

BULLETIN 4

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

POLITIQUE AGRICOLE 2002

**PROGRAMME MINCEUR
POUR LES PAYSANS SUISSES**

CRÉDITS SPÉCIAUX

**SAVOIR ÊTRE À
L'ÉCOUTE DES CLIENTS**


JAZZ

**DES DAMES DE CŒUR
À LA VOIX D'OR**

**ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI,
DOUCEMENT S'ÉGRÈNE**

LE TEMPS

**SPÉCIAL INTERNET:
LES ENTREPRISES
SE LANÇENT**

A blurred, high-contrast black and white photograph capturing a moment of intense activity. A hand is visible on the left, reaching into a complex mechanical structure that appears to be a mail sorting machine. The machine is filled with numerous vertical slots or bins, some of which are illuminated, creating a rhythmic pattern of light and shadow. The overall effect is one of rapid motion and precision, with the background and foreground elements heavily blurred to emphasize the speed and complexity of the task.

DES DOIGTS AGILES TRIENT LE COURRIER À UN
RYTHME HALLUCINANT: CREDIT SUISSE, CENTRE POSTAL
DE L'UETLIHOF, ZURICH, 2^E SOUS-SOL, 11 H 05.



MANQUE DE TEMPS,
STRESS PERMANENT...
ALORS POURQUOI
CUISINER, S'IL SUFFIT
D'OUVRIR LE
CONGÉLATEUR?



FOCUS: LE TEMPS

- 4 VOYAGE À TRAVERS LE TEMPS | Un périple avec escales
- 8 ÉTUDE SUR LE RYTHME DE VIE | Qui sont les plus pressés ?
- 11 ICI ET MAINTENANT | Entretien avec un moine tibétain
- 14 À L'ENSEIGNE DU TEMPS QUI PASSE | Cinq portraits
- 22 GESTION DU TEMPS | Une course contre la montre
- 25 ENVOLÉE | Le Dow Jones toujours plus haut
- 28 TIME TO MARKET | Forcer l'allure pour rester dans la course

NEWS

- 32 YOUTRADE | La Bourse à petit prix
- GESTION ENVIRONNEMENTALE | Médaille verte
- 33 PRIVILEGIA 3A | Une prévoyance sans brèche
- DIRECT NET | La banque personnelle sur Internet

ECONOMIC RESEARCH

- 34 POLITIQUE AGRICOLE 2002 | Les paysans à l'épreuve du marché
- 38 NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES
- 39 UNION EUROPÉENNE | Avant l'élargissement à l'Est
- 42 NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS
- 43 TÉLÉCOMMUNICATIONS | Des perspectives réjouissantes

FORUM

- 46 CREDIT-WORKOUT | Premiers secours pour les entreprises

SERVICE

- 50 SPÉCIAL ENTREPRISES | Tout sur l'ouverture d'un site Web

MAGAZINE

- 58 LES GRANDES DAMES DU JAZZ | Le paradis retrouvé
- 61 ÊTRE ET PARAÎTRE | Le monde de la mode
- 63 FOU DE FOOT | Un entretien avec «Tinu»
- 65 AGENDA

CARTE BLANCHE

- 66 APPRENDRE, TOUJOURS APPRENDRE | Bruno Bohlhalter

SOMMAIRE

LE TEMPS

QUELLE HEURE EST-IL ? QUESTION
BANALE, MAIS NON DÉPOURVUE
DE MALICE. INVITATION À UN VOYAGE
À TRAVERS LE TEMPS.

PAR CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTION BULLETIN





Chère Lectrice, Cher Lecteur,

Accordez-nous dix minutes, et vous êtes du voyage ! Libre à vous de vous attarder ou non en chemin, de décider de votre rythme de lecture et de votre degré d'attention. Mais si vous voulez faire escale, c'est à vos risques et périls. Et notre responsabilité ne sera pas engagée si vous perdez votre temps. Veuillez attacher vos ceintures, cesser de fumer et éteindre votre téléphone portable. Où allons-nous ? Dans des contrées où il sera question des meules du diable, des frères Grimm, de précipitation et de redécouverte de la lenteur. Tout tournera autour du temps. Mais voyez plutôt. Première destination : **Tena, Equateur.**

Par-delà les toits de la petite ville s'étale la luxuriance de la forêt tropicale. Les abondantes pluies tombées à midi ont transformé la route en

bourbier. « A quelle heure arrive le car ? » Question déplacée. Un certain agacement se lit dans les yeux de ceux qui attendent. Voilà bien une question de gringo ! « Je ne sais pas », bougonne un homme à la silhouette décharnée. Les autres semblent lassés. « Peut-être dans une heure, peut-être avant. » Un garçon prend pitié de l'étranger : « Le car va sûrement arriver bientôt. » La femme à sa droite a l'air d'en savoir plus : « Le prochain car part dans deux heures. » Attendre, tuer le temps, mais comment ? S'inspirer des autochtones. Ils bavardent, boivent du Coca-Cola, sont assis stoïquement sur le bord du trottoir

ou somnolent. On ne s'agit que quand un car arrive. En voilà un d'ailleurs, mais il va en direction des hauts plateaux, et non vers la jungle. Les autochtones reprennent patience. Une seule personne ne reste pas tranquille et demande combien de temps dure le voyage jusqu'à Misuhuali. « J'sais pas » – « Une heure » – « Pas très longtemps » – « Ça dépend ». Le gringo a le choix. Il fait des efforts désespérés pour ne pas regarder sa montre. Dans la forêt vierge, l'heure est plus élastique, ou inexistante.

Abandonnons notre gringo à son triste sort. Le car finira bien par l'emmener au terme de son impatience. Quand et comment, peu importe. Nous espérons, Chère Lectrice, Cher Lecteur, que vous avez déjà acquis un peu de cette nonchalance des pays chauds et que votre démarche est plus décontractée. Quoi qu'il en soit, voici un test médical avant de poursuivre ce voyage, car vous souffrez peut-être de **« précipitationite » aiguë :**

- Vous demande-t-on souvent de ralentir le pas ?
 - Avez-vous horreur de passer une heure à ne rien faire ?
 - Avalez-vous votre repas en quatrième vitesse et avez-vous souvent fini avant tout le monde ?
 - Regardez-vous fréquemment votre montre ?
 - Avez-vous toujours l'impression d'être dans la mauvaise file quand vous attendez à la caisse d'un magasin ?
 - Parlez-vous plus vite que les autres ?
- Plus vous avez de réponses positives, plus le risque est grand que vous souffriez de **« précipitationite » aiguë**. Les symptômes : un sentiment de pression constante, des pensées qui défilent à toute vitesse et l'incapacité de garder de bons souvenirs. Les deux tiers de la



population en Allemagne et au Japon se plaignent de manquer de temps. Les conséquences d'une « précipitationite » aiguë sont multiples, selon les spécialistes. Elles vont des problèmes de santé, surtout cardiovasculaires, à la disparition des relations sociales, en passant par un sentiment de dévalorisation. Nous ne voudrions pas que nos lecteurs en arrivent là, car leur bien-être nous tient à cœur. Mieux vaut prévenir que guérir. Aussi notre prochaine escale sera-t-elle l'Autriche, où nous rendrons visite à l'Association pour le ralentissement du temps.

Université de Klagenfurt.

Le professeur Peter Heintel enseigne à l'Institut de recherche et de formation pluridisciplinaires. Il a créé cette association il y a neuf ans pour mobiliser ses congénères contre le stress et un rythme de vie effréné.

Professeur Heintel, pourquoi avoir créé une telle association ?

En ma qualité de philosophe, je réfléchis beaucoup, et cela demande du temps. Un temps qui commence aussi à manquer dans les activités scientifiques. Et puis, il y a eu la mort d'un ami. Cet homme avait toujours trimé – comme s'il avait voulu exploiter au maximum sa courte vie.

C'est ce qui a motivé ma démarche.

Vous voici donc devenu un militant du ralentissement du temps. Trouvez-vous un écho à votre action ?

Et comment ! L'intérêt des médias est énorme, sans parler du succès des manifestations que nous organisons. De nombreuses entreprises me demandent de faire des

expertises et des analyses organisationnelles. Nous comptons actuellement un millier de membres dans toute l'Europe. Nous nous rencontrons lors de symposiums et publions un journal. Nous sommes également représentés en Suisse.

« Je ralentis, donc je suis », telle est votre devise. Pourquoi ?

Chacun a besoin de faire une pause, de s'arrêter. Si on ne le fait pas, on se perd. Nous vivons dans un environnement culturel qui nous a habitués à une sorte de fuite en avant. Cet activisme permanent nous évite de nous retrouver face à nous-mêmes. Nous devons être occupés, même pendant les pauses. C'est pourquoi je partage l'opinion du penseur allemand Walter Benjamin, selon laquelle le bonheur est de se retrouver soi-même – et de ne pas être effrayé.

Comment fonctionne cette tactique de ralentissement au quotidien ?

Un de nos membres s'est élevé contre la pression incessante à laquelle il était soumis dans son entreprise, en déclarant : « Je suis membre de l'Association pour le ralentissement du temps, je refuse d'être traité ainsi ! » Sans se plaindre de la pression en elle-même, il a critiqué l'inefficacité de cette agitation excessive, qui est souvent une complète idiotie car elle conduit à des solutions qui ne sont pas durables. Notre société ne peut faire l'économie d'un débat sur la lenteur et le rythme de

vie. Nous devons trouver des solutions qui restent valables pour longtemps. Une expé-

rience à garder en mémoire, Chère Lectrice, Cher Lecteur. Nous voici fin prêts pour la prochaine étape, la plus sérieuse qui soit : **le temps, c'est de l'argent.**

« Qu'est devenue la convivialité des déjeuners d'affaires précédés d'un apéritif ? », demande Robert Levine, avec une pointe de regret dans la voix. Ce psychosociologue américain a parcouru le monde et étudié dans 31 pays le rythme de vie des différentes cultures (voir page 8). Les résultats sont publiés dans un ouvrage intitulé : « A Geography of Time ». Levine montre à quel point le rythme s'est accéléré, surtout dans les pays industrialisés. Les apéritifs qu'on ne boit plus n'en sont qu'un exemple.

