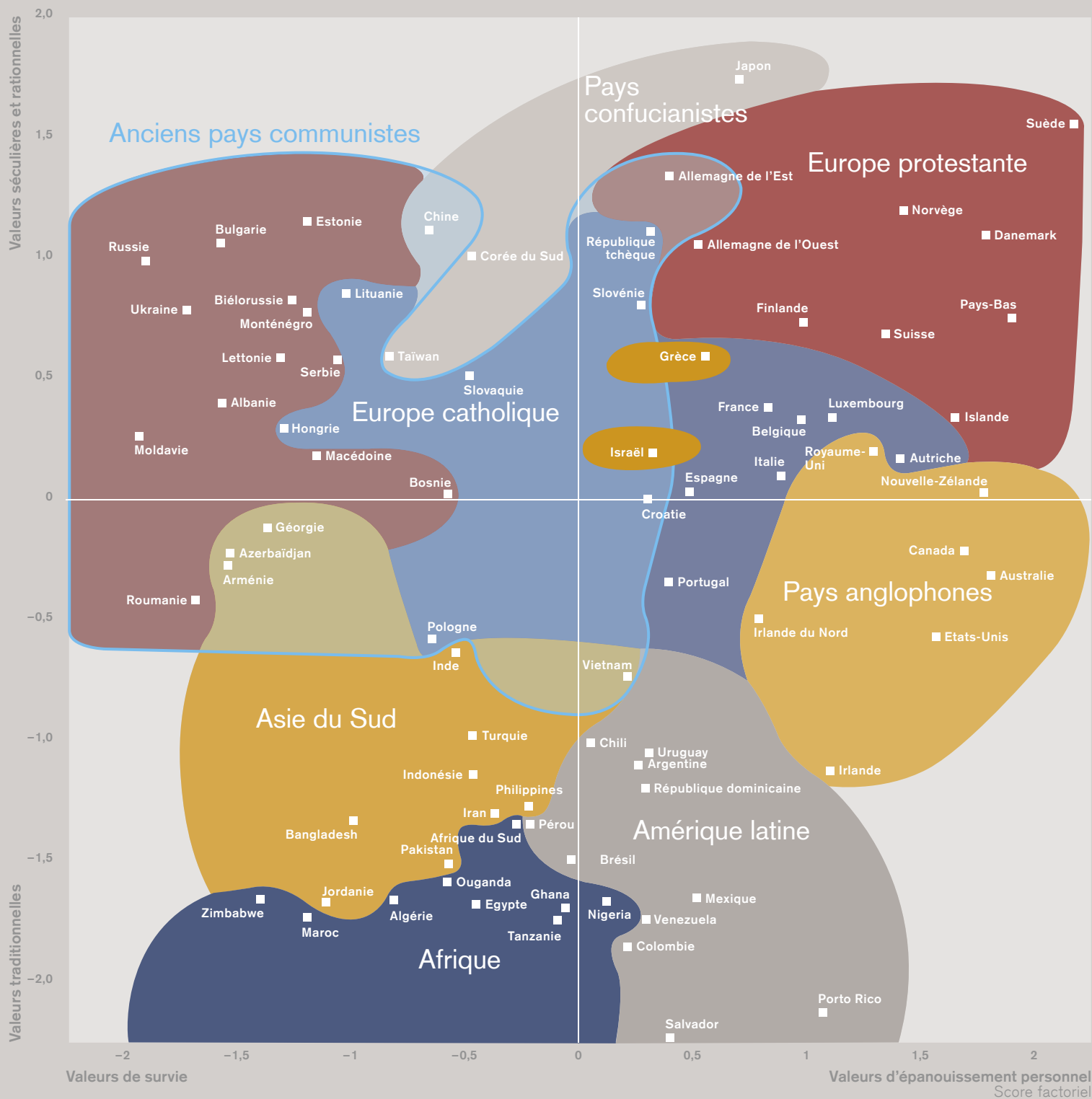
« Une Rolls-Royce est un héritage culturel », déclare **Walter Steinemann**, 68 ans. Et son épouse Susi, 59 ans, d'ajouter : « Nous sommes mordus tous les deux. » La passion de l'ancien conseiller national et conseiller cantonal de Saint-Gall pour les Rolls-Royce ne date pas d'hier. Enfant déjà, celui-ci collectionnait les modèles réduits comme d'autres collectionnent les vignettes de football. L'achat de sa première Rolls-Royce, en 1976, le fit succomber définitivement. Aujourd'hui, le garage de Walter Steinemann abrite 35 Rolls-Royce et Bentley, toutes en parfait état de marche. « Je ne suis pas du genre à mettre ma collection sous clé. Je veux montrer au public ces joyaux du passé. De plus, les voitures s'abîment davantage quand elles ne roulent pas. Les nôtres servent lors de mariages ou d'autres événements. » Walter Steinemann a toujours été fasciné par la mécanique, même si son métier n'a que peu à voir avec celle-ci. Après des études de dessinateur en bâtiment, il a obtenu son diplôme d'architecte ETS à l'Ecole d'ingénieurs de Winterthur. Dans sa vie privée, cependant, sa passion pour la mécanique n'a cessé de le poursuivre. Il a ainsi passé son brevet de pilote et piloté des avions monomoteurs et bimoteurs, puis des hélicoptères et des hydravions. Mais c'est à ses voitures qu'il tient le plus. Sa collection passe pour l'une des plus complètes d'Europe, compte tenu de la variété des modèles. Il est particulièrement fier de certaines pièces rares : la Rolls-Royce Silver Shadow Cabriolet de 1967, qui a autrefois appartenu à Vicky Leandros, la Phantom III rouge étincelant de 1937, la Silver Cloud III Cabriolet noire de 1965 surnommée « Chinese Eye » ou la James Young Saloon Coupé bleu ciel de 1939, qui a remporté l'an dernier le premier prix de sa catégorie au concours d'élégance de la Villa d'Este. La pièce la plus ancienne est une Silver Ghost de 1925, estimée à 300 000 francs. La valeur totale de la collection est pourtant impossible à déterminer. « Le marché est assez restreint pour ces voitures. Il me faudrait des années pour parvenir à les vendre toutes. » Bien entendu, Walter Steinemann n'a pas l'intention de se défaire de sa collection. Ni de l'agrandir d'ailleurs, car il n'existe pratiquement pas de modèle dont il ne possède déjà un exemplaire. **mb**

Scarabées

Le passé dans le présent



Le scarabée représentant la déesse phénicienne Astarté sur son cheval est l'une des pièces préférées d'Othmar Keel. Les scarabées sont des pierres taillées à l'image de l'insecte et servaient couramment de cachets aux Egyptiens entre 2100 et 500 av. J.-C. Ils pouvaient également être portés autour du cou comme amulettes censées attirer les forces bénéfiques et repousser le mal. Ils symbolisaient parfois une appartenance politique ou une obédience, en particulier à l'égard de divinités. Enfin, ils accompagnaient les morts dans leur dernier voyage. Un nombre considérable de scarabées ont été fabriqués et mis en circulation à cette époque. Othmar Keel est sûr d'une chose : « Les scarabées constituent le premier outil humain de communication de masse. » Une conclusion à laquelle il est parvenu lors de voyages d'études au Proche-Orient en 1964/1965. Il avait alors été frappé par le nombre de motifs rencontrés là-bas que l'on retrouve également dans la Bible. Celle-ci étant bien plus récente que l'Orient ancien, Othmar Keel s'interrogea sur la façon dont ces représentations avaient voyagé d'un endroit à l'autre. « J'en ai déduit que les messages devaient s'être propagés par l'intermédiaire des scarabées et des sceaux-cylindres. » Ses travaux firent l'objet d'un ouvrage qui se vend depuis trente-cinq ans. Bien que sa passion pour les scarabées date de ce moment-là, Othmar Keel n'acheta son premier spécimen que dix ans plus tard, afin d'avoir une pièce originale à montrer à ses étudiants de l'Université de Fribourg. Aujourd'hui, il possède 700 scarabées provenant exclusivement de Palestine ou d'Israël. Les fleurons de sa collection sont présentés dans le cadre d'une exposition unique en Europe, intitulée « Bible et Orient » et proposée par l'Université de Fribourg. C'est auprès de cette dernière qu'Othmar Keel réalise son précieux travail scientifique, récompensé en 2005 par le prix Marcel Benoist. Le chercheur mesure la chance qu'il a de pouvoir concilier sa passion et son métier. Il ne compte donc aucunement vendre sa collection de scarabées, mais veut en faire don un jour à l'Université. Il repose soigneusement l'Astarté à cheval dans son écrin : « Le scarabée est un lien avec le passé. Je peux tenir un fragment de réalité entre mes mains. Et cela n'a pas de prix. » **rg**



La carte culturelle du monde de Ronald Inglehart et Christian Welzel illustre l'étonnante correspondance des valeurs dans les différentes cultures et permet de distinguer, avec quelques chevauchements, les zones culturelles suivantes : anciens pays communistes, pays confucianistes, pays anglophones, Europe catholique et Europe protestante, Amérique latine, Afrique et Asie du Sud. Si le nombre de valeurs est quasiment illimité, Inglehart a constaté au cours de ses trente années de recherches que 70% des valeurs pouvaient être classées selon deux axes et intégrées dans un système. L'axe horizontal indique le passage des valeurs de survie aux valeurs d'épanouissement personnel, l'axe vertical celui des valeurs traditionnelles aux valeurs séculières et rationnelles. Toutefois, contrairement à ce que l'on pensait dans les années 1970, la tendance mondiale n'est pas à la sécularisation, et ce en raison du taux de natalité nettement plus élevé chez les femmes croyantes. Au contraire, le nombre de personnes purement laïques tend à diminuer.

Les valeurs évoluent avec les conditions de vie

Texte : Peter Hossli

L'argent ne fait pas le bonheur, et Ronald Inglehart peut le prouver scientifiquement. Depuis trente ans, le politologue américain étudie les systèmes de valeurs du monde entier. De ces analyses se dégage une nette tendance à l'épanouissement personnel.

Ronald Inglehart a transmis à ses enfants une règle de vie : s'occuper des autres. Bien sûr, travailler dur et se brosser les dents tous les jours comptent aussi parmi ses principes. Mais il est convaincu que « seul celui qui s'occupe des autres est vraiment heureux ».

Ronald Inglehart est bien placé pour le savoir, car personne ne connaît mieux que lui les valeurs et leur signification. Avec passion, le politologue américain interroge les gens sur ce qu'ils désirent. « Les valeurs sont ce qui nous motive, ce à quoi nous aspirons », dit Inglehart en souriant. De son bureau ensoleillé de l'Université du Michigan à Ann Arbor, près de Detroit, le professeur dirige la « World Values Survey », un réseau de 180 sociologues qui effectuent des sondages dans 95 pays et mesurent les valeurs de quelque 80% de la population mondiale. Ronald Inglehart veut savoir comment les gens appréhendent le monde. « Enfant, je rêvais de pouvoir me glisser dans la peau des autres pour voir avec leurs yeux. »

Les questionnaires ont aujourd'hui remplacé les fantaisies enfantines. Depuis trente ans, Inglehart les envoie tous les cinq ans dans le monde entier pour mettre en évidence les tendances et les schémas d'évolution. Les réponses à ces questionnaires font apparaître des valeurs universelles, comme l'amour de l'art ou la religiosité. « Tous les gens apprécient la beauté, écoutent de la musique. Tous veulent savoir d'où ils viennent et où ils vont. »

Un très large éventail de valeurs

Mais les valeurs universelles sont plutôt l'exception. Lorsque Ronald Inglehart compare des pays ou des continents, il constate l'existence d'un « très large éventail de valeurs ». Tandis qu'à l'intérieur des Etats-Unis, par exemple, le rapport est de 1 à 2 entre l'Etat fédéral le plus riche (Connecticut) et l'Etat le plus pauvre (Mississippi), il est, selon Inglehart, de 1 à 100 entre le pays le plus riche et le pays le plus pauvre du monde. « Un homme affamé a une stratégie tout à fait différente – et donc d'autres valeurs – que celui qui ne connaît pas la faim. » Pour quelqu'un qui est menacé physiquement, la valeur la plus importante est la sécurité. En revanche, celui à qui il suffit de monter le chauffage quand il fait froid et d'allumer la lumière lorsque la nuit tombe peut se consacrer à autre chose qu'à la lutte pour la survie. Les valeurs évoluent donc avec les conditions de vie, telle est la thèse qui se trouve à la base

des recherches de Ronald Inglehart. Ce qui l'intéresse, c'est de savoir quelles sont les priorités des gens selon les pays et dans quelles circonstances la hiérarchie des valeurs se modifie.

Pourquoi les valeurs changent

Pour Ronald Inglehart, le changement des valeurs est déterminé par deux facteurs, le premier étant la sécurité physique et économique. Celui qui n'est pas menacé et mange à sa faim peut jouir d'une plus grande liberté d'action et s'épanouir davantage. Des valeurs comme la tolérance, la démocratie ou la protection de l'environnement remplacent alors les valeurs de survie. Le second facteur à avoir une incidence sur l'échelle de valeurs est le type d'activité. Un agriculteur, par exemple, est à la merci de la nature : selon les conditions météorologiques, sa récolte sera bonne ou mauvaise. Il ne peut que s'en remettre à une puissance supérieure. D'où l'importance primordiale des valeurs religieuses dans une société agricole. Mais dès que la chaîne de montage remplace la charrue, la planification centrale prend la place de Dieu. L'industrialisation évince la religion, et les valeurs deviennent séculières. Les changements sont encore plus radicaux dans une société fondée sur le savoir, comme le constate Inglehart en Europe occidentale, aux Etats-Unis ou au Japon. L'extrême rapidité de l'évolution oblige les gens à s'adapter en permanence et à faire preuve d'innovation et de créativité. La réalisation de soi devient une condition *sine qua non*.

Pour pouvoir saisir la complexité et la diversité des systèmes de valeurs, Inglehart a développé un schéma simple à deux axes. L'axe vertical mesure le passage des valeurs traditionnelles et religieuses aux valeurs séculières, l'axe horizontal celui des valeurs de survie aux valeurs d'épanouissement personnel. Les pays riches enregistrent une forte progression sur les deux axes, la plupart de leurs habitants étant attachés à des valeurs séculières et de réalisation de soi (voir graphique).

Chaque édition de l'enquête mondiale sur les valeurs coûte plusieurs millions de dollars. Dans les pays concernés, des instituts de sondage locaux sélectionnent un échantillon représentatif de 1500 personnes à qui ils posent entre 300 et 400 questions. Afin de permettre une meilleure classification des résultats, Inglehart se rend dans le plus grand nombre de pays possible. L'étude est >

financée en majeure partie par une fondation de la Banque de Suède. Et le ministère néerlandais des affaires étrangères finance actuellement une enquête dans des pays d'Afrique où il n'existe pas d'instituts de sondage. En janvier 2007, Inglehart a interrogé pour la première fois des habitants du Burkina Faso, du Mali, de l'Éthiopie, de la Zambie et du Rwanda.

Une nouveauté qui réjouit visiblement le chercheur originaire de Milwaukee, dans le Wisconsin. « Chaque nouveau pays apporte des systèmes de valeurs étonnants. » Qu'est-ce qui l'a le plus surpris au cours des trente dernières années ? « Le fait que la religion n'ait pas disparu, mais ait au contraire gagné du terrain dans le monde entier », explique Inglehart. Au début des années 1970, tous les sociologues avançaient l'hypothèse d'un processus mondial de laïcisation. « Nous nous sommes trompés », admet-il. Le taux de natalité des femmes croyantes a été sous-estimé : il est supérieur à cinq enfants, contre moins de deux en moyenne chez les non-croyantes. La population laïque ne diminue pas seulement en pourcentage, mais aussi en chiffres absolus.

Même si l'industrialisation favorise la tendance à la laïcisation, celle-ci est légèrement corrigée dans les sociétés basées sur le savoir. On voit toutefois apparaître d'autres formes de foi, non liées aux religions traditionnelles et débouchant sur une recherche autonome du sens. « Celui qui aspire à la réalisation de soi définit lui-même ses valeurs, qu'il s'agisse de la sexualité, de l'avortement ou du divorce, poursuit Inglehart. Il n'obéit pas à un prédicateur qui veut lui dicter sa conduite, mais choisit sa propre religion. La foi n'apporte plus la sécurité, mais l'autonomie. »

L'épanouissement personnel engendre la tolérance

Chez les personnes prônant l'épanouissement personnel, le principal changement de valeurs se traduit par une tolérance croissante, notamment à l'égard des homosexuels. Alors qu'il y a trente ans, plus de la moitié des personnes interrogées par Inglehart dans le monde entier déclaraient qu'il ne faudrait jamais accepter les homosexuels, nombreux sont aujourd'hui les pays à reconnaître les mariages entre partenaires du même sexe. Cette évolution montre également que le changement de valeurs aboutit souvent à une révision de la législation. Inglehart explique la plus grande tolérance en ces termes : « Celui qui se sent en sécurité s'ouvre aux autres, celui qui a peur se replie sur lui-même. » Il n'est d'ailleurs pas étonné du résultat d'une récente étude désignant l'Irak comme le pays le plus xénophobe. « Le sentiment d'insécurité est extrêmement élevé chez les Irakiens. »

Outre la tolérance accrue à l'égard des étrangers et des homosexuels, Inglehart constate des progrès en matière d'égalité des sexes. « Les hommes ne sont plus considérés comme de meilleurs leaders, on ne leur donne plus la priorité lors du recrutement. » Dès que la société dépasse le stade de l'industrialisation et mise sur le savoir, les femmes gagnent en influence. Selon Inglehart, les femmes seraient déjà plus nombreuses que les hommes dans les universités américaines. Une évolution qui a d'ailleurs bouleversé le système de valeurs des femmes : lorsque celles-ci n'avaient pour seul horizon que la maison et l'Église, elles privilégiaient les valeurs conservatrices. « Aujourd'hui, les femmes sont plus progressistes que les hommes, affirme Inglehart. Elles profitent de l'évolution en cours, et leur indépendance économique leur permet de se réaliser. »

Mais la sécurité économique rend-elle heureux ? « Le bonheur est un équilibre entre ce que l'on souhaite et ce que l'on obtient en

définitive, autrement dit entre les valeurs et le vécu », observe Inglehart. Il contredit en cela les biologistes, pour qui le sentiment de bonheur dépendrait uniquement des gènes. « Ce sont les conditions de vie qui déterminent le bonheur », dit-il. D'autant que la perception du bonheur varie beaucoup plus d'un pays à l'autre qu'à l'intérieur d'un même pays. « Les adeptes de la théorie génétique partent du principe que les Danois, peuple réputé heureux, ont un patrimoine génétique entièrement différent de celui des Russes, peuple le plus malheureux selon l'enquête. » La véritable explication est que les Danois vivent dans une société libre et tolérante, où les gens s'entraident et se font mutuellement confiance. « La vie est tout simplement plus agréable au Danemark qu'en Russie. »

Double revenu n'égale pas double bonheur

S'il est vrai que les habitants des pays riches sont souvent plus heureux que ceux des pays pauvres, la relation de cause à effet n'est pas prouvée. Dans les pays riches, les gens aisés ne sont qu'un peu plus heureux que les gens moins aisés. « Le bonheur n'est pas directement proportionnel au revenu », explique Inglehart. Le politologue confirme ainsi une vieille sagesse : l'argent ne fait pas le bonheur. « Bien sûr, il vaut mieux en avoir. Mais l'argent apporte-t-il le bonheur permanent ? Non. »

Chez les pauvres, être capable de nourrir ses enfants engendre un très grand sentiment de bonheur. Toutefois, dès que le niveau de vie d'une population atteint celui du Portugal, pays le plus pauvre d'Europe occidentale, il n'y a plus aucune corrélation entre le revenu et le bonheur. À partir de ce seuil, ce sont les amis, la famille et la vie personnelle qui déterminent le bonheur, avant le travail et le revenu. Notamment la formation et l'intelligence façonnent les valeurs dans les sociétés aisées fondées sur le savoir. Pour Inglehart, l'opinion largement répandue selon laquelle l'argent rend plus heureux ne serait qu'un leurre. « Si le premier million procure un immense bonheur, ce sentiment ne dure pas, et celui qui n'est pas encore heureux avec 10 millions ne le sera toujours pas avec 100 millions. » Ce n'est pas un hasard si des multimilliardaires comme Bill Gates ou les fondateurs de Google, Larry Page et Sergey Brin, se lancent dans des activités philanthropiques. « Ils sont riches, leur travail a changé le monde et ils recherchent à présent une satisfaction dans de nouveaux champs d'action. » Cependant, prévient Inglehart, même les milliardaires ne peuvent pas être parfaitement heureux. Et c'est très bien ainsi. « Ce serait contraire aux lois de l'évolution. L'humanité stagnerait et finirait par disparaître. »

Comme le sentiment de bonheur diminue après un certain temps, les hommes se fixent des objectifs toujours plus élevés. Un besoin particulièrement marqué aux États-Unis, le pays le plus riche du monde, mais pas le plus heureux. Le droit à la « recherche du bonheur » figure même dans la Déclaration d'indépendance américaine de 1776. « L'aspiration au bonheur fait partie de la nature des Américains », dit Inglehart.

C'est pourtant ailleurs que l'on trouve les gens les plus heureux, à savoir dans les pays scandinaves et en Amérique latine. Malgré un climat rigoureux, les pays du nord de l'Europe se déclarent très satisfaits de leur vie. Inglehart explique ce résultat par l'honnêteté des gouvernements et le bon fonctionnement des institutions, facteurs auxquels s'ajoutent un degré de tolérance et un sentiment de responsabilité envers autrui plus élevés qu'ailleurs. « Même s'il existe un rapport entre le bonheur et la démocratie, poursuit

Inglehart, la démocratie ne fait pas forcément le bonheur.» En revanche, l'inverse est vrai : «Les gens heureux sont plus ouverts aux valeurs démocratiques.»

Pour Inglehart, l'Amérique latine est une véritable énigme. «Tous les pays d'Amérique latine, et surtout les Caraïbes, sont plus heureux que leurs revenus le laisseraient penser.» Le climat joue certainement un rôle non négligeable à cet égard, mais les relations sociales sont le facteur déterminant : «Les habitants de ces pays ont beaucoup plus d'amis et passent davantage de temps en leur compagnie.»

Tout en bas de l'échelle du bonheur, on trouve les anciens pays communistes, notamment la Russie. La chute du régime soviétique a encore accentué la tendance négative. «Avec la fin du communisme, le système de valeurs russe s'est effondré, créant dans la population un grand sentiment d'insécurité», explique le politologue. Les bouleversements soudains peuvent également influencer sur les valeurs. Ainsi, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis puis la lutte anti-terroriste ont déstabilisé le monde entier. En même temps, ces événements nous ont fait prendre conscience de l'isolement de l'Islam. Alors que le besoin de réalisation de soi augmente presque partout, les pays islamiques stagnent. On n'y constate aucun progrès ni en matière de tolérance à l'égard des femmes ou des homosexuels, ni en matière de démocratie. Et cela malgré la prospérité de nombreux Etats arabes. Inglehart explique l'immobilisme du monde islamique par la «malédiction des richesses naturelles». «Lorsqu'on possède la moitié des réserves pétrolières, on n'a pas besoin de se moderniser.» La société reste au niveau du Moyen Age, et il n'existe pas de classe moyenne forte susceptible d'urbaniser le pays et de le mener vers une société du savoir.

Les données recueillies par Inglehart dans son bureau d'Ann Arbor constituent pour des organisations comme la Banque mondiale ou les Nations Unies une base permettant d'anticiper l'évolution du monde. A cet égard, le professeur est optimiste. «Il y a de l'espoir, exception faite de la tendance au terrorisme.» La richesse, la sécurité et le bonheur sont en progression. Une grande partie du monde est industrialisée, et dans des pays naguère très pauvres comme la Chine et l'Inde, les classes moyennes se développent. Les barrières commerciales disparaissent, les mouvements de capitaux et les transferts de technologie s'intensifient, ce qui crée partout de nouveaux emplois.



Le politologue Ronald Inglehart, aujourd'hui âgé de 72 ans, s'est fait connaître dans les années 1970 par sa théorie du changement des valeurs. Professeur à l'Université du Michigan depuis 1978, il a publié de nombreux ouvrages, parmi lesquels «Modernization, Cultural Change and Democracy» (2005) et «Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies» (1997).

Pour autant, les hommes sont-ils plus heureux ? La consommation d'antidépresseurs ne fait que progresser dans les pays développés. Mais selon Inglehart, cela n'est pas un indicateur de tristesse. «Nous prenons ces pilules parce que nous avons les moyens de nous les acheter.» <

Photo: Johannes Kremer

Über wahre Werte mehr erfahren?

POWER PACKAGE

Premium Publishing Bundle



www.power-package.ch

Valeurs personnelles

Voilà deux ans que Roy Chapman enchaîne les marathons pour une cause caritative. Ce spécialiste informatique à plein temps parcourt le monde à ses frais, en faisant parrainer chacun de ses kilomètres. Il n'est pas né coureur, mais savoir qu'il a deux filles en bonne santé et que cette activité lui permet d'aider les moins chanceux lui donne de l'énergie.

Texte : Regula Gerber

Bulletin : Qu'est-ce qui est plus important pour vous : finir un marathon ou collecter des fonds pour une bonne cause ?

Roy Chapman : ce sont pour moi deux défis d'égale importance. Après un marathon, il faut retrouver les personnes qui ont parrainé chacun des kilomètres pour récolter l'argent. Mais je dois avouer que je cours aussi un peu pour moi, parce que j'aime voyager. Je ne sais pas si j'aurais été aussi motivé à l'idée de faire douze marathons au Royaume-Uni. Cela étant, cette part d'égoïsme était également une occasion d'être créatif pour encourager les gens à donner à une œuvre caritative.

Qu'est-ce qui vous a incité à courir pour une bonne cause ?

Ayant atteint le milieu de ma vie, j'ai constaté rétrospectivement que je n'avais pas vraiment fait grand-chose pour les autres, à l'exception de mes proches. J'étais en forme et en bonne santé et j'ai considéré cette crise existentielle comme une occasion d'agir en faveur d'autrui. Si vous pouvez aider votre prochain tout en pratiquant une activité que vous aimez vraiment, il n'y a aucune raison de ne pas le faire.

Etes-vous un bon coureur ?

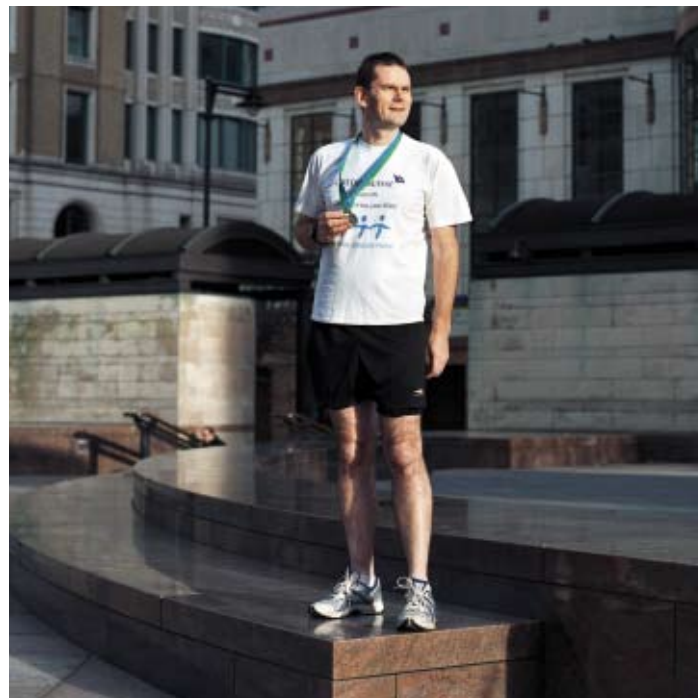
Je cours très lentement, mais jusqu'au bout.

Vous utilisez la plupart des fonds collectés pour soutenir le Teenage Cancer Trust (TCT). Pourquoi cette œuvre en particulier ?

J'ai couru pour TCT parce que je peux m'identifier avec ses objectifs. TCT veut mettre en place des unités de soins spéciales pour les adolescents cancéreux. Au Royaume-Uni, en effet, ceux-ci reçoivent actuellement le même traitement que les enfants ou les adultes. Or les adolescents ont des besoins différents, et ces unités créent un environnement spécial où ils peuvent écouter de la musique, faire la grasse matinée ou simplement parler avec d'autres jeunes.

Et cela interpelle le père d'adolescentes que vous êtes.

Comme parent, vous considérez votre propre situation. Certains parents ont la chance d'avoir des enfants en bonne santé, d'autres pas. Les premiers devraient essayer d'aider les seconds.



Chaque jour, pendant sa pause-déjeuner, Roy Chapman court entre 5 et 6 km autour des docks de Canary Wharf, où il travaille pour le Credit Suisse à Londres. En 2006, il a participé à douze marathons pour une cause caritative. Franchir la ligne d'arrivée n'est certes pas facile, mais renoncer ne lui viendrait jamais à l'idée. « J'éprouve un sentiment d'exaltation incroyable à la fin d'une course. C'est comme une drogue. »

Qu'est-ce que vos enfants ont appris du fait de votre engagement pour TCT ?

Ils ont d'abord pensé que j'étais un peu fou et n'ont pas cru que je continuerais sur ma lancée. Mais maintenant, ils connaissent mieux TCT et voient que cela vaut la peine de s'engager à fond pour une telle cause.

Les œuvres caritatives reçoivent-elles assez de soutien ?

Au Royaume-Uni, il y a de plus en plus d'événements sponsorisés et de collectes de fonds. Mais je pense que les gens devraient être plus imaginatifs pour inciter les autres à la générosité. Par exemple, quelqu'un m'a dit qu'il voulait courir 26 marathons en 26 jours avec un poids de 26 livres sur le dos dans un but caritatif. C'est ce genre de chose qui amène les gens à donner pour une bonne cause.

Quelles sont les valeurs qui comptent le plus à vos yeux ?

Sentir que je ne fais pas tout cela rien que pour moi. Profiter de la vie et la voir à travers les yeux d'un enfant. Le regard qu'il porte sur le monde est simple et innocent. Mais lorsque le cancer emporte cette innocence, il vole à l'enfant quelque chose que celui-ci ne retrouvera jamais.

Quels sont vos projets pour 2007 ?

Je ne ferai rien de sponsorisé, juste deux ou trois choses à titre personnel, et je réfléchirai à ce que je pourrais entreprendre en 2008. <

Valeurs culturelles

Shahrashoub Razavi connaît parfaitement plusieurs cultures et systèmes de valeurs. Depuis treize ans, cette Iranienne est coordinatrice de recherche à l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD) à Genève. Son travail et son expérience personnelle lui ont appris l'importance de la tolérance. Pour Shahrashoub Razavi, certaines valeurs sont universelles et elle entend bien le faire savoir.

Texte : Mandana Razavi

Bulletin : **Comment définiriez-vous les valeurs culturelles ?**

Shahrashoub Razavi : Je préfère parler simplement de valeurs, car l'ajout de l'adjectif « culturel » rend fréquemment la notion de valeur statique et immuable. Or, pour moi, les valeurs sont au contraire changeantes, diverses, controversées et, souvent, universelles. Des valeurs comme l'égalité, indissociables des missions de l'UNRISD, sont partagées par des peuples et par des mouvements sociaux au-delà des frontières nationales et culturelles.

Quelles valeurs vous tiennent le plus à cœur ?

L'égalité et la dignité humaine sont des valeurs que je chéris. Notre façon d'appréhender l'égalité et la manière dont nous pensons pouvoir l'obtenir évoluent certes, mais ces valeurs me sont devenues toujours plus importantes à titre personnel.

Quelle place ont les valeurs culturelles dans la personnalité d'un individu ?