Le temps, c'est de l'argent, tout est là.

Les Romains déjà s'étaient penchés sur la question, et Sénèque disait avec humeur : « On use du temps sans réfléchir, comme s'il ne coûtait rien ! ». Les 86 400 secondes d'une journée doivent être mises à profit. Le temps, ressource limitée et facteur de compétitivité, fait l'objet d'innombrables publications.

La gestion du temps est un sujet qui remplit les salles de conférences et les caisses des organisateurs. Le credo :

« Si vous ne savez pas gérer votre temps, vous êtes perdu. » La multiplicité des livres et des séminaires n'a pourtant pas l'effet escompté, et le manque de temps figure toujours en tête des préoccupations de nombreux dirigeants. Cela n'est pas sans conséquences.

Une étude allemande de 1998 a mis en évidence le point suivant : le manque de temps est responsable du manque d'innovations. Commentaire de Karlheinz A. Geissler : « Fallait-il attendre ce constat pour comprendre qu'à trop vouloir accélérer, on va à l'encontre du but recherché ? » Karlheinz Geissler est professeur à l'Université de la Bundeswehr (armée fédérale) à Munich. La plaisante-



rie favorite de cet expert du temps est : « A trop courir, on rate le coche de la vie. Faire vite signifie ne pas voir certaines choses, passer outre, ne pas les entendre, ne pas les comprendre et ne pas les sentir, et finalement ne pas les vivre et ne pas en faire l'expérience. Celui qui ne cesse de « pousser les feux » dans son entreprise à tout propos se retrouvera bientôt seul, et la réussite ne sera pas au rendez-vous. » Même si nous le voulions, et bien que le temps soit de l'argent, nous ne pourrions pas être tout le temps productifs. Allons donc en pensée faire la queue devant un magasin à Moscou, à l'époque de la glasnost, et profitons au maximum de ce **repos forcé** :

« Si l'on pense que le temps, c'est de l'argent, le fait d'attendre coûte cher », dit Robert Levine. Des économistes ont estimé que plus de 30 milliards d'heures étaient ainsi gaspillées chaque année dans l'ancienne Union soviétique, soit le temps de travail annuel de 15 millions de personnes. Toujours selon Robert Levine : « Nombre de chercheurs sont convaincus que les pertes de temps étaient un des maux qui ont conduit à la chute de l'Union soviétique ». L'Occident connaît aussi ces repos forcés. Un Américain moyen passe cinq années de sa vie à faire la queue et six mois à attendre aux feux rouges. Cette attente est synonyme de souffrance pour la plupart des gens. Les supermarchés Hoogvliet aux Pays-Bas en ont d'ailleurs tiré argument : ils offrent le contenu de son chariot à tout acheteur qui trouve plus de deux personnes devant lui à la caisse. Une banque du New Jersey,

aux Etats-Unis, donne aux clients un avoir de cinq dollars pour toute attente dépassant cinq minutes. Le BULLE-

TIN ne vous fera pas attendre, Chers Voyageurs, sinon vous risqueriez de faire du mauvais esprit et de nous facturer ce contretemps. Quittons donc précipitamment les files d'attente en ce bas monde pour nous diriger vers les **meules du diable**.

Quelle heure est-il ? Question saugrenue, il n'y a pas si longtemps encore.

Les unités de temps sont une invention récente. Tout a commencé il y a

5 500 ans, avec les premiers cadrans solaires. Les chronographes mécaniques n'apparurent qu'au XIV^e siècle. Galilée fut à l'origine d'un grand progrès à la fin du XVI^e siècle avec la découverte des propriétés du pendule, car il devint possible dès lors de subdiviser la vie en heures, minutes et secondes. Les premières montres-bracelets apparurent en 1850. La mécanisation du temps et sa dictature ne se sont pas imposées partout pour autant. D'autres cultures continuent de centrer leur vie sur des repères tels que l'odeur d'un arbre ou le temps qu'il faut pour faire cuire du riz.

Les Kabyles, une ethnie algérienne, désignent les horloges comme « les meules du diable ». Robert Levine insiste cependant sur le fait que « pour beaucoup de gens, sinon la quasi-totalité, une vie sans horloge serait aussi anormale et déroutante que celle d'un habitant d'Europe occidentale sans emploi du temps ». Les moines de Birmanie ont un moyen infaillible de se lever à l'heure : leur journée commence lorsqu'il fait assez clair pour voir les veines à travers la peau. Peut-être le refus des horloges tient-il à la vanité de mesurer le temps face à l'éternité. Dans un de leurs contes, les frères Grimm font découvrir au lecteur les dimensions infinies de la nature du temps. Ainsi, le petit berger raconte : « Au fin fond de la

Poméranie, il y a une montagne appelée Demantberg, qui a une heure de haut, une heure de large et une heure de profondeur. Tous les cent ans, un petit oiseau vient s'y aiguiser le bec, et lorsque la montagne sera complètement rabotée, une seconde seulement aura passé au regard de l'éternité. » Ce fut un voyage un peu chaotique, Chère Lectrice, Cher Lecteur, et si une multitude d'impressions se mêlant un peu dans votre tête, retenez encore cette sagesse populaire : « Il faut laisser du temps au temps ».



FRÉNÉSIE ET BONHEUR

L'ART D'ASSOCIER LENTEUR ET RAPIDITÉ

PAR ROBERT LEVINE*

La civilisation a transformé le temps, la notion la plus obscure, abstraite et impalpable qui soit, en une quantité on ne peut plus objective, à savoir l'argent. Nous vivons dans un monde où l'ouvrier est payé à l'heure et l'avocat à la minute, et où les écrans publicitaires se vendent par seconde. Quand on cherche à comprendre pourquoi on a perdu le contrôle de son rythme de vie, on entend souvent accuser la technologie et la grande industrie.

« Le temps régit la vie », tel est le credo de l'Association nationale des collectionneurs de montres aux États-Unis. Cette tyrannie s'applique aussi typiquement aux hommes d'affaires du monde entier.

Qu'attendre d'autre en effet d'une culture qui met sur le même plan le temps et l'argent? La réussite et la productivité sont indissociables de stress, infarctus et misère. Plus nous produisons, plus notre qualité de vie se détériore. C'est le cliché le plus répandu dans nos sociétés industrialisées actuelles, un cliché qui paraît témoigner de bien peu de bon sens.

Cette image simpliste de la dictature du temps est-elle suffisante pour tout expliquer? Mes recherches ne semblent pas le confirmer. Au cours des vingt dernières années, j'ai parcouru le monde pour étudier la perception qu'ont les gens du temps qui passe, et observer l'influence de cette perception sur leur qualité de vie. J'ai surtout constaté que le rapport entre vitesse et qualité de vie était plus compliqué qu'on ne le pense. C'est en fait une histoire avec un bon et un mauvais côté, et comportant de nombreuses variations sur un même thème. Certaines des études les plus récentes que j'ai réalisées avec mes étudiants ont porté sur un projet de grande envergure: mesurer le rythme de vie dans des grandes villes du monde entier. Il s'agissait d'étudier deux questions: Premièrement, quelles sont les villes et les cultures où la vie est la plus rapide ou la plus lente, et deuxièmement, quel est le rapport entre ces degrés de rapidité et la qualité de vie des populations concernées?

Pour y répondre, nous avons procédé à une série d'expériences dans des grandes villes de 31 pays. En Suisse, par exemple,

nous avons été à Berne et à Zurich. Nous avons examiné trois indicateurs du rythme de vie dans chacun des pays. Premièrement, la vitesse moyenne, sur une distance de 60 pieds (18 mètres), de piétons choisis au hasard. Deuxièmement, la rapidité d'exécution des tâches sur le lieu de travail: à quelle vitesse un employé des postes répond-il à une demande standard (achat de timbres)? Troisièmement, comme indicateur de l'intérêt d'une ville pour l'heure qu'il est, nous avons examiné la précision des horloges de quinze banques choisies au hasard dans les principaux quartiers d'affaires. Tous les relevés ont été effectués dans ces quartiers d'affaires, par de belles journées d'été et aux heures de forte activité commerciale, cela afin de déterminer le rythme d'un jour ouvrable. Un certain nombre de précautions ont été prises pour garantir des méthodes identiques dans chacune des villes. Les résultats des trois paramètres ont été combinés statistiquement en un nombre de points représentatifs du rythme de vie pour chaque pays.

L'Europe occidentale en tête

Nous avons trouvé de grandes différences de rythme de vie selon les régions du globe. Les grandes villes d'Europe occidentale et du Japon semblaient être les plus rapides selon nos mesures, alors que les pays qui connaissent actuellement des difficultés économiques, comme le Mexique, le Brésil et l'Indonésie, étaient parmi les plus lents. De même, la compa-



* Extrait d'un essai écrit par le psychosociologue américain Robert Levine pour GDI_Impuls 4/98, revue trimestrielle publiée en allemand et en anglais par l'Institut Gottlieb Duttweiler, 8803 Rüschlikon (Zurich). Pour obtenir des exemplaires de cette revue ou de plus amples informations, appeler le 01 724 61 11 ou écrire à viola.rettig@gdi.ch.



raison entre certaines villes des Etats-Unis faisait apparaître des différences souvent importantes. Dans ma ville de Fresno, en Californie, par exemple, nous avons trouvé que les gens ne marchaient qu'à deux tiers de la vitesse des habitants de Boston.

Quel est le pays le plus rapide selon notre étude ? La Suisse. Sur les 31 pays où nous avons fait des relevés, les habitants de Berne et de Zurich arrivaient en troisième position pour la rapidité du pas, en deuxième position pour l'efficacité du service à la poste, et ils avaient (Dieu merci !) les horloges les plus précises. Les Etats-Unis, représentés par New York et sa vie trépidante, ne se situaient qu'à la seizième place. Ce fut une telle surprise que, pour plus de sécurité, nous avons envoyé un autre investigateur collecter le même type de données. La seconde série s'est avérée pratiquement identique à la première. Les New-Yorkais ont ainsi été classés au sixième rang pour la rapidité du pas, mais au vingt-troisième rang pour l'efficacité des postiers et au vingtième rang pour la précision des horloges (voir tableau ci-contre).