Je pense qu'elles sont essentielles dans notre façon de nous définir et de nous percevoir. Il est dangereux de parler de valeurs culturelles dès lors que celles-ci définissent non seulement ce que vous et votre communauté êtes, mais aussi ce que vous et votre communauté refusez. On sombre alors dans la politique identitaire, avec l'idée que votre culture est supérieure aux autres et doit prévaloir. Cette idée était et reste ancrée dans de nombreux courants politiques axés sur l'identité culturelle : la supériorité des Aryens sur les Juifs, terreau du fascisme et du nazisme, a engendré un vaste génocide en Europe. La suprématie supposée d'un groupe sur un autre est l'un des facteurs qui alimentent de nos jours la haine raciale et les guerres de par le monde.

Des valeurs culturelles différentes influent-elles notablement sur l'égalité des sexes ?

Il est intéressant de constater que beaucoup de valeurs dites culturelles ont un impact direct ou indirect sur l'égalité des sexes.

Nombre d'entre elles prescrivent le comportement des hommes et des femmes dans une société harmonieuse. Des valeurs religieuses, parfois appelées aussi valeurs familiales, régissent les relations entre les deux sexes : la notion de « bonne mère », les devoirs conjugaux, la fidélité ou l'organisation patriarcale des ménages sont des idées profondément ancrées dans la culture musulmane, mais aussi dans les cultures chrétienne, juive et hindoue. Et très souvent, elles ne prônent pas l'égalité des sexes. Ces aspects culturels ont toujours été combattus par les défenseurs des droits des femmes dans de nombreux pays à différentes époques.

Comment avez-vous ressenti les différences entre la culture du Moyen-Orient et celle de l'Europe ?

Je ne parlais pas de « culture du Moyen-Orient » ni de « culture de l'Europe », car chacune est le fruit d'une grande diversité. Ces expressions ne signifient pas grand-chose. On ne peut même pas parler de culture iranienne, l'Iran étant une mosaïque de savoirs très variés. C'est pourquoi je n'aime pas appréhender les systèmes de valeurs de cette façon : cela engendre très rapidement une approche stéréotypée voire caricaturale des valeurs européennes et moyen-orientales qui ne fait pas avancer le débat.

Croyez-vous en l'existence de valeurs universelles ?

Oui. L'égalité, la justice, l'égalité des sexes, les droits de l'Homme sont des valeurs universelles partagées par de nombreuses personnes à travers le monde. <



Shahrashoub Razavi a quitté l'Iran en 1980, au début de la guerre avec l'Irak qui a duré huit ans, pour aller étudier en Angleterre, où elle a obtenu son PhD à l'Université d'Oxford. En Suisse depuis 1993, elle coordonne des recherches mondiales sur l'égalité des sexes pour l'UNRISD.

Valeurs sociales

Andrés Fränkel est responsable des ventes dans l'entreprise danoise Dalum Papir, créée il y a plus de 125 ans et spécialisée dans la production écoresponsable de papier recyclé. La stratégie basée sur le développement durable porte ses fruits, selon lui, puisque Dalum Papir réalise depuis des années de beaux bénéfices et que la satisfaction et la motivation des collaborateurs se sont améliorées.

Texte : Daniel Huber

Bulletin : L'industrie du papier est un secteur très difficile. Quelle est la recette du succès de l'entreprise Dalum Papir ?

Andrés Fränkel : Dans les années 1990, lorsque nous faisons partie d'un grand groupe, nous avons également connu des moments difficiles et enregistré des pertes année après année. Puis nous avons été vendus il y a sept ans à un groupe d'investisseurs qui



Andrés Fränkel, 46 ans, est responsable des ventes chez Dalum Papir pour l'Autriche, la Suisse, l'Italie, l'Espagne et l'Europe de l'Est. Diplômé d'une école supérieure du bâtiment, il a changé de branche en 1987 et s'est tourné vers le papier. Il vit avec sa femme et ses deux enfants près de Vienne.

croyait en l'avenir d'une entreprise de plus de 125 ans et qui n'a pas hésité à y injecter plusieurs millions d'euros. Depuis, nous réalisons tous les ans des bénéfices.

De tels plans d'assainissement s'accompagnent souvent de licenciements.

Il est vrai que 100 postes de travail ont été supprimés, soit un quart de l'effectif total. Il fallait néanmoins en passer par là pour sauvegarder à long terme les 300 autres emplois.

Une meilleure gestion des coûts est-elle donc la clé du succès de Dalum Papir ?

C'est un élément parmi d'autres. Ce qui compte surtout est notre stratégie, qui repose entièrement sur le développement durable. Par exemple, nous produisons du papier uniquement à partir de cellulose recyclée à 100% ou, si cela n'est pas possible, à partir de nouvelles fibres provenant de bois certifié FSC*.

Cette stratégie repose-t-elle sur des convictions profondes ou exploitez-vous simplement une niche du marché ?

Cela dépasse le simple calcul économique. Même si cette affirmation peut sembler banale, je suis heureux de travailler pour une entreprise respectueuse de l'environnement et je suis donc prêt à m'investir professionnellement.

Mais vous polluez aussi activement en prenant l'avion pour rendre visite à vos clients aux quatre coins de l'Europe !

C'est vrai. Mais si je devais le faire à pied, je ne pourrais pas être efficace dans mon travail. Or le succès est déterminant pour l'entreprise. Toutefois, lorsque nous avons le choix, nous optons pour la solution qui préserve le mieux les ressources naturelles. Par exemple, il y a peu, nous avons remplacé le gaz par des copeaux de bois pour notre alimentation énergétique. C'est plus écologique et nous économisons en outre 2 millions d'euros par an.

Qui achète votre papier recyclé ?

Des entreprises qui souhaitent ainsi transmettre un message supplémentaire. Il s'agit d'une décision liée à la Corporate Identity.

Y a-t-il des différences régionales dans la popularité d'un papier respectueux de l'environnement ?

La Suisse est le premier utilisateur européen d'un tel papier. Les entreprises helvétiques sont très soucieuses d'écologie et mettent volontiers cet aspect en avant. En comparaison, d'autres pays sont extrêmement en retard dans ce domaine.

Qu'en est-il des anciens pays de l'Est ?

Il n'y a pour ainsi dire que les entreprises internationales qui utilisent là-bas notre papier. Dans l'ancien bloc de l'Est, on ne trouvait souvent que du papier recyclé, compte tenu du manque de ressources, mais la qualité était très mauvaise. On ne redore pas aussi rapidement une image ternie. La Hongrie fait néanmoins office de pionnière parmi les anciens pays de l'Est. En règle générale, je constate que le respect de l'environnement croît avec le niveau de vie. <

***FSC signifie « Forest Stewardship Council » (Conseil de bonne gestion forestière). Ce label de qualité indique que le bois utilisé ne provient ni de la forêt vierge ni de sources illégales, mais de forêts exploitées de manière responsable.**

Valeurs professionnelles

Raymond H. Wong a été au contact de différentes cultures professionnelles. D'origine chinoise, il est né au Vietnam, a grandi aux Etats-Unis et vit à Hongkong depuis 2002, où il possède et dirige un restaurant vietnamien de type brasserie, le « Nha Trang », en plein centre-ville.

Texte : Marcus Balogh

Bulletin : Chaque fois que je viens ici, c'est plein. A quoi tient votre réussite ?

Raymond Wong : Je sers de la bonne cuisine à des prix raisonnables. Les clients en ont pour leur argent. Et les plats proposés sont nouveaux pour Hongkong, d'où leur popularité.

80% des établissements de Hongkong diraient la même chose. Avez-vous un ingrédient secret ?

Peut-être l'orientation client. Notre restaurant n'est pas un endroit chic parce que ce n'est pas mon style. C'est un endroit simple, décontracté, mais le service est toujours de qualité.

Qu'entendez-vous par « service de qualité » ?

Nous sommes courtois, très attentifs et montrons au client que nous sommes à son écoute. Il ne s'agit pas de viser la perfection, mais d'être présent, de réagir vite et de corriger le tir si nécessaire.

Comment faites-vous pour répondre aux attentes ?

J'ai un personnel nombreux : 22 personnes, ce qui est beaucoup, mais observez-les quelques minutes et vous verrez qu'elles ne chôment pas et que le temps d'exécution des commandes est plutôt court. Nous ne pouvons atteindre nos objectifs que si nous communiquons constamment entre nous et avec les clients. En fin de compte, ce sont eux notre capital le plus important.

La satisfaction de la clientèle est-elle la valeur principale pour un restaurateur ?

Elle compte certainement parmi les plus importantes. Mais beaucoup de valeurs sont indissociables les unes des autres.

De quelle façon ?

Presque tout le monde travaille pour subvenir à ses besoins. Gagner de l'argent est donc très probablement la valeur professionnelle qui importe le plus. Des valeurs comme l'épanouissement personnel, l'indépendance, la créativité ou la considération sont fortement influencées par cette valeur de base et n'entrent en ligne de compte que si l'on gagne assez pour vivre. A mon avis, l'élément déterminant est la sécurité.

Selon vous, cette affirmation est-elle vraie pour toutes les cultures du monde ?



Raymond H. Wong, 41 ans, s'est lancé tard dans la restauration. Après avoir vendu son usine de confection à Los Angeles, il a voyagé à travers le monde et s'est établi à Hongkong, parce qu'il aimait la ville. Fin gourmet, il a été poussé par des amis à ouvrir un restaurant vietnamien. Une décision qu'il n'a aucune raison de regretter jusqu'ici.

Il y a sans doute des sociétés où les gens se sentent beaucoup plus protégés et ne se préoccupent pas autant d'assurer leur sécurité par l'argent. Mais oui, je crois que cela s'applique à la plupart des cultures.

De ce point de vue, Hongkong serait une société peu sûre. Les gens ici travaillent certainement bien plus qu'ailleurs et l'épanouissement personnel ou les relations interpersonnelles semblent être des valeurs nettement moins importantes que l'argent, le pouvoir et la considération. A quoi cela tient-il à vos yeux ?

Etant un homme d'affaires et non un sociologue, je ne suis peut-être pas la meilleure personne à qui poser cette question. Je dirais que la société chinoise a été jusqu'ici une société plutôt rurale. Les Chinois ne sont ni des chasseurs ni des soldats, mais des agriculteurs. L'industrialisation ne remonte qu'à quelques décennies. Le propre des agriculteurs est de constituer des réserves. Avec une seule récolte par an, rien ne doit être gaspillé. Il faut être prêt pour le lendemain, pour l'hiver, pour l'année suivante, mais aussi en cas d'inondation, de sécheresse, de catastrophe ou de guerre. Ce contexte historique explique pourquoi les Chinois sont enclins à économiser. Il est également important d'accumuler la richesse. Epargner, c'est bien ; épargner davantage, c'est mieux. Ce credo, allié à une société intrinsèquement concurrentielle où le niveau de vie est élevé, fait qu'à Hongkong, le travail est roi. <

La « juste valeur » : pour s'y retrouver dans la jungle des marchés financiers

Texte : Anja Hochberg, responsable Global Economics

La discussion sur les valeurs n'épargne pas l'analyse financière. A première vue, il est inhabituel d'allier profondeur philosophique et aridité des chiffres. Mais, à y regarder de plus près, cette association se révèle tout à fait possible et même très pertinente.

A l'instar du débat sur les valeurs socioculturelles constituant le fondement moral de la vie individuelle et collective, la notion de valeur dans l'analyse financière invite à une réflexion approfondie. L'accent est mis sur la « juste valeur », qui désigne le prix théoriquement « correct » d'un instrument financier (action, obligation ou produit dérivé). Les flux de paiements futurs sont actualisés au moyen d'un facteur interne afin de calculer la juste valeur de l'investissement et, partant, sa valeur théorique.

Valeurs du marché financier et normes

Comme la valeur vue sous l'angle politico-philosophique, la juste valeur dans l'analyse financière génère des normes, mais celles-ci peuvent être interprétées de manière bien plus souple que dans le contexte éthique. Si la valeur de marché actuelle dépasse la juste valeur, le placement peut être qualifié d'« onéreux » ; si, en revanche, elle lui est inférieure, l'instrument ou la catégorie de placement devient « avantageux », ce qui ne doit cependant pas se traduire automatiquement par une vente ou un achat, car le prix d'un placement peut, à long terme, s'écarter sensiblement de la juste valeur. A cet égard, la dynamique des prix sur les marchés financiers ne diffère pas fondamentalement du mécanisme de formation des prix sur des marchés flexibles. Une demande trop forte par rapport à l'offre induit en général une tendance haussière des prix, jusqu'à ce que la demande soit freinée et que la tendance s'inverse.

De prime abord, les fluctuations des taux de change à court terme paraissent arbitraires quant à leur orientation et à leur ampleur, et semblent plutôt relever de l'analyse chartiste. S'agissant des fluctuations à long terme, même les censeurs des prévisions monétaires identifient des tendances influencées par les fondamentaux. Un modèle classique d'évaluation des monnaies sous cet angle est celui de la parité des pouvoirs d'achat (PPA), qui repose sur le principe de l'arbitrage en matière de biens. La PPA permet de mesurer la valeur extérieure d'une monnaie selon les différents niveaux de prix de biens négociables dans les pays concernés. Si, par exemple, un panier de marchandises coûte 125 dollars aux États-Unis et 100 euros en Europe, un cours de change EUR/USD

de 1,25 serait théoriquement justifié. Si le cours EUR/USD tombe en dessous de 1,25 (appréciation du dollar), les biens libellés en euros deviennent moins chers. L'augmentation de la demande de biens conduit à un renforcement de la demande d'euros et à un tassement de la demande de dollars, car les biens libellés en dollars renchérissent pour les investisseurs en euros. Il s'ensuit une tendance haussière pour l'euro, qui ramène le cours EUR/USD à son niveau d'équilibre.

Même s'il est intuitivement évident, ce modèle recèle quelques pièges dans le contexte des marchés financiers. D'une part, les flux de monnaies ne sont qu'en partie induits directement par le commerce. D'autre part, dans une société de plus en plus axée sur les services, tous les biens ne sont pas négociés sur le marché international.

Extension du modèle d'évaluation du dollar

Ces considérations ont incité le Credit Suisse à élargir le modèle PPA classique en y intégrant des facteurs liés au marché. Nous avons ajouté à la demande internationale de biens en dollars la demande d'investissements directs et de portefeuille (actions, obligations). Les investissements directs sont largement influencés par les tendances de la productivité à long terme et les investissements de portefeuille par l'évolution des taux d'intérêt. Nous avons aussi tenu compte des déséquilibres externes tels que le déficit du commerce extérieur américain. Sur cette base, un cours EUR/USD d'environ 1,12 peut être considéré comme « juste » et le dollar être perçu actuellement comme avantageux. Vu les incertitudes qui pèsent sur la conjoncture américaine, la sous-évaluation du dollar pourrait persister jusqu'au printemps. Cependant, si les perspectives de croissance s'amélioraient à nouveau, le dollar reviendrait vers la « juste valeur » (voir graphique 1).

Franc suisse : quo vadis ?

Un renversement des attentes actuelles en matière de taux d'intérêt devrait engendrer un tournant dans l'évolution du dollar. Cependant, l'évolution des taux d'intérêt a aussi un impact sur le comportement du franc, notamment par rapport à l'euro. Étant donné la

situation actuelle de la conjoncture et de l'inflation, la Banque centrale européenne apparaît plus encline que la Banque nationale suisse à relever les taux d'intérêt. Une disparité croissante entre les taux de la zone euro et ceux de la Suisse encourage la demande de placements à taux fixe en euros et affaiblit le franc. Mais il ne devrait s'agir que d'un phénomène temporaire. En effet, des facteurs structurels tels que l'excédent de la balance courante et la compétitivité de l'économie suisse plaident en faveur d'un franc solide à long terme. De plus, l'interdépendance des échanges extérieurs devrait aboutir à un découplage par rapport à l'évolution des taux d'intérêt en Europe. La modélisation de la juste valeur du franc face à l'euro peut donc être effectuée selon le modèle classique de la PPA. Vu la faiblesse structurelle de l'inflation, le franc s'appréciera sans doute à long terme.

Evolution des valeurs financières

La stabilité est également un critère essentiel pour définir une « juste valeur ». Mais les justes valeurs aussi connaissent avec le temps une mutation, qualifiée de rupture structurelle. Celle-ci n'abroge aucune loi économique fondamentale, mais place les interactions existantes dans un nouveau contexte, comme le montre le juste prix du pétrole, c'est-à-dire le prix justifié sur le plan macro-économique (voir graphique 2). Notre modèle se fonde sur la demande mondiale de brut. Alors qu'à la fin des années 1990, un prix de 28 dollars le baril pouvait être considéré comme justifié au vu de la situation économique de l'époque, cette valeur se situe, en 2007, entre 60 et 66 dollars le baril. Cette très forte réévaluation du juste prix du pétrole s'explique par un accroissement massif de la demande venant de Chine. Si les économies asiatiques poursuivent leur expansion au rythme actuel, il ne devrait pas y avoir de retour à l'ancienne fourchette de prix. Les interactions sur le marché pétrolier ne se sont donc guère modifiées, mais la demande asiatique, elle, s'est intensifiée.

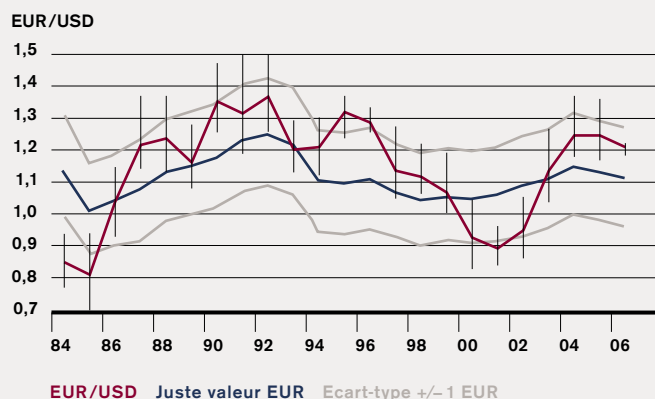
Une rupture similaire par rapport à la marge d'évaluation courante a été également observée sur le marché obligataire. Les modèles classiques d'évaluation du taux d'intérêt visent à refléter le juste niveau de l'intérêt nominal sur le marché des capitaux compte tenu d'éléments conjoncturels (taux d'intérêt réel), des prévisions concernant l'inflation et des facteurs de risque. Le juste intérêt calculé de cette façon pouvait être considéré comme un bon critère d'évaluation de l'évolution du taux d'intérêt jusqu'en 2002 environ. Depuis lors, la disparité entre la juste valeur et le taux du marché s'est accrue, et aucun renversement de tendance ne se dessine. Le caractère insuffisamment explicite du modèle tient au fait économique, simple mais fondamental, que la demande d'obligations se déplace structurellement vers le haut. Dans le cas d'une rigueur budgétaire accrue, l'offre d'emprunts d'Etat ne peut plus suivre, d'où un déséquilibre entre l'offre et la demande qui tire le prix des obligations vers le haut et le taux d'intérêt vers le bas. Nous avons donc élargi notre modèle de base pour intégrer le facteur demande. Généralement, le taux d'intérêt tend toujours à la hausse mais de manière nettement moins marquée que dans les anciens modèles d'évaluation (voir graphique 3).

Ainsi, dans l'analyse financière aussi, les valeurs et leur évaluation ne représentent pas des structures absolues et autonomes, mais s'inscrivent toujours dans un contexte global changeant qu'il y a lieu d'interpréter. <

Graphique 1

Dollar sous-évalué par rapport à l'euro

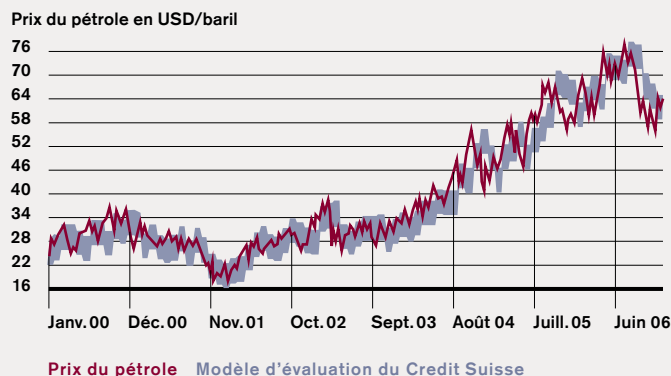
Le Credit Suisse a élargi le modèle classique de la parité des pouvoirs d'achat en y intégrant des facteurs liés au marché. La juste valeur du dollar face à l'euro correspondrait donc à un cours EUR/USD d'environ 1,12. Sources : Credit Suisse, Bloomberg



Graphique 2

Juste prix du pétrole en 2007 : 60-66 dollars

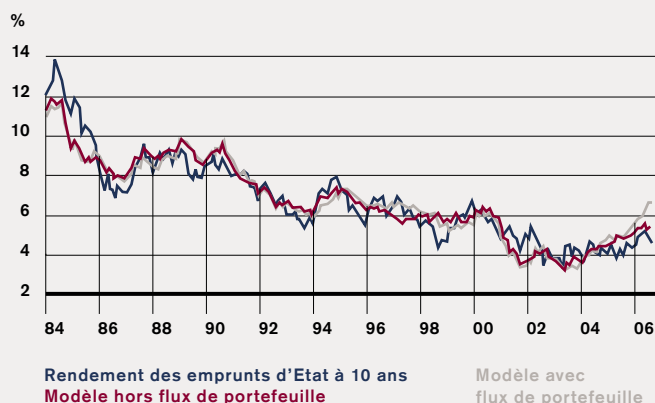
Le modèle d'évaluation du Credit Suisse intègre les fondamentaux de l'offre et de la demande sur le marché pétrolier. Une augmentation de la demande, surtout en Asie, entraîne aussi à la hausse le juste prix du pétrole. Sources : Credit Suisse, Bloomberg



Graphique 3

Taux d'intérêt américains et juste valeur

Le modèle d'évaluation classique (hors flux de portefeuille) indique un juste taux d'intérêt nettement plus élevé que celui du Credit Suisse, qui intègre les flux de portefeuille. Sources : Credit Suisse, Bloomberg





Der neue Touareg. Mit 580 mm Wattiefe.

Wo bei anderen der Fahrspass zu Ende ist, beginnt er mit dem neuen Touareg erst richtig. Auf der Strasse mit sportlichem Fahrdynamikpaket und einem der fünf kraftvollen Motoren. Im Gelände mit der Weltneuheit ABSplus. Und im Wasser mit bis zu 580 mm Wattiefe. Mit exklusiver Innenausstattung und Highend-Soundsystem ist das grenzenlose Fahrvergnügen auch in punkto Komfort kaum zu überbieten. Überzeugen Sie sich selbst auf einer Probefahrt. Der neue Touareg ab 62'650 Franken* bei Ihrem VW-Partner.



Aus Liebe zum Automobil

Une passion pour les valeurs financières



Comme on le constate tout au long de ce magazine, la discussion sur les valeurs peut prendre autant de formes que le mot valeur a de significations. Pour nous qui sommes l'une des premières banques du monde, la création et la préservation de la valeur pécuniaire (financière) ne sont pas seulement un cœur de métier, elles sont une passion.

Dans la gestion de fortune, nous avons recours à plusieurs instruments pour répondre au mieux aux besoins de nos clients. L'un des plus efficaces est le mandat de gestion, qui permet au client de bénéficier de notre savoir-faire et de notre expérience, et aussi de gagner un temps précieux.

Avec un mandat de gestion, nous sommes en mesure d'utiliser tous les moyens à notre disposition, des plus classiques (actions ou obligations) aux plus complexes (instruments financiers sophistiqués ou placements alternatifs), afin de proposer les meilleures solutions à nos clients.

Tout commence d'ailleurs par le client. Car le client qui nous confie son argent a des idées et des besoins très spécifiques. Si nous comprenons ces besoins ou, en d'autres termes, les valeurs du client, nous saurons créer les styles de placement les mieux adaptés dans chaque cas. En tant que banque et gestionnaire de fortune, nous ne pouvons réussir sans connaître les valeurs, y compris non financières, auxquelles les clients sont attachés, et c'est pourquoi nos clients sont la première de nos priorités.

Sur les pages suivantes, j'aimerais partager avec vous quelques-unes de nos valeurs, à savoir la passion, l'engagement, le professionnalisme et l'expertise.

Andreas Russenberger, responsable Credit Suisse Premium Mandates

Sommaire

- 26 **Placements** Détermination de la valeur
- 28 **Produit 1** Mandats de gestion de fortune
- 29 **Produit 2** Mandats Premium
- 30 **Produit 3** Focus Suisse
- 32 **Produit 4** Future Generation

Détermination de la valeur

Comment la valeur des marchés financiers est-elle déterminée? Arun Ratra, Chief Investment Officer (CIO) de Credit Suisse MACS (Multi Asset Class Solutions), donne des précisions sur la gestion de portefeuille, les différentes catégories de risque et les régions à privilégier à long terme.

Interview : Hubert Lienhard, Discretionary Mandates

Bulletin : Comment définissez-vous la notion de valeur ?

Arun Ratra : Mon opinion est largement influencée par mon métier. D'abord, la valeur est étroitement liée au montant que l'on est prêt à payer sur le marché. Mais il faut aussi tenir compte de l'évaluation, c'est-à-dire la relation entre le prix que l'on est prêt à payer et la valeur effective calculée objectivement. Pour une action, il peut s'agir, par exemple, d'une estimation basée sur un futur potentiel de rendement.

Quelle est l'importance du marché dans la détermination de la valeur ?

En ce qui concerne la valeur financière, son rôle est déterminant. Les marchés financiers allouent les ressources globales plus efficacement que d'autres mécanismes, mettant des fonds à la disposition de ceux qui en ont besoin sous la forme de placements, ce qui profite à l'ensemble des acteurs et génère de la valeur.

Cependant, les marchés financiers détruisent aussi beaucoup de valeur. Des sommes considérables ont été perdues lors du krach boursier du début des années 2000.

Oui, des sommes qui avaient été créées par les marchés. Mais il est important de noter que l'éclatement de la bulle technologique à l'origine du krach a concerné uniquement la Bourse, et que certains domaines (technologie, etc.) ont été plus affectés que d'autres. Il était tout à fait possible d'atténuer les conséquences en optant pour différentes classes d'actifs affichant des rendements indépendants les uns des autres.

Ce qui complique passablement les choses...

Tout à fait, et c'est là que nous intervenons. L'expertise et l'expérience sont essentielles pour générer de la valeur et la conserver sur les marchés financiers, deux fonctions qui définissent bien nos activités de gestion d'actifs. Notre métier consiste à comprendre des marchés toujours plus complexes ainsi qu'à trouver le meilleur moyen de créer de la valeur et de gérer le risque pour nos clients. Il s'agit d'élaborer une solution globale.

Même les experts se trompent. En effet, de nombreux gestionnaires de fonds et autres spécialistes en placements perdent régulièrement de l'argent, ce qui fut notamment le cas lors de l'éclatement de la bulle technologique.

Nous sommes là au cœur du problème. Il existe différentes manières de gagner de l'argent, aussi valables les unes que les autres. Tout dépend des préférences de chacun : certains se concentrent sur le rendement des liquidités (rendement absolu), alors que d'autres tiennent compte de l'évolution des marchés d'actions et d'obligations. Ces deux types d'investisseurs recherchent des rendements positifs, mais à plus ou moins longue échéance.

Quels sont les objectifs des investisseurs privilégiant le rendement absolu ?

Ils veulent enregistrer tous les ans un rendement positif et doivent être prêts à sacrifier une partie de leurs gains à long terme. Un investisseur qui prend davantage en considération les rendements du marché subit certaines pertes mais a un horizon plus lointain lui permettant de bénéficier de

la prime de risque offerte par les marchés financiers.

Quel principe les investisseurs doivent-ils garder à l'esprit ?

Le plus important, c'est de déterminer un style de placement et de s'y tenir. Il y aura toujours des périodes pendant lesquelles un style sera plus performant qu'un autre, mais si vous changez constamment, vous avez toujours un temps de retard, vous réduisez la performance et augmentez les frais de transaction.

Quels sont les inconvénients de ces changements ?

Ils comportent un risque. Mais la notion de risque est très subjective, sa signification varie selon les personnes. La fluctuation de la valeur d'un portefeuille est une forme de risque, tout comme la probabilité de ne pas atteindre un certain rendement à long terme. Du point de vue de la fluctuation, les actions ont tendance à être plus risquées que les obligations « investment grade ». Une partie des risques peut être éliminée en diversifiant les placements sur plusieurs catégories d'actifs, régions, pays, styles et émetteurs. Le risque restant, appelé risque systématique, ne peut pas être supprimé. Certains portefeuilles demeurent donc plus risqués que d'autres mais offrent à terme un rendement plus élevé. En général, un bon rendement à long terme implique l'allongement de l'horizon de placement.

Lorsqu'un investisseur a décidé du niveau de risque qu'il juge acceptable, nous pouvons l'aider en utilisant ce risque de manière optimale. Il convient toutefois d'éviter les situations de « surdiversification », où le

Arun Ratra est CIO de Credit Suisse MACS, Zurich, depuis 2005. Auparavant, il a occupé les fonctions de Chief Operations Officer et d'Executive Director of Asset Management chez Pension Factory NV, une filiale de Swiss Re. De 1998 à 2002, il a été CIO et membre du directoire de Blue Sky Group, gestionnaire de fonds de pension de la compagnie aérienne néerlandaise KLM et de Lucent Netherlands. Arun Ratra est titulaire d'un « master of business economics » de l'Université d'Amsterdam.



rendement d'un portefeuille est ramené à celui du marché, ce qui peut ne pas correspondre aux objectifs ou à l'horizon d'un investisseur.

Revenons à l'aspect humain. Quel rôle joue-t-il ?

Nous commettons des erreurs, comme tout le monde. C'est pourquoi, en tant que CIO, j'insiste sur l'importance d'un processus de placement structuré car cela présente de nombreux avantages. Outre le fait de contrôler notre travail, un tel processus nous permet d'intégrer tous les facteurs qui déterminent la valeur de nos catégories d'actifs (des facteurs dits « mous » aux résultats de modèles quantitatifs très sophistiqués) au sein d'un système global et cohérent. Tout l'art de la gestion de portefeuille réside dans l'interprétation de ces informations.

Vous êtes CIO de MACS. En quoi consiste cette fonction ?

Je suis responsable de l'allocation d'actifs dans nos mandats de gestion de fortune. Je décide si nous investissons davantage dans les obligations, les actions, les liquidités ou les placements alternatifs, et détermine la répartition des différentes sous-catégories telles que les crédits, les hedge funds, le private equity, les régions, les pays et les styles de placement (valeurs de rendement ou de croissance).

Comment prenez-vous ces décisions ?

Tout d'abord, nous sommes une équipe de spécialistes chargés de surveiller les marchés et ce qui les influence. Nous nous basons sur des évaluations, des indicateurs économiques, les résultats de divers mo-

dèles quantitatifs et des facteurs mous tels que le type d'investisseur ou le moral des entrepreneurs, et les intégrons à notre processus d'investissement.

Puis nous présentons ces résultats à un comité composé de membres du senior management du Credit Suisse ainsi que d'autres stratégies de la banque. Enfin, je décide de la manière d'appliquer ces décisions à nos mandats de gestion. Ce processus a lieu chaque mois, mais nous n'hésitons pas à agir en dehors de ce cycle si cela est nécessaire.

Qu'est-ce qu'un mandat de gestion de fortune et comment est-il élaboré ?

Il s'agit de l'un des meilleurs moyens de gérer le patrimoine des clients privés. Avec leur relationship manager, les clients suivent un processus de conseil détaillé, conçu pour déterminer leurs besoins le plus précisément possible. Lorsqu'ils arrivent chez nous, certains clients disposent déjà d'un concept clair que nous pouvons reprendre. Cela nous permet de connaître la disposition du client à assumer un risque ainsi que ses attentes en matière de rendement. Nous définissons les catégories d'actifs, les titres et les marchés qu'il souhaite privilégier ou, au contraire, éviter, afin de déterminer le mandat qui lui convient le mieux.

Jusqu'à quel point peut-on individualiser un mandat ?