La découverte la plus importante était indiscutablement le fait que les pays d'Europe occidentale occupaient les premières places du classement, avec un rythme très soutenu pour tous les paramètres. Huit des pays d'Europe ainsi testés (Suisse, Irlande, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Suède, Autriche et Pays-Bas) ont été plus rapides que tous les autres pays sauf le Japon. Le seul «traînard» était la France, ce qui a permis à Hongkong (qui pourtant n'est

pas connue pour son indolence) de passer juste devant.

Il est évidemment permis de douter de la pertinence des indicateurs utilisés pour évaluer le rythme de vie d'une ville. Admettons cependant la validité de nos résultats. Doit-on en tirer la conclusion que le rythme rapide de la Suisse et du reste de l'Europe occidentale est préoccupant ? Absolument pas, ou du moins pas vraiment. Nous avons en effet constaté que le rythme était une composante déterminante de la qualité de vie. Il a une influence sur la santé des personnes et sur le bien-être social des communautés.

Cependant, la principale découverte de nos études a été que ces conséquences étaient à double tranchant : à chaque rythme correspondent des effets positifs et des effets négatifs.

Le cœur se fait entendre

Conformément à une opinion très répandue, nous avons constaté qu'un rythme de vie accéléré n'était pas sans risque pour la santé. Là où les cadences sont les plus rapides, selon nos expériences, la probabilité de décéder d'une maladie cardiovasculaire était également plus forte. Nous avons trouvé aussi qu'un rythme

LA SUISSE EST LE PAYS LE PLUS RAPIDE DU MONDE

Le psychosociologue Robert Levine a étudié le rythme de vie de 31 pays dans le monde : voici son classement.

Pays	Rythme global	Rapidité du pas	Efficacité du service à la poste	Précision des horloges
Suisse	1	3	2	1
Irlande	2	1	3	11
Allemagne	3	5	1	8
Japon	4	7	4	6
Italie	5	10	12	2
Royaume-Uni	6	4	9	13
Suède	7	13	5	7
Autriche	8	23	8	3
Pays-Bas	9	2	14	25
Hongkong	10	14	6	14
France	11	8	18	10
Pologne	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapour	15	25	11	4
Etats-Unis	16	6	23	20
Canada	17	11	21	22
Corée du Sud	18	20	20	16
Hongrie	19	19	19	18
République tchèque	20	21	17	23
Grèce	21	14	13	29
Kenya	22	9	30	24
Chine	23	24	25	12
Bulgarie	24	27	22	17
Roumanie	25	30	29	5
Jordanie	26	28	27	19
Syrie	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brésil	29	31	24	28
Indonésie	30	26	26	30
Mexique	31	17	31	26

Tableau extrait de l'ouvrage de Robert Levine intitulé «A Geography of Time»

rapide offrait des compensations durables. La comparaison des résultats de nos études avec ceux d'études nationales, a clairement montré que les citoyens ayant un rythme de vie frénétique avaient plutôt tendance à se déclarer satisfaits de leur existence.

Ainsi apparaît un paradoxe : les habitants des régions où le rythme est trépidant ont davantage tendance à souffrir de

dentale détient un fabuleux record, du moins par comparaison avec les Etats-Unis et les principaux pays industriels d'Asie.

Une gestion harmonieuse du temps suppose des compensations et une grande flexibilité. La rapidité est souvent la solution dans de nombreuses situations – ponctualité, orientation vers l'avenir, rapport entre temps et argent. Dans d'autres domaines de l'existence, en revanche – repos, loisirs, gestation d'idées nouvelles, relations sociales –, il vaut mieux avoir un rapport au temps plus décontracté. La personne ou le milieu culturel qui sait combiner ces deux aspects dans sa gestion du temps, ou mieux, qui dispose d'un éventail de modes de vie différents, sera

mieux armé pour faire face à toutes les situations. Aller vite quand il le faut et laisser aller quand la pression cesse, reconnaître les multiples facettes du temps, voilà qui pourrait être une réponse à la question : « Quel est le meilleur rythme de vie ? »

Etre assez productif pour mener une vie agréable, réduire autant que possible la pression inhérente aux réalisations professionnelles, trouver le temps de cultiver les relations sociales et les activités qu'offre la civilisation, tel est le nouvel art de vivre.

troubles coronariens, mais sont en revanche plus satisfaits de leur vie. A la base de cette contradiction apparente, je pense qu'il y a l'économie et les valeurs culturelles qui s'y rattachent. Les cultures qui mettent en avant la productivité et l'argent à gagner engendrent un sentiment de manque de temps et un système de valeurs qui favorise l'individualisme. La pression du temps et l'individualisme à leur tour conduisent à une économie productive. Ces forces – vitalité économique, individualisme et pression du temps – ont des conséquences aussi bien positives que négatives. D'une part, elles sont à l'origine de facteurs de stress, eux-mêmes responsables de comportements à risque (tabagisme) et de maladies coronariennes (infarctus). D'autre part, elles permettent un confort matériel et un niveau de vie qui en accroît la qualité.

Le secret d'une vie meilleure ne réside pas simplement, à mon avis, dans un ralentissement ou une accélération du rythme de vie. Il importe avant tout de trouver un équilibre entre productivité et loisirs afin de profiter des fruits de son travail. Et là, je pense que l'Europe occi-



« RAPIDITÉ DU RYTHME DE VIE ET SATISFACTION VONT DE PAIR »

BULLETIN | ONLINE

INFORMATIONS SUR LE
THÈME DU TEMPS :

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

LOTEN DAHORTSANG,
MOINE BOUDDHISTE
À RIKON (ZURICH) :
« L'AVENIR N'EST QUE
LA SOMME DE NOS
ATTENTES PRÉSENTES. »



ICI ET MAINTENANT

DANS LE BOUDDHISME, C'EST
LE PRÉSENT QUI
COMPTE.

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER,
RÉDACTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Monsieur Dahortsang, d'après mon calendrier, nous sommes le 10 juillet 1999. Et pour vous ?

LOTEN DAHORTSANG Nous sommes en 2126, l'année du lièvre de terre, selon notre calendrier – qui remonte à l'avènement du premier roi du Tibet. Et nous ne sommes pas le 10 juillet, mais le vingt-septième jour du cinquième mois. L'année tibétaine est divisée en douze mois également ; cependant, les mois ont tous trente jours car nous suivons le calendrier lunaire. Nous avons fêté le Nouvel An à la mi-février.

C.P. Quelle est votre conception du temps ?

L.D. Le bouddhisme distingue cinq éléments fondamentaux : le feu, l'eau, l'air, la terre et l'espace. Ces éléments se retrouvent partout dans le cosmos. Les quatre premiers sont faciles à expliquer. L'air, par exemple : je ne peux penser que si je respire. Pour l'espace, c'est différent.



« L'OCCIDENT SE RÉFÈRE SANS CESSÉ À L'AVENIR. ALORS QUE L'AVENIR N'EXISTE PAS »

C'est le plus important des cinq éléments, il est plus abstrait, mais essentiel pour la notion du temps. L'espace est une mère, il donne la vie, il est la source d'où découlent tous les autres éléments. Sans lui, aucune existence ne serait possible. Le temps et l'espace sont indissociables. Il y a toujours, dans le bouddhisme, un principe féminin et un principe masculin qui s'unissent. Le masculin, l'activité, correspond au temps, le féminin, à l'espace. C'est pourquoi le temps est la forme active de l'espace.

C.P. Vos voisins, les paysans du Tösstal, auraient sans doute du mal à suivre. Comment leur expliquer votre conception du temps ?

L.D. C'est une question délicate (il rit de bon cœur). Le temps est une notion abstraite. Il est difficile de l'expliquer à ceux qui d'ordinaire ne se préoccupent guère de ces choses. Seule une approche intuitive est possible pour le temps dans sa globalité. La pensée n'y est pas d'un grand secours. Le temps permet d'organiser la vie en commun. Dans le bouddhisme, pour celui qui médite, le temps, dans sa nature profonde, conduit aussi vers d'autres niveaux de conscience. Le temps est la forme la plus achevée de la connaissance de soi.

C.P. Quels sont, dans le bouddhisme, les principaux éléments du temps ?

L.D. Les principales unités de temps sont le jour et la nuit. Le jour est le prin-

cipe masculin, et la nuit le principe féminin. C'est à la nuit que nous attribuons la connaissance et la sagesse. L'activité, quant à elle, appartient au jour. Ainsi, les grandes méditations sur le principe féminin se font la nuit, et inversement. Le quatrième mois est sacré, car c'est la saison où Bouddha a reçu l'illumination. Ce n'est pas par hasard non plus si la principale divinité de la pensée tibétaine est Kalachakra : kala veut dire « temps » et chakra « roue », soit « la roue du temps ».

C.P. Le temps, c'est de l'argent, tel est le précepte impitoyable du capitalisme. Qu'en pensez-vous ?

L.D. Cette maxime procède d'une conception linéaire du temps, le degré de réalité relatif, selon les bouddhistes. L'aspect positif, c'est savoir estimer la valeur du temps. Les questions déterminantes cependant sont : Mon action aide-t-elle les autres ? Est-ce que je m'efforce d'évoluer sur le plan spirituel ? L'important est de réfléchir à la manière de bien utiliser son temps. Gagner de l'argent ne suffit pas à donner un sens à la vie.

C.P. Que signifient pour vous passé, présent et avenir ?

L.D. C'est un point central. Ceux qui viennent méditer au monastère font toujours la même erreur. Ils ont des attentes, cherchent à réaliser quelque chose. Or la méditation est intimement liée à la détente, et elle ne réussit pas si l'on cherche à obtenir quelque chose. La méditation permet au contraire de faire l'expérience de l'absence totale de désirs. L'erreur la plus grave que commettent les Occiden-

taux, c'est de toujours vouloir réaliser quelque chose. Ils sont constamment à la recherche de la performance, avec la pression morale que cela implique. C'est lié à leur notion du temps. L'Occident se réfère sans cesse à l'avenir. Alors que l'avenir n'existe pas.

C.P. Comment cela ?