Cela dépend du type de mandat. Certains d'entre eux, disponibles à partir d'un investissement initial relativement faible, sont en partie standardisés, mais il est possible de les personnaliser en fonction de différents

profils risque/rendement, des régions et des styles de placement. Lorsque le montant des placements augmente, on peut créer un portefeuille véritablement unique, avec des caractéristiques spécifiques et un indice de référence propre.

Les clients confient donc leur argent à la banque, qui le place selon leurs souhaits.

En résumé, oui. Il est évident que cela nécessite une grande confiance de la part du client et une discrétion absolue. Créé il y a 150 ans, le Credit Suisse est l'une des plus grandes banques suisses et figure parmi les principaux gestionnaires de capitaux du monde. Cette longue tradition nous permet de connaître les attentes et les besoins de nos clients. Grâce à un reporting global et d'une grande clarté, nous offrons en permanence à nos clients une transparence totale.

Pour conclure, quelles sont les régions que les investisseurs doivent privilégier en termes de création de valeur à long terme ?

En tant que CIO, je suis responsable de l'allocation d'actifs et je dois avoir une vision globale des marchés et des catégories d'actifs. L'Amérique latine, l'Europe de l'Est et l'Asie nous semblent particulièrement intéressantes. La croissance mondiale, autrefois centrée sur les pays développés, se déplace clairement vers des Etats tels que la Chine, l'Inde, le Brésil ou la Russie. Nous investissons dès maintenant sur ces marchés et souhaitons tirer profit de leur croissance durant les dix prochaines années. <

Mandats de gestion de fortune

Texte : Hubert Lienhard

Avec le mandat de gestion de fortune Classic et le mandat de gestion de fortune Fonds et placements alternatifs, nous proposons à nos clients des solutions de placement complètes bien adaptées à leurs besoins et leur permettons de bénéficier d'un excellent savoir-faire, de processus clairement structurés ainsi que d'une communication et d'un reporting transparents.

La gestion de fortune est régie par deux principes fondamentaux : premièrement, l'examen du rapport risque/revenu et, deuxièmement, la possibilité de réduire les risques par la diversification. Ces principes sont pris en compte dans nos produits de base grâce à l'utilisation de plusieurs profils de placement et à la répartition des investissements.

Dans un mandat de gestion de fortune, les clients, après une analyse approfondie de leurs besoins et de leurs attentes, confient leurs avoirs financiers à la banque pour que celle-ci les gère en conséquence. Il existe plusieurs types de mandats de gestion de fortune. Nos produits de base internationaux se divisent en deux catégories, d'une part le mandat de gestion Classic centré sur les différentes actions et obligations et, d'autre part, le mandat de gestion Fonds et placements alternatifs, qui investit uniquement dans des fonds conformément à l'ap-

proche « best manager ». Selon le profil de risque choisi par le client en fonction de ses besoins, ces mandats accordent une importance plus ou moins grande aux actions, obligations et placements alternatifs. Plus la part d'actions est élevée dans le portefeuille, plus le risque est important et plus les fluctuations de valeur sont considérables. Sur le long terme, en revanche, l'investisseur disposé à assumer un tel risque devrait aussi obtenir de meilleurs rendements.

Le risque lié à un profil donné est réduit grâce à la diversification. En répartissant nos placements sur plusieurs valeurs, nous éliminons le risque spécifique à un titre, mais pas le risque de portefeuille. Pour que les portefeuilles soient suffisamment diversifiés, nous avons fixé le montant minimum de placement à 500 000 francs suisses (ou contre-valeur) pour le mandat de gestion de fortune Classic et à 250 000 francs suisses (ou contre-valeur) pour le mandat de gestion

de fortune Fonds et placements alternatifs. Dans un cas comme dans l'autre, les placements alternatifs permettent d'accroître l'effet de diversification. Ils stabilisent la performance car ils ne font pas partie des classes d'actifs traditionnelles telles que les actions ou les obligations.

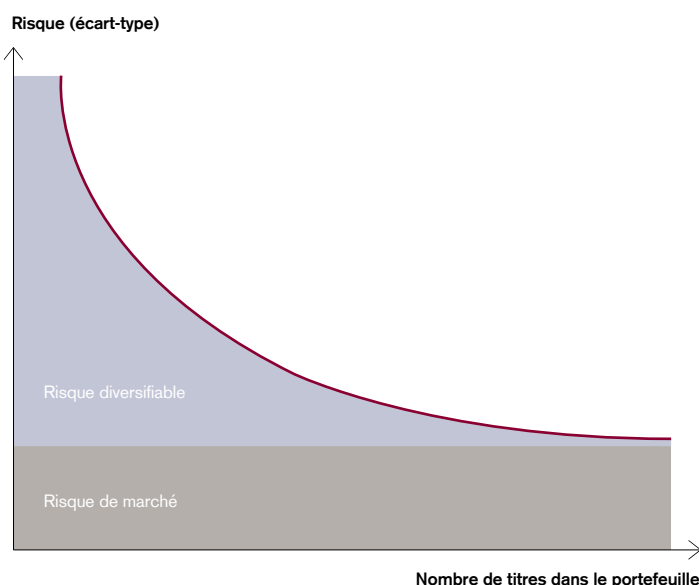
Ces mandats sont disponibles en francs suisses, en euros, en dollars et en livres sterling.

Le mandat de gestion de fortune permet aux clients de bénéficier de l'expérience et du savoir-faire de plus de 300 spécialistes des marchés financiers. <

Vous trouverez une large gamme de solutions adaptées à tous les besoins sur le site www.credit-suisse.com/portfoliomanagement. Nous sommes là pour vous conseiller.

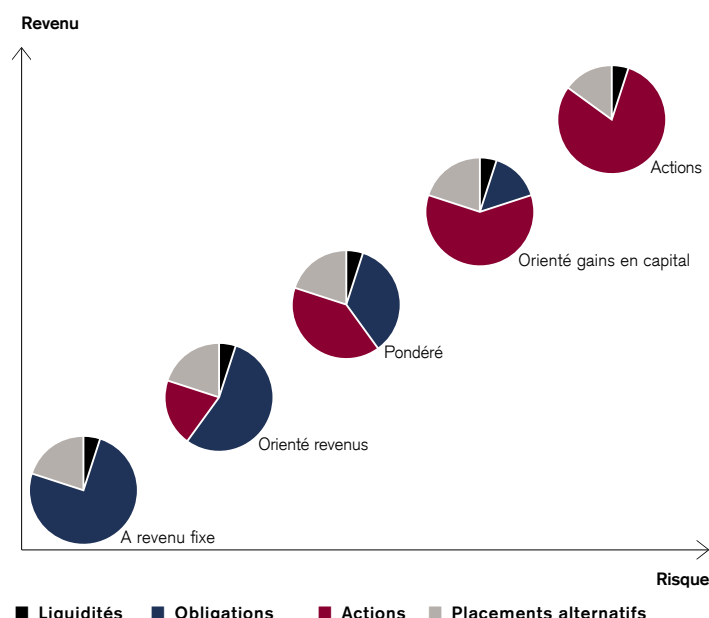
Profils de placement des mandats de gestion

A chaque classe d'actifs correspond un profil risque/revenu : plus on alloue d'actions à un profil, plus le risque et les rendements sont élevés. Source : Credit Suisse



Limitation des risques par la diversification

La détention d'actions de divers émetteurs dans différentes classes d'actifs et dans plusieurs régions élimine une part de risque, mais le risque de marché reste présent. Source : Credit Suisse



Mandats Premium

Texte : Hubert Lienhard

Les mandats de gestion de fortune Premium sont des produits haut de gamme du Credit Suisse destinés aux clients qui souhaitent investir plus de 5 millions de dollars. Ils garantissent une prise en compte aussi ciblée et individuelle que possible des besoins de la clientèle et une gestion assurée par des spécialistes de toute confiance.

Les mandats de gestion de fortune Premium permettent au Credit Suisse de proposer des solutions sur mesure. Les prestations vont de l'identification des besoins et des objectifs de placement du client au reporting individuel (par exemple sous forme d'entretiens réguliers avec le gestionnaire de portefeuille), en passant par la constitution et la surveillance ou l'adaptation ultérieures du portefeuille en fonction de la performance et du risque.

Une offre variée

Les mandats Premium sont disponibles sous différentes formes : placements dans des régions/classes d'actifs ou sur des marchés particuliers, placements diversifiés, gérés selon des principes de gestion de fortune classiques, et contrats spéciaux portant notamment sur des produits non traditionnels. Deux de ces solutions sont présentées ci-après :

1) Portefeuilles mixtes

Les portefeuilles mixtes Premium suivent une philosophie de placement institutionnelle diversifiée pour les clients privés. Notre objectif est de maximiser le rendement du portefeuille tout en tenant compte de la stratégie convenue et de la tolérance au risque de la clientèle. Dans un profil de placement classique, nous constituons un portefeuille composé d'actions, d'obligations et de placements alternatifs répondant en tous points aux besoins et aux restrictions du client.

- En nous communiquant vos objectifs de placement, vous nous donnez des indications sur vos attentes et sur la manière dont vous aimeriez placer votre argent.
- Pour déterminer votre horizon de placement, il est important de savoir à quel moment vous souhaitez disposer de votre fortune et si vous envisagez d'en percevoir une partie entre-temps.

■ Pour évaluer le risque, nous analysons les fluctuations de fortune positives et négatives résultant des tendances enregistrées sur les marchés financiers. Votre objectif de placement personnel et votre horizon de placement nous renseignent sur votre capacité à prendre des risques, même si l'élément déterminant reste finalement votre disposition à assumer des risques. Ces informations nous permettent d'établir dans quelle mesure vous êtes prêt à accepter des fluctuations de fortune.

2) Opportunités internationales

Le mandat de gestion de fortune Premium Global Opportunities est conçu pour les investisseurs convaincus que les tendances structurelles se dessinant dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) influenceront sur l'économie mondiale et, de plus en plus, sur les marchés financiers. L'intégration des

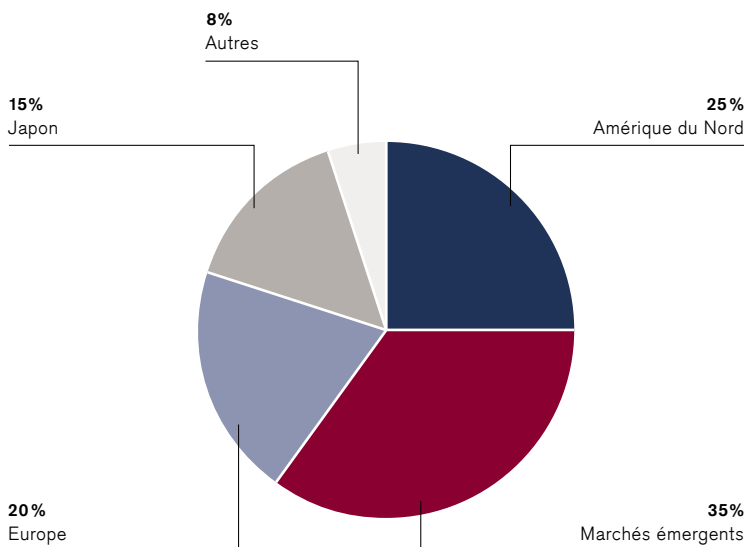
marchés de capitaux et du travail à l'échelle mondiale, les changements démographiques et l'importance croissante des décisions politiques stratégiques vont aujourd'hui dans ce sens. La position des pays industrialisés en termes de croissance économique et de puissance financière se dégrade par rapport à celle des pays émergents. Afin de permettre aux investisseurs de profiter des opportunités offertes par l'importance croissante des BRIC tout en maîtrisant les risques, le portefeuille investit dans l'ensemble des classes d'actifs, des marchés et des secteurs traditionnels ainsi que dans des positions sur des emprunts de pays émergents et sur des placements alternatifs. <

Vous trouverez une large gamme de solutions adaptées à tous les besoins sur le site www.credit-suisse.com/portfoliomanagement. Nous sommes là pour vous conseiller.

Global Opportunities : allocation indicative d'actions

L'objectif de Global Opportunities est de permettre aux investisseurs de tirer profit de l'essor des marchés émergents. Cependant, les opportunités pour y parvenir se trouvent souvent dans les pays développés.

Source: Credit Suisse



Focus Suisse

Texte : Hubert Lienhard

Une gestion efficace des valeurs patrimoniales et une coopération approfondie avec nos clients nous conduisent à perfectionner en permanence nos mandats de gestion de fortune. Après avoir analysé les souhaits de notre clientèle et pris en compte une nette tendance, les experts financiers du Credit Suisse ont mis au point un nouveau mandat de gestion de fortune : Focus Suisse.

Comparé aux autres marchés financiers mondiaux, le marché suisse présente des avantages uniques. Des valeurs vedettes internationales ainsi que des petites et moyennes capitalisations attractives ont fait de ce marché, qui bénéficie de la solidité du franc suisse, l'un des plus intéressants d'Europe et, plus généralement, des pays industrialisés. Grâce à Focus Suisse, il sera désormais encore plus facile pour les investisseurs locaux de tirer parti de ces points forts.

Comme son nom l'indique, ce mandat est fortement orienté sur le marché suisse. Il constitue donc une option intéressante par rapport au mandat de gestion de fortune Classic (placement minimum de 500 000 francs suisses) ou au mandat de gestion de fortune Fonds et placements

alternatifs (placement minimum de 250 000 francs suisses). Avec Focus Suisse, les investisseurs ont le choix entre cinq profils de placement et différentes combinaisons des principales classes d'actifs (actions, valeurs à revenu fixe et placements alternatifs).

Priorité au marché suisse

Comme Focus Suisse se concentre principalement sur le marché helvétique quel que soit le profil choisi, la part d'actions suisses y est surpondérée. Le portefeuille comprend notamment des actions de petites et moyennes entreprises suisses, des obligations d'émetteurs suisses réputés et des placements immobiliers indirects.

La rigoureuse sélection des titres effectuée par nos spécialistes garantit un place-

ment sûr et judicieux des avoirs. Les avantages sont évidents : investissements dans des entreprises suisses en bonne santé, adjonction de placements immobiliers indirects et, pour les investisseurs locaux, risque de change nettement réduit.

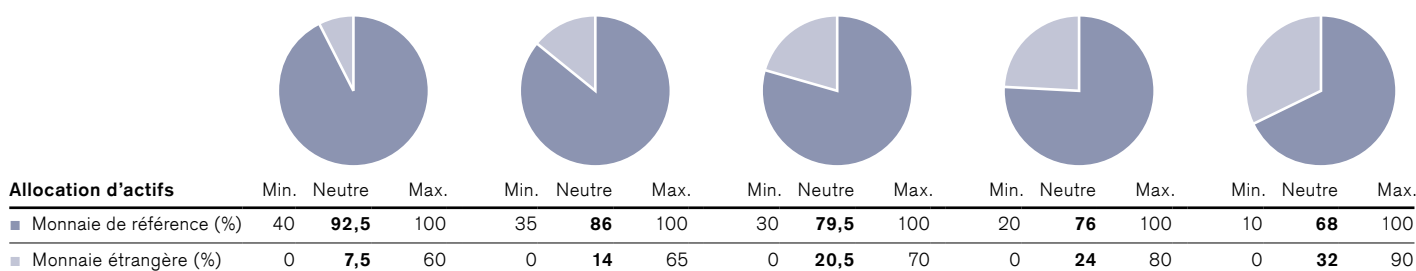
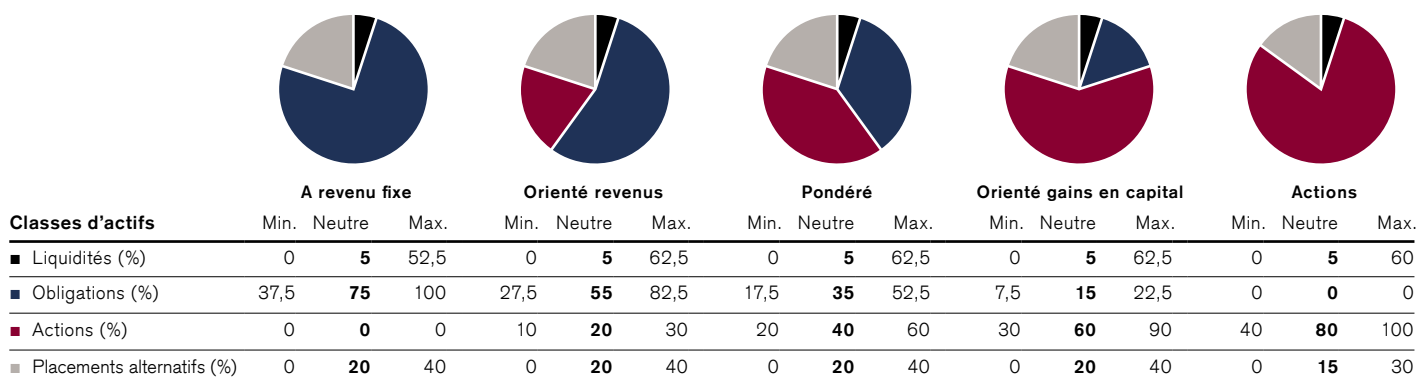
Pour vous informer sur Focus Suisse

Confiez la gestion de votre fortune aux experts financiers du Credit Suisse et bénéficiez de notre expérience dans la mise en œuvre d'une stratégie de placement personnalisée. Votre conseiller vous présentera volontiers tous les avantages de Focus Suisse. <

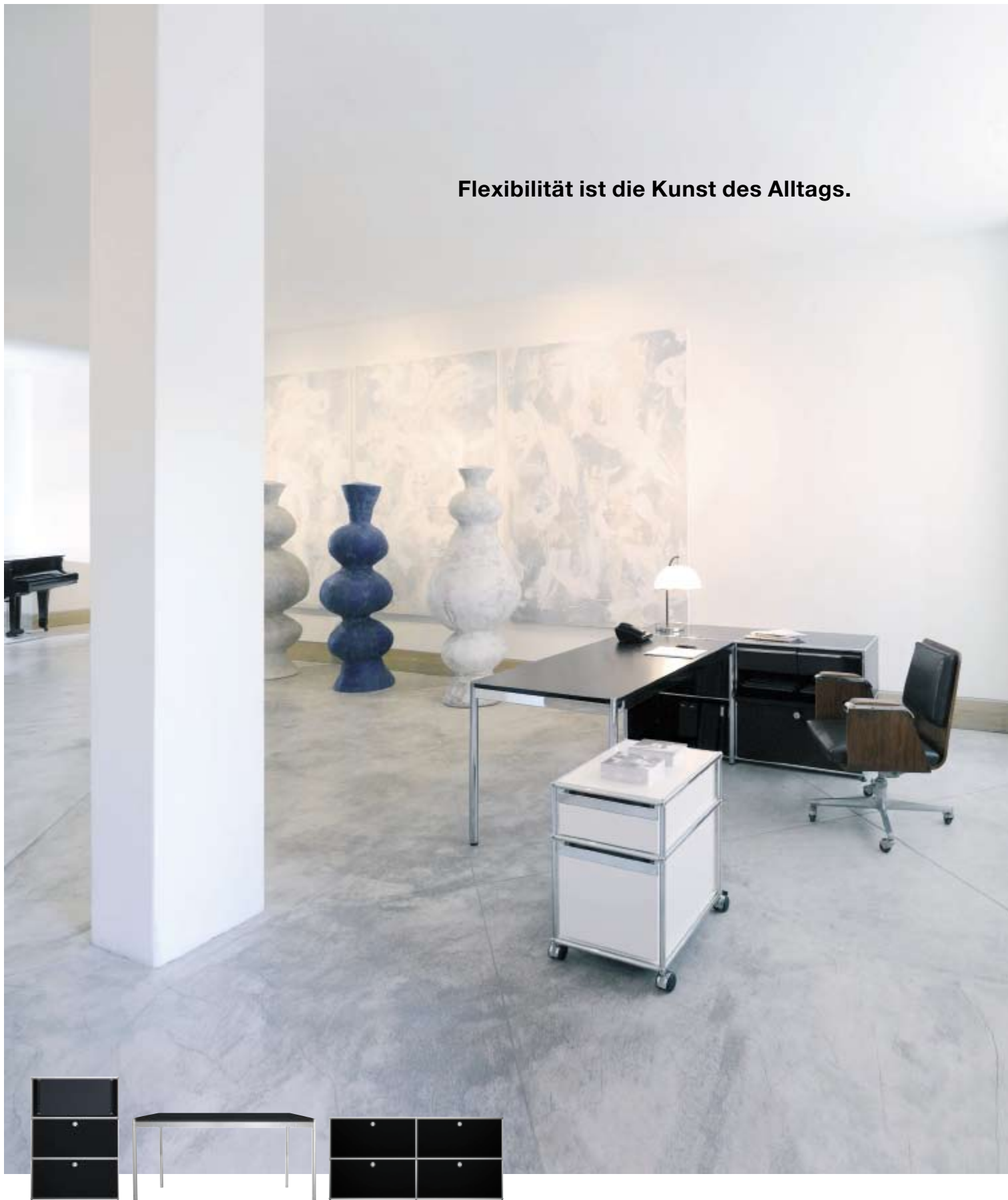
Vous trouverez une large gamme de solutions adaptées à tous les besoins sur le site www.credit-suisse.com/portfoliomanagement. Nous sommes là pour vous conseiller.

Profils de placement de Focus Suisse

Plus la part en actions est importante, plus le risque augmente mais plus les rendements attendus sont élevés. La concentration sur des émetteurs suisses est une caractéristique de ce produit. Source : Credit Suisse



Flexibilität ist die Kunst des Alltags.



www.usm.com – Bestellen Sie jetzt ausgewählte Klassiker online!

Fragen Sie nach detaillierten Unterlagen oder besuchen Sie unsere Showrooms.

USM U. Schärer Söhne AG, CH-3110 Münsingen, Tel. +41 31 720 72 72, info@usm.com
 Showrooms: **Bern** Gerechtigkeitsgasse 52, **Berlin** Französische Strasse 48, **Hamburg** Neuer Wall 73–75
Mailand Via S. Radegonda 11, **New York** 28–30 Greene Street, **Paris** 23 Rue de Bourgogne
www.usm.com

USM
Möbelbausysteme

Future Generation

Texte : Hubert Lienhard

Imaginez que vous puissiez confier votre argent à une équipe d'experts financiers efficaces gérant votre fortune quelles que soient les conditions du marché et réalisant des rendements intéressants à long terme tout en contrôlant les risques. C'est exactement ce que vous propose Future Generation.

Une gestion indépendante du marché

Le mandat Future Generation est entièrement orienté vers le rendement absolu, ce qui signifie qu'il ne se réfère pas à un benchmark se reflétant plus ou moins dans les positions du portefeuille, mais qu'il est basé sur un objectif de rendement précis, dans le cas présent le LIBOR plus 300 points de base (pb). Les gestionnaires de fortune doivent donc dépasser de 3% le taux LIBOR dans la monnaie concernée et définir une marge de risque leur paraissant acceptable. Ces paramètres restent constants indépendamment des conditions du marché. Future Generation vise en permanence ce rendement absolu, que les marchés des actions ou le cours des obligations enregistrent une hausse ou une baisse.

Des rendements intéressants à long terme

Le rendement visé par Future Generation correspond au LIBOR plus 300 pb ou à 3% au-dessus du taux d'intérêt considéré, dans

chaque monnaie, comme quasiment sans risque. Au cours des deux dernières années, cette valeur était d'environ 3,9% pour le franc suisse, 5,4% pour l'euro et 7,1% pour le dollar.

Future Generation investit dans des fonds et dans d'autres instruments financiers collectifs ainsi que dans toutes les classes d'actifs, placements alternatifs compris. En regroupant certaines valeurs patrimoniales de l'investisseur dans des instruments de placement spécialement conçus pour Future Generation, les gestionnaires de portefeuille peuvent en outre s'adresser à des gérants de fonds renommés, dont les fonds ne sont normalement pas accessibles à la plupart des investisseurs.

Le contrôle des risques est décisif

L'une des composantes essentielles de Future Generation est le contrôle des risques. La composition du portefeuille per-

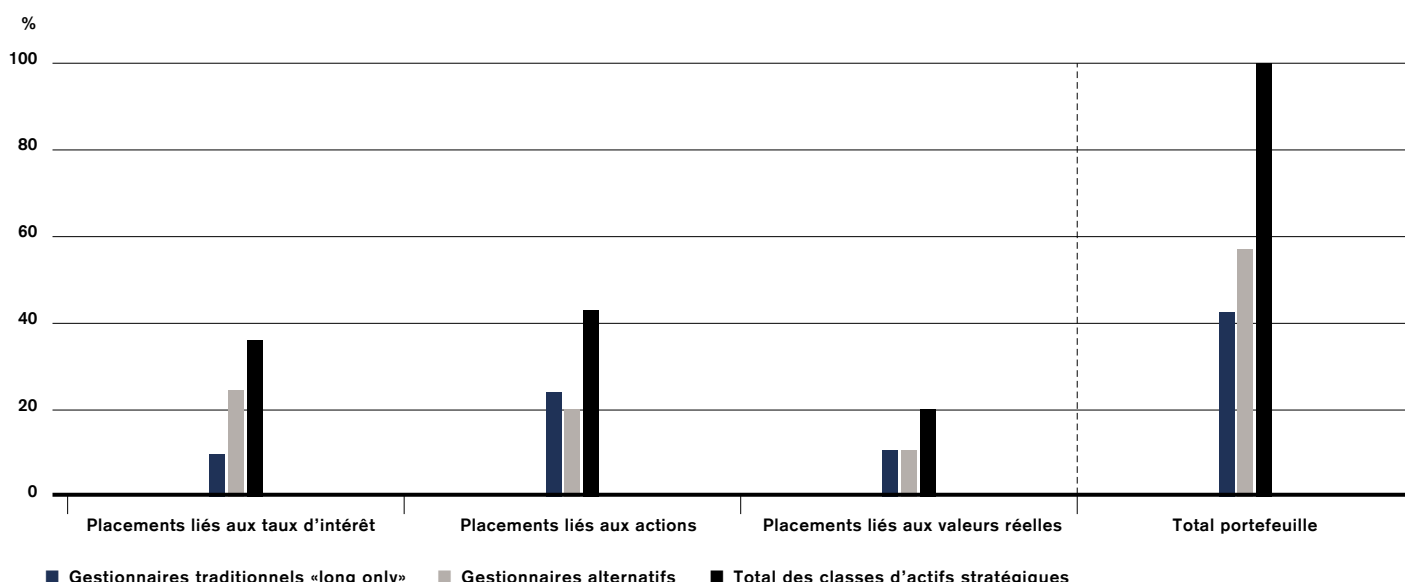
met de réduire le risque par rapport à l'objectif de rendement fixé ; d'autre part, les placements sont des instruments collectifs choisis en fonction de l'approche « best manager ». Avant d'être pris en compte dans le cadre du mandat Future Generation, chaque instrument financier est examiné soigneusement à l'aide de différents critères, ce qui garantit un risque minimal de défaillance sur deux ans.

Future Generation est un mandat de gestion de fortune en francs suisses, en euros et en dollars auquel on peut accéder avec un placement minimum de 250 000 francs suisses (ou contre-valeur). Il est également accessible en tant que certificat en francs suisses ou en euros pour un montant minimum de 1 000 francs ou euros. <

Vous trouverez une large gamme de solutions adaptées à tous les besoins sur le site www.credit-suisse.com/portfoliomanagement. Nous sommes là pour vous conseiller.

Allocation d'actifs avec Future Generation

Le mandat Future Generation combine les trois classes d'actifs stratégiques (valeurs à revenu fixe, actions et placements alternatifs) en faisant appel à des gestionnaires traditionnels ou alternatifs. Source : Credit Suisse



Informations d'ordre général sur les produits de placement

Les produits de placement mentionnés dans la présente publication ne sont pas proposés au public dans certains pays lorsque l'émetteur devrait mettre à disposition ou enregistrer dans ces pays un nouveau prospectus d'émission relatif à ces titres. Cette restriction s'applique notamment dans le cas où l'émetteur serait tenu de se plier soit à la directive n° 2003/71/CE concernant le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation dans l'Espace économique européen (directive sur les prospectus), soit à toute mesure législative, réglementaire ou autre destinée à la mise en œuvre de la directive sur les prospectus.

Le présent document a été établi par le Credit Suisse exclusivement à des fins d'information et est réservé au seul usage de son destinataire. Durant la période de souscription, les conditions énoncées ne le sont qu'à titre indicatif et sont susceptibles d'être modifiées. Ce document ne constitue pas un prospectus d'émission au sens des art. 652a et 1156 du Code suisse des obligations et ne résulte pas d'une analyse financière ; il n'est donc pas soumis aux « Directives visant à garantir l'indépendance de l'analyse financière » de l'Association suisse des banquiers. Le Credit Suisse ne garantit ni l'exactitude ni l'exhaustivité du présent document et ne saurait être tenu responsable des pertes qui pourraient résulter de son utilisation. Les seules conditions légalement contraignantes pour les produits de placement cités dans le présent document, y compris les facteurs de risque, figurent dans les Conditions détaillées, qui sont disponibles sur demande. Ce document ne constitue ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. L'émetteur n'a aucune obligation d'émettre ces produits de placement. Sauf mention explicite du contraire, l'émetteur n'est pas tenu d'investir dans les actifs sous-jacents, et les investisseurs ne peuvent faire valoir aucun droit dans ce contexte.

SI L'UN DES PRODUITS DE PLACEMENT MENTIONNÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT N'EST PAS ÉMIS PAR LE CREDIT SUISSE, les informations communiquées à son sujet se fondent sur la documentation établie par l'émetteur, laquelle contient les seules conditions légalement contraignantes (incluant les facteurs de risque) et est disponible sur demande. Le Credit Suisse n'assume aucune responsabilité quant au contenu d'une telle documentation ou de toute autre information fournie par l'émetteur.

En relation avec ces transactions, le Credit Suisse peut verser à des tiers ou percevoir de la part de tiers, à titre de compensation partielle, une rémunération unique ou récurrente (p. ex. des droits de placement ou de rétrocession). Une société du Credit Suisse Group peut participer à d'autres transactions avec l'émetteur ou en rapport avec un sous-jacent de ce produit de placement, lesquelles ne sont pas indiquées ici.

Ces produits de placement sont des dérivés structurés, qui peuvent se révéler complexes et présenter un risque important. Ils sont dès lors réservés aux investisseurs en mesure d'appréhender et d'assumer tous les risques en découlant. Avant de conclure toute transaction, l'investisseur doit évaluer si ces produits conviennent à sa situation particulière et examiner de manière indépendante (avec ses conseillers experts en la matière) les risques spécifiques (perte maximale, risques de change, etc.) ainsi que les conséquences en termes de crédits et celles d'ordre légal, réglementaire, fiscal et comptable. Le Credit Suisse ne peut garantir ni l'adéquation de ces produits avec la situation de l'investisseur ni la performance future. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer le présent document ou une copie de celui-ci aux Etats-Unis ou de le remettre à une personne US ou dans toute autre juridiction, sauf dans des circonstances expressément conformes aux lois qui y sont appliquées. Toute reproduction intégrale ou partielle du présent document requiert l'autorisation écrite du Credit Suisse. © 2006, CREDIT SUISSE.

Internet est là où vous êtes.

Mobile Unlimited – bienvenue dans le Hotspot Suisse.

Accéder aux données d'entreprise et envoyer des e-mails simplement et partout. Votre raccordement high-speed mobile est disponible sous forme de carte PC ou, ceci est nouveau, est installé par défaut sur plusieurs laptops* sélectionnés. www.swisscom-mobile.ch

* Les laptops Unlimited sont disponibles en exclusivité dans les filiales Interdiscount XXL ou chez votre partenaire IT.

swisscom mobile

Tout simplement proches.



« Une marque est comme un être vivant : elle change, elle évolue »

Interview : Michèle Bodmer

Jochen Zeitz est un homme très énergique, que ce soit dans ses loisirs – plutôt rares – ou dans ses affaires. Pilote et marathonien, il relève son plus grand défi en 1993, à 30 ans, lorsqu'il prend la présidence de la société Puma, alors au bord du dépôt de bilan. Sous la houlette du jeune président, le fauve est retombé sur ses pattes et a retrouvé toute sa vigueur.