L.D. L'avenir n'est que la somme de nos attentes présentes, et le passé est un souvenir présent. Tout a lieu dans le présent, ici et maintenant. Il est possible d'arriver à cette connaissance par la méditation, en se concentrant sur la respiration : ce que nous inspirons, c'est l'avenir, ce que nous expirons, le passé. La prise de conscience de notre respiration, c'est le présent. Tel est notre but en tant que bouddhistes, car c'est au présent que nous faisons notre vie. C'est maintenant que nous parlons, que la plante grandit, que le vent souffle. Le passé et l'avenir n'existent que dans la représentation que nous en avons, seul le présent est réel. Une fois que nous avons compris cela, nous détenons le secret qui nous libère du temps.

C.P. Y a-t-il d'autres différences par rapport à notre notion du temps ?

L.D. L'Occident a une notion linéaire du temps : l'existence va de la conception au déclin final. Le bouddhisme a une vision cyclique. Le temps n'est pas un fleuve qui coule d'un point à un autre, c'est un océan dont l'immensité et la profondeur sont infinies. Nous avons beaucoup plus de temps, car nous n'avons pas cette approche linéaire. Croyant en la réincarnation, nous parlons de première, deuxième

LOTEN DAHORTSANG A 30 ANS ET VIT DEPUIS 1982 AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ DE L'INSTITUT DU TIBET À RIKON. SITUÉ DANS LE TÖSS TAL, PRÈS DE ZÜRICH, C'EST « LE SEUL MONASTÈRE VRAIMENT BOUDDHIQUE EN DEHORS DE L'ASIE ». LE DALAÏ-LAMA L'A FONDÉ IL Y A TRENTE ANS.



et troisième vie, ce qui permet de voir les choses avec plus de détachement. La pensée occidentale est rythmée par l'horloge : le 1 est suivi du 2 puis du 3, etc. En Occident, vous êtes un point sur un cadran, les aiguilles passent au-dessus de vous, et vous ne savez jamais où elles sont. Les Orientaux sont plutôt assis sur l'aiguille : le temps pour eux est maintenant, maintenant, maintenant. La sagesse orientale nous rappelle qu'il ne faut pas se focaliser sur l'avenir : « Le chemin est le but. »

C.P. On peut lire dans la Bible : « Devant le Seigneur, un jour est comme mille ans, et mille ans sont comme un jour. » Pouvez-vous résoudre cette énigme ?

L.D. J'y vois la différence entre le temps vécu et son déroulement chronologique. Deux heures semblent passer en dix minutes si l'on est plongé dans quelque chose d'intéressant, alors que c'est l'inverse quand on s'ennuie. Lorsque vous êtes absorbé dans vos lectures, par exemple, vous perdez la notion du temps. Vous vous trouvez alors dans un état proche de celui de la méditation. C'est une expérience que tout le monde a faite. Notre perception du temps change notre notion de l'avenir, du passé et du présent.

C.P. L'idéal ne serait-il pas d'associer l'ouverture sur l'avenir des Occidentaux et l'ancrage dans le présent des Orientaux ?

L.D. La réflexion sur d'autres mesures et perceptions du temps est une source d'inspiration. En élargissant son horizon, on arrive à mieux surmonter les aléas du quotidien. Je ne souhaite pas, cependant, opposer les deux cultures. Le bouddhisme ne connaît pas de vérité unique et absolue, mais je vois un enrichissement dans la conception bouddhique du présent en tant que somme des activités de l'être humain. L'esprit doit être là où est le corps. Si je scie du bois en ayant la tête ailleurs, je risque de me sectionner la main.

C.P. L'importance que nous attachons à l'avenir met l'accent sur les conséquences et les responsabilités liées à nos actes.

L.D. Il en est de même pour le bouddhisme selon la loi du karma, le principe de causalité. Quel acte produit quelle conséquence ? C'est une question centrale dans la conception bouddhique du karma ; elle implique une pensée qui appréhende les choses dans leur ensemble. Si je jette quelque chose, cela influe sur d'autres, de même que si je dis quelque chose.

C.P. Beaucoup de gens ici se plaignent de vivre à un rythme effréné. Que conseillez-vous ?

L.D. Une suggestion banale avant tout : fixer des priorités en se demandant : « Qu'est-ce qui est important pour moi ? » Il suffit ensuite de renoncer à ce qui l'est moins. Voilà l'aspect pratique. Une autre approche est le stress. Il y a des gens qui sont très actifs sans ressentir de stress, et d'autres qui ne font pas grand-chose et sont toujours stressés. Le stress dépend de la façon dont on conçoit les choses ; c'est le psychisme qui entre en jeu. La société occidentale est axée sur la performance, dont dépend à son tour la valeur de l'individu. Nous devons changer cela. Il vaut mieux en faire moins mais le faire très bien. On cessera ainsi de courir après le temps et on sera moins stressé.

C.P. Le bouddhisme connaît un accueil favorable en Occident. Pensez-vous qu'il y ait un rapport avec notre rythme de vie ?

L.D. Oui sans doute. Beaucoup de gens ne trouvent plus le temps de se détendre, ni sur le plan physique, ni sur le plan intellectuel. Ils sont pris dans un tourbillon. Le bouddhisme permet d'intégrer de nouvelles idées dans sa vie, sans faire rigoureusement référence à la religion ou obliger à vivre en

marge de la société. Le bouddhisme n'est pas une religion, mais une méthode pour résoudre des questions d'ordre moral ou psychique. Il apprend aux hommes à écouter leur cœur et à réagir aux signes de leur corps. C'est pourquoi l'attention occupe une position aussi centrale pour nous.

C.P. Que voulez-vous dire ?

L.D. L'attention est le premier pas vers la connaissance de soi, pour vivre « ici et maintenant ». Si je me promène dans la forêt en veillant à chacun de mes pas, ce sera une autre expérience que si je marche au pas de charge. Il y a mille manières de boire de l'eau. Vous pouvez l'avaler à la hâte ou au contraire par petites gorgées, en prenant conscience de son goût. L'attention ouvre les portes de la méditation.

C.P. Le nirvana, est-ce la fin du temps ?

L.D. Oui en quelque sorte, dans la perception classique, chronologique du temps. Mais une fois que l'on parvient au nirvana, on accède à d'autres niveaux de réalité. C'est pourquoi le nirvana n'est ni le temps, ni l'absence de temps. Le nirvana est l'état de connaissance suprême. Il dépasse notre pensée et se situe par-delà le langage.



UN SAGE A DIT: «LE TEMPS EST
UN GRAND MAÎTRE. DOMMAGE
QU'IL TUE SES ÉLÈVES.»
CINQ PORTRAITS POUR MONTRER
QU'ON PEUT TOUT DE MÊME L'AIMER.

«J'avance toujours l'horloge de la tour de deux minutes, de façon à ne pas arriver en retard à mes rendez-vous.» Maître du temps, en tout cas de celui de la vieille ville de Berne, Markus Marti nous lance un regard pétillant de malice.

Très businessman dans son complet-cravate, il pose son porte-documents, tire un trousseau de clés de la poche de son veston et ouvre la porte en bois. A l'intérieur de l'épaisse muraille, l'air sent le passé – et le renfermé. Il monte d'un pas rapide les marches en molasse usées par

À L'ENSEIGNE DU TEMPS QUI PASSE



PAR BETTINA JUNKER
ET MEILI DSCHEN,
RÉDACTION BULLETIN



500 ans d'existence. Après quelques tours de l'escalier en colimaçon, une deuxième porte. Markus Marti la franchit, la tête rentrée dans les épaules. C'est ici son royaume. Gardien de la célèbre tour de l'Horloge (ou Zytgloggeturm) à Berne, il assure le bon fonctionnement du mouvement d'horlogerie.

Tandis que celui-ci égrène son tic-tac, Markus Marti rappelle un fait essentiel de l'histoire de la chronométrie, l'invention de l'échappement : « Sans cette invention, on ne serait jamais parvenu à faire tourner à

un rythme régulier les roues dentées d'un mécanisme d'horlogerie. » C'est elle qui a ouvert, il y a 700 ans, l'ère de l'horlogerie mécanique. Grâce au premier automate de son invention, l'homme était devenu capable de mesurer le temps, d'annoncer l'heure et de diviser sa journée en espaces temporels précis. Pour son plus grand bien. Tout au moins en apparence. Car avec le mécanisme d'horlogerie est arrivée la ponctualité, fondement de toute société bien organisée, qui règle la marche d'une existence vouée au travail et assigne une occupation à chaque instant de la journée.

Toute ville digne de ce nom voulut bientôt avoir son horloge ainsi que son carillon. Berne comme les autres. La première tour à horloge de Berne date de la fin du XIV^e siècle. Mais son mécanisme était déficient ; il fallut en changer deux fois en peu de temps. Un beau jour de l'an 1527, un serrurier du nom de Kasper Brunner frappa à la porte du Conseil de la ville et déroula sous le nez des conseillers le

plan d'une horloge monumentale, pour laquelle lui fut aussitôt passée commande. Les travaux durèrent trois ans, et la ville n'eut pas à regretter les mille florins qu'il lui en coûta. Constitué de cinq mouvements séparés, le mécanisme en fer forgé construit en gothique flamboyant est en effet l'un des plus grands du monde, et il marche toujours aussi bien qu'à l'époque.