Bulletin : Comment la marque se portait-elle à votre arrivée en 1993 ?

Jochen Zeitz : Quoique toujours populaire, elle périlclitait. Elle avait hiberné si longtemps que le public avait oublié ce qu'elle représentait. Mais la page est tournée.

A l'époque, votre préoccupation première était-elle de redorer le blason de la marque ?

Non, ce n'était pas notre priorité, dans la mesure où la société avait besoin d'être restructurée en profondeur pour échapper à la faillite. Après huit années consécutives dans le rouge, il s'agissait de générer du cash-flow et d'instaurer une dynamique bénéficiaire. Parallèlement, nous avons essayé d'éliminer tout ce qui pouvait nuire à la marque, notamment son positionnement sur le segment bon marché, ses canaux de distribution inadaptés et ses outils de marketing défaillants.

Combien de temps vous a-t-il fallu ?

Six mois plus tard, la société était redevenue rentable. Et durant les quatre années suivantes, marquées par des bénéfices record,

nous nous sommes attachés à regagner la confiance de la communauté financière. Ce ne fut pas une mince affaire, puisque nous avons dû pour cela porter nos fonds propres de -45% à +55% et éponger nos dettes, bref doter la société d'une assise financière solide.

Vous n'avez pas perdu de temps. Par où avez-vous commencé, pouvez-vous nous en dire plus ?

Il n'y a rien qui n'ait été remanié dans l'entreprise. Pour redevenir compétitifs, nous avons délocalisé l'ensemble de la production, principalement en Asie. Pour raviver l'aura de nos produits, nous avons relevé leur prix de vente moyen et amélioré l'efficacité du processus de développement. Il nous a aussi fallu réduire nos effectifs de plus de 30%. Enfin, nous avons internationalisé l'organisation et fermé les filiales déficitaires. Tout a donc été mis en œuvre pour redresser la barre.

Nous avons évoqué les points faibles de la société. Mais quels étaient ses atouts ?

La marque et le logo. L'animal derrière le mot Puma et la force potentielle du logo étaient des actifs formidables dans lesquels je croyais dur comme fer. C'est d'ailleurs cela qui m'a convaincu de rejoindre Puma.

Le logo de Puma remonte aux années 1970. N'avez-vous pas envisagé de le changer ?

Non, jamais sérieusement. Nous avons gardé les attributs les plus précieux de la marque. A nos yeux, le logo recelait un énorme potentiel et le nom avait une résonance mondiale. Il s'agissait juste de bâtir une nouvelle histoire autour de lui.

Quelle est cette histoire ?

Puma pouvait se targuer d'un palmarès sportif éloquent. Néanmoins, afin de doper la demande, nous avons repositionné la marque en jouant sur les influences mêlées du sport, de la mode et du style de vie.

Avez-vous su d'emblée quelle formule adopter ?

Avant toute chose, nous avons besoin de cerner vraiment toutes les facettes de la marque pour évaluer son potentiel dans >



Rompant avec une longue tradition familiale, Jochen Zeitz boude la médecine pour étudier à l'European Business School, où il décroche en 1986 un diplôme en finance et en marketing international. Il fait ses premières armes chez Colgate-Palmolive, à New York et à Hambourg. Il entre chez Puma en 1990 comme responsable du marketing pour les chaussures, avant d'être nommé, à peine un an après, à la tête du département marketing. En 1993, il devient à 30 ans le plus jeune PDG de l'histoire allemande à diriger une entreprise cotée à la Bourse. Six mois plus tard, la société renoue avec les bénéfices pour la première fois depuis 1986. Puma pointe aujourd'hui au quatrième rang des équipementiers sportifs mondiaux.

chaque phase de notre développement. Ce fut un travail de fond, pas de ceux qui se bouclent en deux mois. Une marque est comme un être vivant : elle change, elle évolue. Une fois le redressement financier effectué, nous avons entrepris de recentrer la marque sur de nouvelles valeurs. Il a fallu du temps pour définir ces valeurs et les mettre en place, ce qui a impliqué un bouleversement des mentalités au sein de la société. Car beaucoup de gens, tant en interne qu'en externe, n'associaient Puma qu'au sport et à la performance. Dès lors, la mutation de Puma en une marque alliant sport et style de vie ne pouvait se faire en un jour. Le concept a d'abord été testé dans une des divisions. Puis, le succès ayant été au rendez-vous, nous avons étendu la formule à l'ensemble de l'entreprise et en avons fait le positionnement de la marque.

Pourquoi opter pour l'aspect « style de vie » ? Quel a été le déclic ?

Tout est parti du constat suivant : le consommateur aspirait à un look plus décontracté et à un style de vie plus sain, incluant le sport. Nous avons deviné chez l'homme de la rue la volonté d'exprimer son individualité à travers ses vêtements. Spécialisés dans le sport, nous avons été en mesure d'ajouter la mode à l'équation et de proposer des articles alliant design, tendance et fonctionnalité, une démarche qui a séduit les athlètes mais aussi tous ceux qui souhaitaient simplement porter des tenues confortables et dans le vent.

Quel rôle a joué le design novateur des produits ?

En 1993, l'entreprise était très axée sur la fabrication et mettait l'accent sur la fonctionnalité. Nous avons opéré un virage à 180° en veillant à ce que Puma, malgré ses racines sportives, plaise aux consommateurs d'aujourd'hui et s'adapte à l'évolution de leurs goûts. A cet égard, l'innovation au niveau du design nous a permis de nous démarquer de concurrents disposant de plus gros moyens financiers.

Mettre l'accent sur le design ne risquait-il pas de faire croire aux gens que la performance était sacrifiée ?

Je ne le pense pas. Cette réorientation n'a d'ailleurs posé aucun problème au consommateur. Elle a par contre dérouté les investisseurs, les distributeurs et même nos concurrents, qui nous croyaient incapables de jouer sur les deux tableaux. Dans notre branche, le design est indissociable de la mode et du style de vie. Or ces deux termes

n'appartenaient pas au vocabulaire des équipementiers sportifs jusqu'à ce que nous prouvions que la formule sport et style de vie, que nous avions créée pour Puma, pouvait avoir du succès. Nous avons jugé nécessaire de révolutionner totalement notre approche de la création de valeur.

Vous avez fait appel à deux créateurs aux antipodes l'un de l'autre : la très célèbre Jil Sander et un skater.

Le puma symbolisait à nos yeux la force et le sport, mais aussi l'élégance et l'individualité, nous permettant de cibler plusieurs groupes de consommateurs. Le sport était défini à l'époque de façon réductrice et traditionnelle. Pour nous, il recouvrait tout style de vie actif. Et alors que certains cantonnaient le skateboard au statut de loisir, nous l'avons élevé au rang de sport. Intimement lié au style de vie, le skateboard offrait en outre un potentiel inexploité, ce qui nous a amenés à lancer des chaussures de skateboard en remettant au goût du jour des modèles des années 1960 et 1970 rehaussés de touches de design contemporain. Et la coopération avec Jil Sander, qui a fusionné le sport et la mode dans une approche inédite, a renforcé notre crédibilité vis-à-vis des consommateurs les plus accros à la mode.

Comment êtes-vous arrivé au skateboard ?

A l'époque, celui qui tenait les rênes de notre division sport et style de vie pratiquait le skate. Aujourd'hui, Antonio Bertone règne sur la gestion de notre marque à l'échelle du groupe.

Quel âge avait-il lorsqu'il vous a rejoint ?

Environ 22 ans.

Non content d'avoir restructuré l'entreprise, vous avez également rajeuni ses effectifs...

Au début, la question de l'âge s'est posée car Puma avait une vision archaïque qui ne nous correspondait plus. C'est pourquoi il a fallu faire chuter la moyenne d'âge. A présent que nous avons fait évoluer les mentalités, l'âge n'importe plus. Nous avons établi une culture d'entreprise que les membres de l'équipe, quel que soit leur âge, se doivent d'adopter. En tout état de cause, les gens sont en général bien plus ouverts qu'il y a quinze ans.

Vous avez pris la tête de Puma à 30 ans. Avez-vous eu du mal à vous faire respecter ?

Je n'étais pas obsédé par mon âge, contrairement à la presse, qui en a fait ses choux gras. Il y avait certainement beaucoup de

gens, chez Puma et au dehors, qui se demandaient si un trentenaire serait apte à assumer cette responsabilité. Il est vrai que c'était du jamais vu en Allemagne, où les portes des conseils de direction restaient fermées aux moins de 50 ans. Mais avec le recul, je pense que mon âge m'a servi : n'étant pas prisonnier d'un ordre établi, j'ai pu envisager les choses plus librement.

Vu ses origines allemandes, la marque Puma a-t-elle été plus facile à relancer en Europe qu'aux Etats-Unis, bastion de Nike ?

La marque traînait un lourd passif en Europe. Ce n'était pas le cas outre-Atlantique, où elle avait totalement disparu. Partir de zéro est difficile, mais bâtir sur des bases vacillantes n'est pas évident non plus. Nous avons fixé des objectifs différents pour chaque région, mais rétrospectivement, je dirais que la tâche a été aussi ardue en Europe qu'aux Etats-Unis.

Quelle importance l'Asie revêt-elle pour la marque ?

L'Asie est un marché très influent et en plein essor. En fait, la marque y a toujours été présente, surtout au Japon. En 1993, ce marché pesait encore très lourd pour Puma car les sociétés licenciées s'étaient désolidarisées de la maison mère et avaient ainsi

échappé à la plupart des erreurs commises. Elles ont su tirer leur épingle du jeu, d'où la solidité de notre position là-bas. Etre à la pointe des tendances compte généralement beaucoup pour le consommateur asiatique, et cela nous a aidés au fil des ans à asseoir notre présence dans la région.

L'évolution des dépenses en Asie a-t-elle eu un impact sur la marque ?

L'Asie est si hétérogène qu'il est impossible de tirer des conclusions générales. Le Japon et la Chine se situent ainsi à des stades de développement totalement différents. Les consommateurs nippons sont traditionnellement friands d'articles de luxe et de sport, tandis que les Chinois accèdent tout juste à un pouvoir d'achat leur permettant de se les offrir.

Qu'en est-il de l'Inde ?

C'est un marché de croissance majeur pour nous, au même titre que la Chine. Nous y avons donc implanté une filiale début 2006 pour y prendre pied sur le long terme.

Si prometteuse qu'elle soit, l'Asie n'est-elle pas aussi porteuse de menaces, à commencer par le piratage ?

Il va de soi que la marque Puma n'échappe pas non plus aux contrefaçons, mais nous nous sommes dotés de protections très efficaces. Parallèlement, de grandes avan-

cées s'observent au niveau de la législation mondiale. Que voulez-vous, les contrefaçons sont la rançon de la gloire...

Quelles autres menaces potentielles pèsent sur la marque ?

Pour une entreprise, il est difficile de savoir de quoi demain sera fait. Notre activité dépend des produits et chaque collection est une remise en question. Le principal risque que nous courons est de ne pas être à la hauteur de notre succès. Nous sommes donc condamnés à innover jour après jour.

L'innovation est l'une de vos valeurs d'entreprise. Comment ces valeurs influent-elles sur la marque ?

Pour s'affirmer, il faut être ouvert à la nouveauté et à l'environnement. Il faut vivre selon l'image de marque que l'on souhaite refléter. En ce sens, nos valeurs d'entreprise me semblent capitales car, tout autant que la culture d'entreprise, elles rejaillissent sur la marque et inversement.

Comment définiriez-vous votre culture d'entreprise ?

Elle associe travail d'équipe, ouverture, confiance en soi et esprit d'entreprise, loin de la politique et du baratin.

« Pas de baratin », c'est votre devise en matière de gestion ?

(rires) L'exemple doit venir d'en haut. <



Giardina ZÜRICH

Jardin & art de vivre

Du 21 au 25 mars 2007 | Centre de Foires de Zurich

Découvrez l'harmonie parfaite entre la nature et le design, repérez les nouvelles tendances dans les domaines Garden, Terrace et Living. www.giardina.ch

Tous les jours de 9 à 19 heures | vendredi de 9 à 22 heures | dimanche de 9 à 18 heures

Une marque qui nous ressemble

Adopter un produit de marque est un mode universel de communication non verbale, reflet d'un style de vie, d'un statut social et de l'appartenance à un groupe. Parmi ces produits, la voiture est certainement le plus représentatif : elle est pour beaucoup un véritable symbole de richesse.

Texte : Markus Mächler

LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) pourrait fort bien compléter son portefeuille de produits, au demeurant bien étoffé, par une marque automobile. Il est question d'Aston Martin, une marque porteuse d'émotions et dont le caractère exclusif de la clientèle fait vite oublier le prix. La technologie sous le capot n'est qu'un argument secondaire, pour autant que la qualité et les caractéristiques puissent rivaliser avec les concurrents du segment grand luxe. Porsche l'illustre parfaitement avec son modèle Boxster, qu'il commercialise depuis le milieu des années 1990. Sur les 35 000 véhicules d'entrée de gamme vendus chaque année, moins de 1% est produit par Porsche même. Seules quelques pièces accessoires et surtout les moteurs sont encore de fabrication allemande, le reste étant confié à l'entreprise finlandaise Valmet. Les clients, eux, s'en soucient peu. Ils s'achètent un symbole de richesse et reçoivent une automobile en prime.

La contrefaçon, ennemi numéro un de la marque

Les fabricants de produits de marque se trouvent de plus en plus confrontés au nombre croissant de copies et de contrefaçons sur le marché. Une tendance constatée aussi dans le secteur automobile. En matière de pièces détachées, notamment, il est difficile de distinguer l'original de la copie. Les différences de qualité restent indécélables par les non-professionnels. Dans des cas extrêmes, la garantie et la couverture d'assurance peuvent même être annulées si une pièce étrangère est montée sur le véhicule.

L'industrie de la contrefaçon est en plein boom, comme le montre un clone de BMW X5 récemment apparu en Chine. Pour 14 000 dollars, l'acheteur obtient une voiture pratiquement identique à l'original et, en plus, l'emblème BMW offert par le concessionnaire. Pressée par la communauté internationale, la Chine traque désormais les fraudeurs, mais les amendes sont loin de compenser le préjudice des personnes lésées et n'ont aucun effet dissuasif.

Il existe encore aujourd'hui des différences de qualité entre l'original et l'imitation, car les faussaires disposent rarement du savoir-faire technique. Mais cette situation pourrait changer rapidement ; difficile alors pour le consommateur de démêler le vrai du faux.

L'industrie cherche actuellement une parade. Bientôt, chaque pièce sera munie d'une puce de radio-identification comprenant des données précises sur son origine et sa production.

Les marques intéressent les investisseurs

Qu'il s'agisse d'une voiture, d'un sac en cuir ou de chaussures, un produit de marque est toujours exceptionnel, car il est fabriqué en nombre limité et se distingue donc par son exclusivité. Une étude de l'Université de Berne a fait apparaître que les marques cultes étaient essentiellement issues des domaines suivants : habillement, mode, produits de consommation, technologie et auto-moto. La marque culte se distingue de la marque « normale » en ce sens qu'elle accompagne un certain style de vie ou une certaine culture. L'image d'une marque doit être minutieusement créée, développée et entretenue. C'est la raison pour laquelle on observe souvent des préférences régionales pour telle ou telle marque. Ainsi Lexus, la marque de luxe de Toyota, jouit-elle aux Etats-Unis d'un statut similaire à celui de Mercedes ou de BMW, tandis qu'elle peine à percer sur le marché européen. La qualité de sa technologie n'est pourtant pas en cause, Lexus ayant prouvé qu'elle pouvait fort bien tenir tête à ses concurrents, voire les dépasser.

Les produits de marque bien établis résistent aux variations économiques : une entreprise solide tient en effet à montrer sa capacité financière, y compris en temps de crise. De plus, les produits de marque disposent d'une marge souvent plus importante, ce qui se répercute sur les bénéfices des entreprises. Raison de plus pour les investisseurs de payer davantage pour les fabricants de produits de marque.

Comment estimer la valeur d'une marque ?

Il est en revanche difficile d'expliquer comment se calcule la valeur d'une marque. De nombreuses études estiment que les géants tels que Coca-Cola, Microsoft ou IBM pèsent plusieurs dizaines de milliards de dollars (voir encadré). Mais bien souvent, elles se contentent d'additionner et d'analyser les dépenses de marketing,

Valeur des grandes marques mondiales

Source : Interbrand

Coca-Cola (E.-U.)	67,5 mrd USD
Microsoft (E.-U.)	59,9 mrd USD
IBM (E.-U.)	53,4 mrd USD
General Electric (E.-U.)	50,0 mrd USD
Intel (E.-U.)	35,6 mrd USD
Nokia (Finlande)	26,5 mrd USD
Disney (E.-U.)	26,4 mrd USD
McDonald's (E.-U.)	26,0 mrd USD
Toyota (Japon)	24,8 mrd USD
Marlboro (E.-U.)	21,1 mrd USD



Qui ne connaît pas les sacs de Louis Vuitton ? Quant à la jupe, elle provient du même groupe. Désormais, LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) réfléchit sérieusement à élargir son portefeuille, par exemple en reprenant une marque d'automobiles. Tout n'est pas compatible avec le luxe du groupe, mais Aston Martin y aurait certainement sa place.

qui ne témoignent pas forcément de la réussite réelle de la marque. Nous pensons que la valeur est plutôt fonction de la différence de marge capitalisée pouvant être obtenue avec un produit de qualité identique commercialisé sous des noms différents. Citons pour exemple l'iPod de Apple, devenu un produit tendance et vendu à des prix supérieurs à ceux d'autres appareils disposant des mêmes fonctions. On retiendra aussi le contre-exemple de Sony qui, dans ce segment, a jadis réussi un tour de force avec son « walkman », mais n'a pas su entretenir sa marque, ce qui lui porte préjudice aujourd'hui.

La valeur d'une marque s'exprime surtout dans le textile et dans le sport, où il est essentiel de se concentrer sur un segment spécifique. C'est ainsi que Adidas s'attache au sport d'équipe, tandis que Puma délaisse la fonction première de l'article de sport pour se tourner vers le style de vie (voir interview page 34 et suivantes). Une fois un nom associé à un segment particulier, il est quasi impossible de décoller cette étiquette. La chaîne McDonald's en sait quelque chose, elle qui s'efforce depuis des années de se défaire de son image de « malbouffe ». Reste à savoir si le public l'acceptera un jour en tant que fournisseur de repas équilibrés. <

design made in germany

Wilkhahn



Modus Executive 284/81

Sans compromis.

Votre dos ne souffre aucun compromis. Notre qualité non plus.

www.wilkhahn.com



En 1923, au plus fort de l'inflation allemande, les salariés devaient avoir un sac à dos ou une brouette pour percevoir chaque jour leur salaire. Les billets servaient de combustible car ils valaient moins cher que le bois. Et les enfants jouaient avec des liasses de billets au lieu d'utiliser des cubes.

L'œuf qui valait 150 milliards

Texte : Andreas Schiendorfer

Fin 1993, le kilo de lard coûtait en Serbie 20 billions de dinars. Le record mondial de la plus grosse coupure appartient à la Hongrie avec le Százmillió B.-Pengő (100 000 000 000 000 000 000 pengő en 1946) et, pendant la Révolution française, refuser les assignats, dont la valeur s'effondrait, pouvait mener à l'échafaud. Hyperinflation et tragédies sont toujours allées de pair.

La fortune des personnalités de la liste Forbes «The World's Richest People», dont la première place est occupée par Bill Gates, atteint un total de 2,2 billions de dollars. Mais, depuis peu, je prends cela avec détachement: il faut dire que je suis moi-même devenu «billionnaire», fort d'un pécule à douze zéros. Non pas parce que j'ai décroché le gros lot, mais simplement parce que j'ai acheté un billet de banque vieux de quatre-vingts ans sur le site d'enchères en ligne Ricardo.

Lorsque la direction de la Reichsbahn émit cette «coupure», le 2 novembre 1923, un simple œuf coûtait déjà 150 milliards. «La caisse principale des chemins de fer de Francfort-sur-le-Main paiera 1 billion de marks au porteur de ce bon dès que des moyens de paiement légaux auront de nouveau cours. Le bon est accepté à titre de paiement par toutes nos caisses.» Deux semaines plus tard, une réforme monétaire entrainait en vigueur pour combattre l'hyperinflation en Allemagne. Le Rentenmark était lancé puis remplacé en octobre 1924 par le Reichsmark (mark or). La population y perdit alors le peu qui lui restait.

Mon «billion» de marks ne valait finalement que 1 (Renten)mark, dont il fallait 4,2 unités pour obtenir 1 dollar américain. Aujourd'hui, ces témoins d'un triste passé ne sont plus que des pièces de collection, sans grande valeur vu leur abondance. Il fut pourtant une époque où on les brûlait à tour de bras dans les poêles pour économiser le bois!

On estime à 30 000 le nombre de personnes employées à fabriquer les quelque dix milliards de bons d'inflation émis par l'Etat. Trente usines produisirent le papier et jusqu'à 133 entreprises tierces, avec un total de 1 783 imprimantes, travaillèrent jour et nuit pour l'imprimerie nationale. A elle seule, la Reichsbank émit pour 524 trillions de marks (1 trillion équivaut à 1 milliard de milliards). A quoi s'ajoutèrent les 700 trillions de marks émis par 5 800 villes, communes et entreprises sous forme de bons d'urgence propres.

Le financement public au moyen de la planche à billets

Tout commença en 1914, lorsque l'éventualité de plus en plus probable d'une guerre mondiale incita la population à retirer des pièces d'or d'une valeur de 100 millions de marks auprès de la Reichsbank. Cette dernière arrêta alors la conversion en or des

billets de banque et des pièces pour s'engager sur la voie d'un financement de l'Etat par la planche à billets. A la fin de la guerre, la masse monétaire avait quintuplé et la part des pièces dans le total était tombée à 0,5%. Les dépenses de guerre (164 milliards de marks) n'avaient pas été financées, pour l'essentiel, par des taxes de guerre et des relèvements d'impôts, mais par des obligations, l'idée étant alors de faire payer les vaincus une fois la paix revenue...

Tout ne se passa pas comme prévu et, en avril 1921, les Alliés fixèrent à un peu plus de 132 milliards de marks or, payables en dollars, en livres ou en francs, les réparations de guerre dues par l'Allemagne. Une dépense insupportable pour le gouvernement de la jeune République de Weimar puisque le seul service de la dette représentait déjà 126% des recettes de l'Etat.

Des paniers à linge pour la quête

Pour autant, l'inflation resta raisonnable pendant un certain temps. Au début de la guerre, en 1914, 1 dollar valait 4,2 marks. Et il fallut cinq ans et demi pour que sa valeur soit décuplée, puis encore deux ans et demi la fois suivante. Mais après l'assassinat du ministre des affaires étrangères Walther Rathenau le 24 juin 1922, tous les verrous sautèrent, d'autant que les Alliés exigeaient des réparations en nature et que les Français occupaient la Ruhr depuis début 1923 pour imposer leurs prétentions. La multiplication par dix du cours du dollar (de 440 millions à 5,06 milliards de marks) ne prit alors que huit jours en octobre 1923.

Les salaires étaient payés au jour le jour et chacun essayait de changer au plus vite l'argent liquide contre des valeurs physiques. Dans les restaurants, l'addition pouvait doubler pendant le repas et, dans les églises, les prêtres faisaient la quête dans des paniers à linge.

Les années folles succédèrent certes à la réforme monétaire, mais il fallut attendre 1928 pour que les salaires réels retrouvent le niveau moyen de 1913. Puis la crise mondiale de 1929 réduisit à néant ce qui avait été patiemment reconstruit, jetant les bases d'un régime totalitaire.

L'inflation allemande a été si forte qu'on en oublie souvent que d'autres pays ont également vu leur monnaie chuter vertigineusement, à l'image de l'Autriche et de la Hongrie, mais aussi et >

L'hyperinflation est une forme d'inflation qui voit les prix augmenter très vite, de 50% par mois au moins pour reprendre une valeur généralement admise. Les causes économiques de l'inflation sont alors exacerbées par les soubresauts de l'économie dus à un conflit, à une guerre civile ou à une mutation de la société.

surtout de la Pologne et de la Russie. Et même les vainqueurs (Etats-Unis, Grande-Bretagne et France) connurent des taux d'inflation très élevés.

La valeur maximale d'un billet allemand pendant l'hyperinflation fut de 100 billions (100 000 000 000 000) de marks. Mais le record mondial est détenu par le pengő, qui, né de la réforme monétaire des années 1920, fut la monnaie hongroise de 1927 à 1946. Lors de sa création, un pengő valait 12 500 couronnes, 3 800 pengő un kilogramme d'or, mais sans conversion possible. Après la Seconde Guerre mondiale, la Hongrie connut toutefois une inflation d'une ampleur sans pareille. Si bien que, lors de la réforme monétaire du 1^{er} août 1946, il fallait 400 quadrilliards de pengő (4 suivi de 29 zéros) pour un forint. La coupure la plus importante jamais utilisée fut le Százmillió B.-Pengő (100 millions de billions de pengő), mais l'«Egymillió B.-Pengő» (1 suivi de 21 zéros) fut également imprimé.

Le mot inflation vient du latin «inflatio», qui signifie gonflement. Nul ne sera donc surpris que les Romains aient connu l'érosion monétaire ou la progression constante des prix, ce qui n'a pas empêché Jules César, d'après de récents calculs, d'être l'homme le plus riche de tous les temps. En 214 après J.-C., l'empereur Caracalla émit, en raison du fort endettement de l'Empire romain, le double denier ou «antoninien». Sa teneur en argent ne cessant de décroître, celui-ci finit par être une simple pièce en cuivre pourvue d'un fin placage d'argent. Puis, vers la fin du III^e siècle, l'Empire fut inondé de pièces de moindre qualité, portant certes les noms ronflants de «solidus or» ou de «siliqua argent», mais qui n'étaient que de vulgaires pièces en cuivre plaquées argent. Devant l'instabilité politique, nombre de personnes enterrèrent de grandes quantités de pièces pour les protéger des barbares. Barbares à qui l'on doit donc aujourd'hui indirectement la découverte de trésors à la valeur incertaine.

Deux périodes d'hyperinflation en France au XVIII^e siècle

Le «papier-monnaie» a été introduit par les Chinois vers 650. En 1166, l'Empire connut une inflation sévère mais, en 1275, Marco Polo précisait avec enthousiasme que «les billets sont partout acceptés parce que les gens savent que, où qu'ils aillent dans l'Empire du Grand Khan, ils pourront s'en servir pour acheter et vendre comme s'il s'agissait d'or fin». Il fallut malgré tout attendre la fin du XVII^e siècle pour qu'un pays occidental, la Suède, émette ses premiers billets de banque. L'Ecosse lui emboîta le pas et John Law proposa en 1705 de créer une Banque centrale dont les billets ne seraient pas couverts par de la monnaie métallique

mais par des terrains. Les Ecossais hésitèrent, mais pas le Régent de France, Philippe d'Orléans, qui avait hérité du Roi-Soleil une montagne de dettes. La Banque générale émit dès lors quantité de billets couverts par les richesses (supposées) des colonies françaises. Les actions de la Compagnie des Indes fondée à cette occasion flambèrent et la masse monétaire en circulation atteignit le montant incroyable de 3 milliards de livres. La bulle éclata en 1721 lorsque la Banque royale cessa ses paiements, réduisant à néant les avoirs d'une grande partie de la population. John Law se retira alors en Italie.

Soixante ans plus tard, la déroute était oubliée et les besoins de financement étaient de nouveau élevés. L'Assemblée révolutionnaire décida en décembre 1789 de saisir les biens de l'Eglise pour éponger la dette de l'Etat. Mais vu l'impossibilité de vendre les propriétés rapidement, les créanciers reçurent des assignats, qui étaient des emprunts d'Etat portant initialement intérêt. Les effets positifs sur l'économie se dissipèrent toutefois rapidement, et après seulement un an, le versement des intérêts fut suspendu. Protester était alors très risqué, comme le précisait la mention portée sur le billet. Lorsque, en avril 1795, la valeur des assignats tomba à seulement 8%, de plus en plus de commerçants refusèrent le papier-monnaie. Payés en assignats, les travailleurs ne cessaient donc de s'appauvrir. L'année suivante, les assignats furent remplacés dans un rapport de 30 à 1 par les mandats territoriaux limités à 2,4 milliards, mais leur valeur s'effondra très vite et, le 27 mai 1797, tous les assignats furent déclarés irrecevables.

Les exemples modernes sont également légion

Retour vers le présent: le 12 mai 2006, le gouvernement du Zimbabwe déclare que l'inflation a atteint 1042,9% en avril. C'est alors que reviennent en tête les images d'une population argentine qui, pendant de nombreuses années, a dû subir une dictature militaire mais aussi une hyperinflation très douloureuse. Là où 1 billion de «moneda nacional» valait encore 251,1 milliards de dollars début 1935, il n'aurait plus correspondu qu'à 3 cents début 2005 si la monnaie était restée en vigueur. L'inflation est terrible en 1989 puisqu'elle atteint 4 900%. Et l'introduction du peso en 1991 ne résout pas tout: ce n'est qu'après l'abandon de la parité contre nature avec le dollar en 2002 que la situation commence à s'améliorer lentement.

Pendant et après l'éclatement sanglant de l'ex-Yougoslavie, la Bosnie-Herzégovine et, surtout, la Serbie-Monténégro essuient aussi une hyperinflation. De 1989 à 1994, plusieurs réformes sont nécessaires. Sur 1993 uniquement, l'inflation dépasse 1 milliard de %. En décembre, le coût de la vie est 2 839 fois plus élevé que le mois précédent et est multiplié par plus de 6 milliards depuis le début de l'année.

D'autres exemples récents d'inflation galopante existent: la Bolivie (1985), le Nicaragua (1988), la Pologne (1989), le Brésil (1989/90), le Pérou (1990), le Zaïre (1990/94), la Russie (1990), la Géorgie (1992/94) et l'Angola (1994/97).

Nombreux sont aussi ceux qui – depuis des années – prédisent un avenir sombre aux Etats-Unis en avançant que l'économie américaine est susceptible de s'effondrer sous le coup d'une hyperinflation. Mais le risque est faible car le pays a tiré les leçons du passé et tient fermement les rênes monétaires. Si vous achetez un billet de 1 trillion de dollars, il ne pourra provenir que de la série télévisée «Les Simpsons»... <

Vous pensez
hobby exclusif.

**Nous pensons
aussi gestion
de fortune.**



Depuis 1856, notre objectif est d'offrir de nouvelles perspectives à nos clients. En tirant profit du passé tout en tenant compte du futur. En guettant les opportunités et en relevant les défis. Parce que nous savons que la passion conduit au succès.
www.credit-suisse.com

De nouvelles perspectives. Pour vous.

CREDIT SUISSE 

Build added value. with AFG. Functional. Timeless.

Arbon CH

1100 employees
Arbonia, Prolux
Schmidlin Asco Swiss
Forster Tubes and Profiles
Forster Kitchens and
Refrigeration, Asta,
Gächter

Altstätten CH

900 employees
EgoKiefer

Dietlikon CH

350 employees
Piatti

Villeneuve CH

100 employees
EgoKiefer

Warendorf DE

300 employees
Miele Kitchen

Plattling DE

1600 employees
Kermi

Riesa DE

300 employees
Arbonia, Kermi, Prolux

Stribro CZ

900 employees
Arbonia, Kermi

Heating Technology and Sanitary Equipment

arbonia

KERMI

prolux

SCHMIDLIN ASCO SWISS

Kitchens and Refrigeration

forster

Miele
KITCHENS

BP Piatti

Steel Technology

forster

Windows and Doors

EgoKiefer
Windows and Doors

Logistics

ASTA

AFG Arbonia-Forster-Holding AG, Romanshornestrasse 4
CH-9320 Arbon, T +41 71 447 41 41, F +41 71 447 45 89
holding@afg.ch, www.afg.ch



AFG
Arbonia-Forster-Holding AG