L'horloge et lui – une belle histoire

Cela fait plus de vingt ans que le crochet par la tour de l'Horloge fait partie de la vie de Markus Marti. « C'est généralement en rentrant du travail que je m'en occupe. » Cet ingénieur électricien de 55 ans, aujourd'hui responsable du marketing d'une société de communication mobile, s'intéresse à la vieille ville et à son histoire depuis son installation à Berne. Quand la municipalité chercha un régleur pour sa célèbre horloge, il n'hésita pas une seconde. Il posa sa candidature et obtint le job, un emploi secondaire. « Voyez comme c'est pratique, dit-il, en pointant le doigt vers une étroite ouverture dans le mur de la tour, juste derrière le cadran de l'horloge, c'est là-bas que j'habite. » Il plaisantait en disant qu'il avançait l'horloge de deux minutes pour être à l'heure. Au contraire : « Je veille à ce qu'elle retarde toujours d'environ une minute. Ainsi, les touristes qui viennent admirer les figurines défilant sur la façade de la tour quand sonnent les heures peuvent voir le spectacle en entier, même s'ils sont un peu en retard. »

Markus Marti se tient devant les roues géantes, qui en remontreraient à bien des décors de film. Il range son porte-documents à sa place, suspend soigneusement son veston à une patère et se met au travail. Il en a pour un quart d'heure ; mais

il faut recommencer chaque jour. L'horloge est inflexible : au bout de 29 heures, elle s'arrête. « Le principe est le même que pour n'importe quelle pendule, explique-t-il. Avec le treuil, je vais d'abord tirer les poids de 400 kilos dans la cavité où coulisseraient les câbles. » Il empoigne la manivelle et tourne. Pour éviter que le mouvement ne s'arrête pendant qu'on le remonte, ce qui obligerait à en refaire ensuite le réglage, il enclenche un poids de secours, le temps de l'opération, tout cela avec la précision des gestes mille fois répétés. Pour mettre l'horloge à l'heure, il doit arrêter le balancier, puis grimper sur l'assemblage et accélérer manuellement le mouvement du balancier. Une opération fastidieuse, mais c'est le seul moyen de rattraper lentement les minutes de retard. « Ce sont généralement mes enfants qui viennent chaque jour remonter le mouvement, mais le soir, en rentrant chez moi, je jette tout de même un petit coup d'œil au cadran. »

Faire confiance aux autres réserve parfois des surprises. Comme ce samedi où les enfants étaient à leur camp de scouts. Pour ne pas oublier d'aller remonter l'horloge, Markus Marti avait pris le bâton de rouge à lèvres de sa femme et écrit en grand le mot « Zytglogge » sur le miroir de la salle de bains. Or sa femme avait justement fait venir ce jour-là une femme de ménage – qui s'empressa évidemment d'effacer le message d'un énergique coup de torchon. Le lendemain, réveillé en sursaut aux premières lueurs du jour, notre consciencieux régleur se rappela soudain : « Mon Dieu, l'horloge ». Habillé à la hâte, il se précipita dans la grisaille de l'aube pour réparer son oubli.

En vingt ans, l'horloge ne s'est arrêtée que deux fois. C'est qu'on peut compter sur Markus Marti. Sa tâche accomplie, il redescend les escaliers de la tour et referme la porte derrière lui. Jusqu'au lendemain, à la même heure.

SI LES HEURES S'ÉGRÈNENT CORRECTEMENT À BERNE, C'EST GRÂCE À **MARKUS MARTI**, LE GARDIEN DE L'HORLOGE.

BETTINA JUNKER



13,7 SECONDES, L'OBSESSION D'IVAN BITZI – TOUT AU MOINS AU 110 MÈTRES HAIES

«A vos marques!» Le regard fixé au sol, les mains sur les hanches, il gagne sans hâte le départ. Quelques mouvements d'assouplissement pour les jambes et les épaules. Se penchant en avant, il prend appui sur le sol; les pieds entrent dans les starting-blocks, le pouce et l'index se posent délicatement sur la ligne de départ. La tête s'incline. Le corps parfaitement immobile, il fait le vide. Silence absolu.

«Prêt?» Le corps se soulève légèrement, tendu comme un ressort.

tions, de soigner les détails, d'affûter son mental. D'où l'absence de chronomètre et l'effort qu'on coupe avant la ligne. «A l'entraînement, ce sont surtout ses sensations qui comptent, dit l'entraîneur, Daniel Schmidt. Les bonnes courses sont celles qui lui font dire qu'il a couru comme s'il n'y avait pas de haies.»

Un rien suffit pour dérégler les automatismes du coureur de haies. Quelques centimètres d'avance ou de retard dans les sauts – et tout est perdu. «Ce qui me

«Partez!» Le ressort se détend, les pieds martèlent le sol, l'athlète vole au-dessus des haies, si vite que les yeux ont de la peine à suivre le mouvement.

Mais l'explosion d'énergie est de courte durée. Ivan Bitzi coupe son effort. Encore quelques foulées avant de revenir sur ses pas en reprenant son souffle. Ainsi s'achève la troisième course de sa journée d'entraînement.

Un dixième de seconde...

24 ans, dessinateur en génie civil, Ivan Bitzi s'entraîne presque tous les après-midi à la salle de l'Allmend à Lucerne: cinq courses et préparation physique. Objectif: obtenir sa sélection pour les Mondiaux d'athlétisme à Séville au mois d'août. Ivan Bitzi est l'un des coureurs les plus prometteurs de Suisse sur le 110 mètres haies. Pour se qualifier, il doit courir en 13,7 secondes. Or son meilleur temps a été de 13,8 secondes cette année.

Il lui faut encore gagner un dixième de seconde. Cela fait des mois qu'il s'entraîne pour cela. Maintenant, dans son ultime phase de préparation, il a besoin d'affiner ses sensa-

plaît, dans le 110 mètres haies, c'est justement son aspect très technique. Courir droit devant soi est à la portée de tous», dit Ivan Bitzi.

Un dixième de seconde. Le temps d'un battement de paupière. A la vitesse où courent les meilleurs hurdlers, cela représente environ un mètre sur les 110 mètres à parcourir. «Il est difficile de dire pourquoi une course a marché ou n'a pas marché, dit l'entraîneur d'Ivan Bitzi. Cela dépend de mille choses. La forme du jour. Le mental. Un athlète peut faire une course superbe, mais dans un mauvais temps. Ou une course quelconque, mais avec un excellent chrono. Pourquoi? Comment? Allez savoir!»

«13,7 secondes, dit Ivan Bitzi songeur, ce n'est rien à côté des chronos des meilleurs spécialistes du monde.» Ces derniers se battent à coups de centièmes de seconde aux alentours de 13,12. Les écarts sont minimes. Le record du monde est de 12,91. Il a été établi en 1993 par Colin Jackson. S'il ratait sa qualification pour les Mondiaux de Séville, Ivan Bitzi n'en ferait pas une maladie. Son ultime objectif est, en effet, de participer aux Jeux olympiques de Sydney en 2000.

Dans la salle lucernoise, Ivan Bitzi prépare sa quatrième course. Inutile d'en enchaîner plus de cinq. Ce qui compte, c'est la qualité, non la quantité. Il profite des pauses pour analyser avec son entraîneur la course précédente. «La deuxième haie a été la plus mauvaise, alors que tu avais attaqué très franchement la première, avec une bonne entrée et une bonne sortie.» Puis le silence et la concentration.

Avant le départ suivant, il faut faire le vide dans sa tête. Le corps est relâché mais prêt, les sens sont affûtés. L'athlète a devant lui le rouge de la piste en tartan et le parfait alignement des haies rayées de noir et de blanc. Les bruits se taisent. Il n'attend plus que le fatidique «A vos marques!».

MEILI DSCHEN



LA SOCIOLOGUE **HELGA NOWOTNY** A AVEC LE TEMPS DES RAPPORTS D'UNE RIGUEUR SCIENTIFIQUE.

«**P**rofitons pleinement de ce temps que nous n'avons pas ! » Telle semble être la devise de l'homme moderne. Une devise au nom de laquelle ceux qui n'ont pas décroché vivent à cent à l'heure, toujours pressés, toujours stressés, toujours en route vers quelque destination nouvelle, obsédés par la crainte de manquer quelque chose. Savent-ils seulement pourquoi ?

On ne pouvait choisir mieux, pour répondre à cette question, qu'une exploratrice du temps. Elle s'appelle Helga No-

wotny. Elle est professeur d'épistémologie à l'Ecole polytechnique fédérale (EPF) de Zurich et s'intéresse depuis plusieurs années déjà à cette chose qui nous file entre les doigts : le temps. Le hic, c'est qu'elle-même n'a pas une minute de libre. Non contente d'enseigner, elle organise en effet des séminaires, participe à des congrès, donne des conférences, publie des articles scientifiques. Bref, une véritable vie de professeur, c'est-à-dire douze heures de travail par jour et des semaines qui n'ont souvent ni samedi ni dimanche.

Mais la voici, ô miracle, assise à la table de conférence de son bureau, à l'ancien observatoire de Zurichberg. Elle a une demi-heure de disponible. Trente minutes pour parler des hommes, du temps et des rapports qui existent entre les deux.

« Voyez-vous », dit-elle, entrant tout de suite dans le vif du sujet, « pour pouvoir organiser cette rencontre, nous avons consulté nos emplois du temps et convenu d'une date et d'une heure, que nous avons notées dans notre agenda. Qui plus est, j'ai été obligée de déplacer un autre



CHARLES MÉLA A UN
FAIBLE POUR LE PASSÉ.
SON CŒUR BAT
POUR LE MOYEN ÂGE.

rendez-vous pour me libérer. Nous avons donc compartimenté notre temps.» Le téléphone sonne. Elle poursuit en ignorant la sonnerie : «Et c'est là mon travail : étudier tous les actes sociétaux à l'aide desquels l'homme structure son temps.» Voilà pour l'exploration sociétale du temps.

Encore 25 minutes. Au fond de la pièce, un bureau qui ploie sous le poids des livres et des revues. Elle n'y touchera pas pendant notre entretien, pas plus qu'elle ne répondra au téléphone. Au mur, quelques souvenirs personnels, des cartes postales, des photos. Helga Nowotny se retourne, son regard tombe sur une photo de ses deux petits-enfants : «Ils ont dû pousser depuis la dernière fois que je les ai vus.» Retour à nos moutons : «Mon Dieu, comme le temps passe!» Ce n'est pas parce qu'on l'explore qu'il s'arrête.

Une nouvelle culture du temps ?

Encore 20 minutes. L'alternance entre le temps que l'homme consacre au travail et celui dont il dispose pour lui-même est un élément de structuration qui intéresse particulièrement les chercheurs, selon la sociologue. Les mutations en cours dans ce domaine sont profondes. «Nous allons irréversiblement vers un cycle économique de 24 heures.» L'évolution est évidente : d'une part des machines très chères, qui doivent tourner sans jamais s'arrêter, de l'autre des technologies de l'information permettant de faire son shopping 24 heures sur 24. «Deux phénomènes, explique-t-elle, qui ignorent complètement les autres besoins que l'homme peut avoir par rapport au temps. Les frontières entre le temps consacré au travail et le temps libre s'effacent de plus en plus.»

Mi-temps. «Ajoutez à cela la tyrannie de la disponibilité.» Les gens se laissent allégrement asservir par leurs portables, dont la sonnerie les poursuit partout. Elle ne considère pas pour autant le téléphone mobile comme un nouveau fléau de l'humanité. «Le téléphone et le répondeur n'y sont pour rien. C'est à nous, après

tout, de décider si nous voulons en être esclaves ou non.»

Il appartient aussi à l'homme de déterminer s'il veut vivre toujours plus intensément et faire des 24 heures que compte une journée un paquet toujours plus rempli, toujours plus étroitement ficelé. «Dans notre culture, vivre intensément signifie faire le plus de choses possible. L'impression du manque de temps ne vient que plus tard, mais elle vient à coup sûr.»

Il reste dix minutes. «Je pense, dit-elle, que nous n'avons pas encore la bonne distance par rapport à des appareils comme le portable ou le courrier électronique. Nous avons besoin de nous forger une nouvelle culture du temps et d'intégrer dans sa gestion nos besoins physiques et psychiques.» Sans quoi, selon elle, nous allons droit à l'épuisement. Il est certain, en effet, que l'on ne peut revenir en arrière. C'est surtout la flexibilisation de la vie professionnelle qui pousse l'homme à «s'auto-exploiter». Parce qu'il veut être performant, l'homme fait de plus en plus souvent des choses qui ne sont pas bonnes pour lui.

Cinq minutes. «Pour moi aussi, le temps est une denrée précieuse. Et j'ai moi aussi du mal à me garder au moins une journée de libre en fin de semaine.» Le summum du luxe ? Se réserver du temps non structuré et employer à sa guise une journée de travail sans rendez-vous. Qui dirait le contraire ?

Fin de l'entretien. Helga Nowotny se lève pour prendre congé. Mais avant qu'elle ne coure à son prochain rendez-vous, vite cette ultime question, que l'on se doit de poser à toute personne qui explore le temps : Qu'évoque pour elle le mot «temps» ? Elle sourit et s'en tire en citant le sociologue Norbert Elias : «La montre est comme un masque rituel : tout le monde sait qu'il y a un homme derrière, mais c'est le masque qui nous fascine.»

BETTINA JUNKER





C'était il y a quarante ans. Un beau jour, en ouvrant un livre, Charles Méla découvrit un monde nouveau, celui des preux chevaliers et des gentes damoiselles, des dragons crachant le feu, des nains surnois et des créatures féeriques. Il fut fasciné par Perceval, Tristan et Iseult, le chevalier au lion – tout ce que le commun des mortels considère comme de gentilles petites histoires pour enfants. Très vite, Charles Méla comprit que ce monde, il ne le quitterait à aucun prix, mais en deviendrait au contraire le gardien.

Aujourd'hui, Charles Méla est professeur ordinaire de littérature française médiévale à l'Université de Genève. Sa pas-

sion de jeunesse s'est donc transformée en un vrai métier. Fait réjouissant, certes. Et pourtant, l'observateur non averti ne peut s'empêcher de se demander comment un homme peut mettre toute sa vie professionnelle au service du passé. Cela a-t-il vraiment un sens ? Car après tout, ce qui est passé ne reviendra plus jamais. Et le présent est tellement plus vivant, plus passionnant et plus important !

La quête du Graal – un thriller

«Allons donc», objecte Charles Méla en faisant un signe de dénégation. Tel un roi, il trône sur son fauteuil dans l'un des amphithéâtres de l'université. Son geste ne

tolère aucune contradiction. D'humeur combative, il s'avance sur son siège, se penche sur son bureau et se lance dans un vibrant plaidoyer : «Le Moyen Age, une époque poussiéreuse ? Pas le moins du monde !» Sa voix, ses mimiques, son attitude sont celles d'un homme passionné. Quel enthousiasme, quelle ferveur l'habitent ! Et quel contraste avec les salles ennuyeuses du vieux bâtiment universitaire ! «Voyez-vous, tous les récits, les histoires, les légendes et les mythes du XII^e ou du XIII^e siècle sont aussi vivants qu'autrefois. Si vous lisez la poésie du Graal, vous serez saisie d'une émotion intense, et vous serez tellement captivée par le livre que

vous ne pourrez sans doute plus le lâcher.» Le talent oratoire de Charles Méla est encore mieux mis en valeur lorsqu'il est face à ses étudiants. «En lisant et relisant les textes, je leur confère une nouvelle vie. Le Moyen Age est comme une braise que l'on ne croit plus capable de s'enflammer ; si on souffle dessus, elle se ravive et s'embrase à nouveau.»

Et ce n'était que le début. Charles Méla est un amoureux des mots. «Je voulais être celui qui attise le feu. Je voulais contribuer à garder vivant le souvenir d'une culture, car celui-ci est indispensable pour comprendre l'époque actuelle.» A cet égard, Charles Méla a incontestablement du mérite. Il enseigne à l'université depuis presque vingt ans, et il a été doyen de la faculté des lettres pendant sept ans. En outre, il a parfaitement raison : Comment l'homme peut-il comprendre ce qui se passe aujourd'hui autour de lui s'il ne connaît pas son passé culturel et religieux ?



Quoi qu'il en soit, la poésie du Moyen Age n'est pas à la portée de tout le monde. Avant de pouvoir se mettre au travail, les amateurs de cette littérature doivent déployer tout un arsenal d'outils. Et souvent, le courage, le zèle et la curiosité d'esprit font bientôt défaut à maint candidat. Sans parler du plaisir. Car avant tout, il faut apprendre la langue de l'époque, c'est-à-dire la langue romane. Et l'idéal est de faire en plus des études d'histoire afin de disposer d'une solide culture générale. Concrètement, cela signifie passer des années à acquérir des connaissances de base. Avec en prime la question lancinante du sens de sa démarche et l'impression accablante de ne servir à rien. En effet, on n'est pas productif, et encore moins rentable, pendant toute la durée des études. «Mais c'est seulement ainsi que l'on arrive progressivement à faire une analyse approfondie des textes.»

Le passé est vivant

Lorsque l'homme de la fin du XX^e siècle considère le Moyen Age comme une tache sombre dans l'histoire de l'humanité, il ne sait pas combien il doit en fait à cette époque. «Les origines de notre Etat moderne remontent au Moyen Age; tout comme la notion de «courtoisie». Le «roman» est aussi une invention de cette époque, explique Charles Méla. Ce qui désignait alors les premiers ouvrages écrits en langue romane, et non plus en latin, est devenu au fil du temps un grand genre littéraire.» Encore une preuve que le Moyen Age a profondément marqué notre civilisation et notre culture. En des temps de guerre, d'insécurité et de violence, les hommes du Moyen Age n'ont cessé de s'interroger sur les conditions d'un ordre de civilisation véritablement humain.

«Le Moyen Age est donc en quelque sorte la «jeunesse de notre monde». Charles Méla est fier de sa phrase bien tournée. Cependant, celui qui se raccroche à la jeunesse n'a-t-il pas peur de la vieillesse? Ou, en d'autres termes:

l'étude du passé n'est-elle pas une manière de fuir le présent? Charles Méla est animé du même feu sacré qu'il y a quarante ans. «Mon travail a un seul objectif: éclairer le passé – pour mieux comprendre le présent.» Selon lui, le passé n'existe que par le biais du présent, c'est-à-dire aussi longtemps qu'il y a des gens pour

s'en occuper. Avant que le professeur Méla et des générations d'étudiants ne tournent la toute dernière page du livre, il coulera beaucoup d'eau sous les ponts. C'est pourquoi Charles Méla a sans doute raison lorsqu'il conclut: «Le passé est aussi vivant que le présent.»

BETTINA JUNKER

KATYA EGGER A UN CANCER. ELLE ESPÈRE AU MOINS ACCOMPAGNER SON FILS JUSQU'À LA FIN DE SON APPRENTISSAGE.

La fenêtre ouvre sur des arbres et des prés. Sur le balcon, un amoncellement d'ours en peluche. «On me les a offerts quand j'étais à l'hôpital», explique Katya Egger. Un appartement clair et sympathique. Beaucoup de figurines représentant des anges. Et des bougies bleues, qui brûlent même pendant la journée. L'un de ses poèmes commence par ces mots: «La flamme est comme nous – elle vit, elle meurt.» Et, quelques lignes plus bas: «Sa fin est triste, elle lutte pour ne pas mourir.»

Le combat commence il y a sept ans, avec l'annonce d'un cancer du sein. Après quoi les médecins diagnostiquent encore des lésions cancéreuses de l'abdomen, et des tumeurs cérébrales. Commence alors une ronde sans fin d'opérations et de chimiothérapies. Mère célibataire exerçant une activité professionnelle, Katya Egger, qui a l'habitude de prendre les choses à bras-le-corps, doit se résigner à ne plus travailler, à sentir ses forces décliner et à connaître, pour elle-même et ses trois enfants, des fins de mois difficiles. Elle doit apprendre à vivre avec l'idée de la mort. A élever ses enfants dans cette perspective.

«Le pire a été de dire à mes enfants que j'avais un cancer.» Mais que faire

d'autre? Le cacher n'eût servi à rien. «Quand on a une famille, on pense qu'on doit être forte. Qu'on n'a pas le droit d'être malade. C'est faux. Révolte, tristesse, peur, douleur, tout cela doit pouvoir être exprimé.»

«Rien ne peut défaire une équipe»

Avant qu'on ne lui donne enfin de la morphine, elle a manqué perdre la raison tant elle avait mal. La chimiothérapie a modifié son physique; il lui a fallu de la force pour l'accepter. Comme il lui en a fallu pour accepter d'être de plus en plus seule. Beaucoup de relations ont cessé de la voir, l'épreuve était au-dessus de leurs forces. Une réaction qu'elle a sans doute favorisée en se repliant sur elle-même. Avec le temps, elle a appris à accepter tout cela.

Blanche et Germaine ont maintenant 25 et 21 ans, Jean-Claude 18 ans. A présent, les deux filles volent de leurs propres ailes. «J'en suis heureuse», dit Katya Egger. La maladie de leur mère a pesé sur leur jeunesse. Elles ont été obligées de grandir plus vite que les autres et ont appris à être solidaires. «Les enfants disent toujours que nous formons une équipe, déclare-t-elle en souriant; et rien ne peut défaire une équipe.»



« Le temps que l'on a à vivre s'écoule
comme le sable dans le sablier.
Secondes, minutes, jours, années
s'en vont inlassablement,
heure après heure.
Les hommes remplissent les grains
de sable
d'amour, de haine,

d'impatience, de liberté.
De beauté et de joie,
de jalousie et de mesquinerie,
de DOULEUR.
Le temps que l'on a à vivre s'écoule
comme le sable dans le sablier.
De quoi ai-je, MOI, rempli
mes grains de sable ? »

C'est un des poèmes de Katya Egger. Récemment, de nouveaux nodules ont été découverts. Nouvelles opérations, nouvelles chimiothérapies. « La maladie a des lois qui lui sont propres, dit-elle. J'ai toujours pensé que je tiendrais le coup jusqu'à ce que les enfants soient assez grands pour se débrouiller seuls. Je n'ai jamais demandé de pronostic. Maintenant, pour la première fois, je panique. J'ai peur de ne plus avoir assez de temps devant moi. Jean-Claude a encore deux ans d'apprentissage. »

Katya Egger est assise sur son balcon. Dans leur coin, les ours en peluche expriment le calme et la sérénité. Le soleil brille. Elle allume une cigarette. Elle n'a pas l'air d'une malade. C'est une femme plutôt ronde, avec des yeux vifs et des cheveux très courts, à la coiffure punk. Dans le pré qui s'étend devant l'immeuble, des lapins sautillent.

Qu'est-ce que l'espoir ? « Accompagner mon cadet jusqu'à ce qu'il soit capable de prendre soin de lui-même. Pouvoir rester digne jusqu'au bout, ne pas désapprendre le rire. Comment pourrais-je supporter tout cela si l'un de mes enfants devait cesser de rire ? J'espère aussi que mes enfants resteront en bonne santé. »

Katya Egger vient de fêter ses 48 ans avec les amis de ses enfants. « Je pensais autrefois faire pour mes 50 ans une fête digne d'un centenaire, et voilà que je le fais déjà à 48 ans. »

Elle dit qu'elle n'a plus peur de mourir. Impossible d'imaginer ce que pourrait être l'au-delà. « Je ne sais pas s'il y a quelque chose après la mort. Ce que je souhaite, en tout cas, c'est être l'ange gardien de mes enfants. »

MEILI DSCHEN



Raillée par un lièvre pour sa lenteur, une tortue défia celui-ci de la battre à la course. Le lièvre accepta, plus par jeu que par fanterie. Le jour de l'épreuve arriva : le but étant fixé, tous deux s'élancent en même temps sur le parcours. La tortue avance lentement mais sûrement. Quant au lièvre, poussant le persiflage à l'extrême, il fait des tours et des détours interminables pour finalement se coucher dans l'herbe et s'endormir, épuisé, à quelques pas seulement du but. Bientôt réveillé par les cris de joie des spectateurs, il aperçoit la tortue franchir la ligne d'arrivée. Comme il la voit revenir, il s'esquive, honteux, avouant librement que, pour avoir été trop confiant dans sa vitesse, il avait été couvert de ridicule par l'animal le plus lent de la création. (D'après « La tortue et le lièvre » d'Esopé)

PRIS AU PIÈGE DU TEMPS

DANS LA COURSE QUOTIDIENNE
CONTRE LA MONTRE, BEAUCOUP TRÉ-
BUCHENT. ET LES CONSEILLERS EN GESTION
DU TEMPS S'EN DONNENT À CŒUR JOIE.





PAR PASQUALE FERRARA



BRUNO SCHNARWILER, CREDIT SUISSE

«LES SCHÉMAS DE COM- PORTEMENT NE SE MODIFIENT PAS DU JOUR AU LENDEMAIN»

Même si la tortue bat le lièvre dans la fable, le rythme de la vie moderne est impitoyable et pose chaque jour davantage de problèmes aux moins rapides : toujours plus vite, toujours plus haut, tel est le mot d'ordre. L'économie fait pression sur les entreprises, celles-ci font pression sur les employés. Stress, manque de temps et surmenage en sont le corollaire. Et ce n'est qu'un début : les experts prédisent une accélération de la course au rendement.

Les conseillers capables de montrer comment mieux supporter cette vie trépidante ont un agenda bien chargé. La formule magique tient en trois mots : gestion du temps. Pas étonnant que les ouvrages consacrés à ce thème remplissent les rayons des librairies, que des outils comme les gestionnaires de temps et les organisateurs électroniques soient tant demandés, et que les séminaires et autres ateliers fassent salle comble. Les souffrances du manager surmené sont le pain quotidien des conseillers en gestion du temps. Leur message est simple : «Tout est dans l'organisation.»

La gestion du temps promet une utilisation optimale du temps, un travail plus efficace, moins de stress et... plus de temps. Mais comment ? En étant encore plus exigeant avec soi ? Pas du tout ! «Aussi dur qu'ils aient travaillé durant la journée, la plupart des gens ne parviennent pas, le soir, à rentrer chez eux satisfaits et détendus. Nous leur apprenons à corriger ce schéma», peut-on lire dans la préface de l'un des nombreux ouvrages sur le sujet. Franchement, cela vaut bien trente francs !

Des livres pleins de lieux communs

Selon un usage tout américain, les guides pratiques donnent des règles simples, pour la plupart aussi générales qu'irréfutables. «Faites correctement ce que vous avez à faire.» Qui pourrait trouver à redire à cela ? Ou : «Aujourd'hui est un jour nouveau.» Sans oublier les formules et diagrammes faisant accroire qu'on a affaire à une

science exacte : «Huit minutes de planification = une heure de gagnée.» Est-ce à dire que seize minutes de planification font gagner deux heures ? Mais laissons cela. A vrai dire, gérer son temps consiste d'abord à se fixer des priorités. «Pour gérer efficacement son temps, il convient d'attribuer des priorités bien précises aux activités planifiées, en les hiérarchisant à l'aide d'une classification A-B-C.» On accomplit une ou deux tâches A par jour (trois heures chacune), on prévoit encore du temps pour deux ou trois tâches B, on liquide les tâches C en une heure, et voilà déjà une journée de travail efficace. Pas de questions ?

Les exemples tirés de la pratique sont souvent d'une simplicité touchante. Ainsi sur le thème des dérangements : «Ne vous laissez pas déranger toute la journée par le téléphone. Ne prenez les communications qu'à certaines heures. Laissez un message sur la boîte vocale ou demandez à vos collaborateurs de dire que vous rappellerez. Lorsque vous appelez Monsieur Durand (il a téléphoné pour prendre rendez-vous), vous avez votre agenda sous les yeux et pouvez lui proposer différentes dates. Monsieur Durand sera impressionné, et la conversation sera très brève.» Et si Monsieur Durand ne prend pas non plus les appels ?

Attention aux recettes toutes faites

Bien entendu, ces ouvrages fournissent aussi de nombreux conseils et renseignements utiles sur la manière de mieux organiser ses journées de travail. Reste à savoir si leur application permet de réduire le stress. Car le temps ainsi gagné sert surtout à... abattre encore plus de travail !

LES VOLEURS DE TEMPS SE CACHENT PARTOUT

Les documents auraient été prêts pour la réunion sans tous ces appels téléphoniques et ces collègues qui voulaient encore ceci ou cela. Les dérangements font partie du quotidien, mais nous en sommes parfois responsables. Voici les principaux dévoreurs de temps :

Téléphone : Certains appels sont superflus, d'autres pourraient être écourtés. Pourquoi ne pas abréger et fixer rendez-vous pour un café ?

Visiteurs : Il y a toujours quelqu'un qui veut quelque chose. Recommandation des conseillers en gestion du temps : exiger que les heures durant lesquelles on ne veut pas être dérangé soient respectées.

«Ajournite» : Les travaux désagréables sont remis à plus tard ou abandonnés en cours de route. On n'a jamais l'esprit tranquille pour liquider d'autres affaires.

Papierasse : On consacre trop de temps à la correspondance, aux notes internes et à d'autres papiers non urgents.

Communication : On perd du temps par manque de clarté. Des travaux sont effectués pour rien.



Ainsi comprise, la gestion du temps n'est pas une solution, mais une partie du problème.

Les conseillers spécialisés connaissent aussi ce piège. «Beaucoup de gens veulent simplement savoir comment assumer un maximum de tâches», explique Bruno Schnarwiler, conseiller en management au CREDIT SUISSE. Selon lui, on ne fait donc qu'effleurer le problème, alors que la manière de travailler dépend beaucoup plus de valeurs personnelles, de schémas comportementaux et de programmes intérieurs. Dans la vie, chaque individu assume plusieurs rôles – partenaire, mère, chef, collaboratrice spécialisée, etc. Chaque domaine a ses propres exigences, qui changent sans cesse, et demande du temps. Les conflits d'horaires et les dilemmes sont inévitables. Aussi Bruno Schnarwiler se méfie-t-il des recettes par trop simplistes. «La gestion du temps n'est qu'un outil», souligne-t-il. Pour mieux maîtriser son temps, il faut d'abord s'interroger sur soi : «Qu'est-ce qui m'importe ? Que représente ma carrière pour moi, et pourquoi ? Pourquoi suis-je meilleur ou moins bon dans tel domaine ?» Pour Bruno Schnarwiler, c'est seulement après avoir répondu à ces questions que l'on peut passer à l'étape suivante, la gestion du temps.

Se prendre en charge pour réussir

Bruno Schnarwiler sait par expérience que les gens se posent rarement ce genre de questions. Il est vrai qu'ils se plaignent tout

le temps d'être sous pression et surmenés. Mais le fait de reconnaître la nécessité de changer n'est pas encore un gage de changement durable. Etre prêt à se remettre en question est certes une condition du succès, mais cela ne suffit pas. Pourquoi est-ce que je renvoie toujours les décisions à plus tard, que je ne parviens pas à déléguer, que je n'arrive jamais à finir un travail dans les délais ? «Les schémas de comportement profondément enracinés en nous et les idées le plus souvent inconscientes que nous avons sur nous-mêmes ne se modifient pas du jour au lendemain», précise Bruno Schnarwiler, qui recommande donc dans nombre de cas

des apprentissages en groupe avec des collègues, ou le soutien d'un thérapeute.

Le jeu en vaut la chandelle. «En effet, estime-t-il, la gestion du temps doit d'abord permettre à tout un chacun de se prendre en charge, afin d'améliorer sa capacité de rendement et sa qualité de vie.» Tels sont les grands objectifs. Seules les jaquettes de livres et les invitations à des séminaires prétendent que tout n'est qu'une question de volonté et de trucs personnels. Les conseillers en management chevronnés comme Bruno Schnarwiler ont une vision plus réaliste : «Il s'agit d'un travail de tous les jours.»

COURS ACCÉLÉRÉ POUR LES VICTIMES DU TEMPS

Voici quelques conseils à l'enseigne de «Ce-que-je-sais-depuis-long-temps-mais-que-je-n'applique-toujours-pas».

Tu le feras sans délai. Premier commandement d'une gestion efficace du temps. Ne remettez jamais au lendemain ce que vous pouvez faire le jour même ! Reporter un travail à plus tard fait perdre du temps et constitue un boulet. Prenez donc l'habitude d'agir sur-le-champ.

Tu le feras plus tard sans délai. Bien sûr, vous ne pouvez ni ne devez tout régler à la minute. Qu'il s'agisse de l'élaboration d'un projet ou de la préparation d'un entretien avec un collaborateur – tout demande du temps. Mais : décidez immédiatement quand vous allez faire ceci ou cela ! Consignez votre décision par écrit, faites-vous une note et n'y pensez plus jusqu'au moment voulu !

Tu le feras en une seule fois. Lorsque vous commencez un travail, menez-le à terme. Point besoin d'avoir fait des études pour savoir qu'on gaspille de l'énergie et du temps en reprenant sans cesse un travail interrompu.

Tu planifieras par écrit. Ainsi, vous n'aurez plus à penser aux tâches qu'il vous reste à accomplir. Votre mémoire s'en trouvera soulagée d'autant. La planification quotidienne permet aussi d'avoir une meilleure vue d'ensemble et un meilleur contrôle. Cela dit, soyez réaliste, ménagez-vous des zones tampons – si vous pouvez.

Tu diras non. La méthode la plus efficace pour maîtriser son temps. Débarrassez-vous de toutes les tâches que vous ne devez ou ne voulez pas accomplir vous-même – facile à dire !

Tu resteras cool. Les choses se passent souvent autrement que prévu. Rappelez-vous ce vieil adage des managers : plus la planification est précise, plus les impondérables sont durs à avaler.





L'ÉCONOMISTE MASSIMO CVALETTO
SAIT PARFAITEMENT QU'EN BOURSE
COMME DANS L'AVIATION, MONTÉES
ET DESCENTES SE SUIVENT
CONSTAMMENT. MAIS SI LES AVIONS
FINISSENT TOUJOURS PAR
REDESCENDRE, LE DOW JONES, LUI,
POURSUIT IMPERTURBABLEMENT
SA LONGUE ASCENSION.

UN INDICE DÉCOLLE

LE DOW JONES GRIMPE TOUJOURS PLUS VITE.
MAIS LE PROCHAIN DÉCUPLEMENT PRENDRA
UN PEU PLUS DE TEMPS. À SAVOIR 28 ANS.

PAR MASSIMO CVALETTO, ECONOMIC RESEARCH

Le temps passe à une allure folle. A qui la faute ? Sans aucun doute, les mutations technologiques de cette fin de siècle y contribuent en raccourcissant le cycle de vie des produits. Souvenez-vous : il a fallu 35 ans pour que le téléphone s'impose en tant que produit de masse. La télévision a mis 26 ans, l'ordinateur à peine 16 ans. Internet y est parvenu en sept ans. Le constat est le même pour le Dow Jones : il a fallu 48 ans pour que l'indice passe de 100 à

1 000 points. Or l'étape suivante, de 1 000 à 10 000 points, n'a pris que 17 ans. Tout donne donc à penser que le prochain décuplement prendra moins de dix ans. Cependant, un modèle mathématique du CREDIT SUISSE parvient à un résultat bien différent (voir encadré page 26).

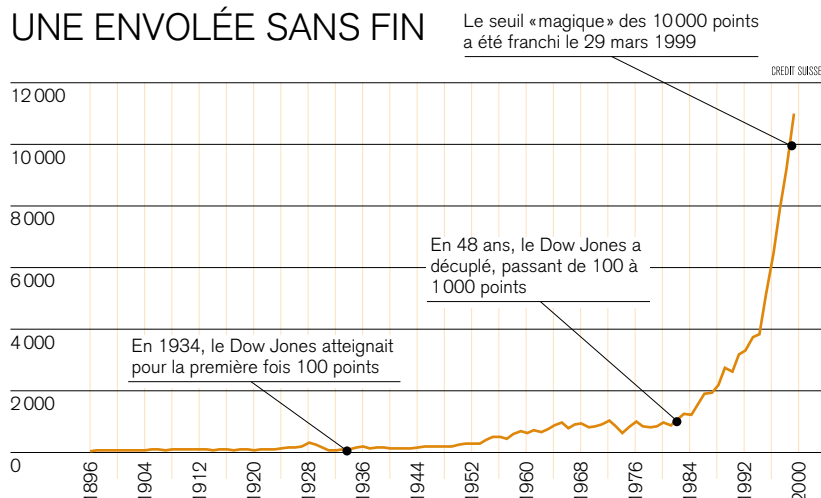
Procédons à une petite rétrospective : le Dow Jones Industrial Average, DJIA en abrégé, existe depuis 103 ans. L'indice a été calculé pour la première fois le 26 mai 1896, mais c'est seulement à partir du

7 octobre de la même année que le calcul a été fait régulièrement. Bien que son nom lui soit indissociablement lié, Edward Davis Jones n'a rien à voir avec sa création. Jones était le partenaire en affaires du journaliste économique Charles Henry Dow. C'est de ce dernier qu'émane l'idée qui allait donner naissance, au fil du temps, au plus fameux des indices boursiers.

Ce qui va aujourd'hui de soi constituait à l'époque un travail ardu. Les entreprises



UNE ENVOLÉE SANS FIN



ne se souciaient guère du public et ne publiaient pratiquement pas de chiffres ni, à plus forte raison, de bilans. Les données devaient être collectées péniblement. L'activité du marché n'était pas transparente. La création d'un indice a permis à l'investisseur de faire rapidement le point

de la situation à la Bourse de New York à l'aide d'un seul chiffre.

A l'époque, les sociétés cotées étaient rares. Aujourd'hui, le marché américain en compte plus de 9 000. Un indice dont la composition a été portée de onze titres initialement à trente depuis 1928 est-il

représentatif de l'ensemble du marché ? Outre-Atlantique, on recense aujourd'hui plus de 400 indices pour les actions. La plupart d'entre eux sont largement étayés, tel le Standard & Poor's (S&P 500), qui réunit 500 valeurs. Les 30 actions sélectionnées pour le DJIA ne couvrent que le quart de la capitalisation boursière américaine, contre 80% environ pour le S&P 500. Estimant qu'un échantillon de valeurs aussi restreint ne donne qu'un reflet incomplet de l'évolution, certains esprits critiques qualifient le Dow Jones de mauvais baromètre boursier. Pour le profane, Dow Jones et Bourse américaine sont néanmoins synonymes. Avec 30 actions, le petit épargnant a une bonne vue d'ensemble. Il peut retenir aisément les noms de 30 entreprises, mais pas de 500. Et les petits porteurs sont importants pour le marché des actions. Dans les années 80, 15% environ des ménages américains détenaient des actions ; actuellement ils

QUAND LE DOW JONES ATTEINDRA-T-IL 20 000 POINTS ? ET 100 000 ?

L'histoire le montre : sur une longue période, la Bourse est orientée à la hausse. Aussi le Dow Jones franchira-t-il tôt ou tard le seuil des 20 000, puis des 100 000 points. La question est : quand ?

Le CREDIT SUISSE a mis au point un modèle mathématique pour répondre à cette question. Celui-ci est basé sur le rapport cours-bénéfice (ou PER pour price earning ratio). Tout d'abord, il est nécessaire de se faire une idée de l'évolution dans le temps des bénéfices et des quotients, donc du PER, pour pouvoir pronostiquer le cours (niveau de l'indice). Actuellement, le Dow Jones affiche un PER de 27. En d'autres termes, les bénéfices de l'ensemble des 30 valeurs du Dow Jones avoisinent 405 dollars au niveau actuel de quelque 11 000 points d'indice ($11\,000/405 = 27$). Nous poursuivons ensuite en calculant la valeur inverse du PER, soit le rendement financier, et obtenons 3,7%. Au cours des seize dernières années, le rendement financier des actions américaines a fluctué à l'intérieur d'une fourchette allant de 50% à 95% à l'aune du rendement des emprunts à long terme de l'Etat américain. La médiane, qui sépare cette distribution en deux parts égales, se situe à 75%. Pendant la même période, le marché américain des actions a enregistré une progression bénéficiaire de 8%. Ces paramètres sont assez stationnaires ; ils sont donc stables sur le long terme bien que soumis à certaines fluctuations. C'est

pourquoi le CREDIT SUISSE utilise les mêmes valeurs pour ses prévisions.

Les emprunts d'Etat américains génèrent, sur le long terme, un rendement réel de 4,6%. Cette valeur pouvant être considérée elle aussi comme stationnaire, elle est intégrée dans la prévision. Le rapport avec le rendement du marché des actions est établi par le biais de ce chiffre. Il est admis que le rendement des actions représente 75% (médiane) du rendement des obligations. 75% de 4,6% donnent environ 3,4%. A partir de la valeur inverse de 3,4%, on obtient un PER futur de 29. Les bénéfices augmentant de 8% par an à partir d'une valeur initiale actuelle de 405 dollars, dans combien d'années le quotient de 20 000 (cours) débouchera-t-il sur un PER de 29 ? En recourant au calcul exponentiel, nous obtenons sept ans.

Premier résultat : le Dow Jones franchira la barre des 20 000 points pendant l'été 2006.

Le CREDIT SUISSE applique le même principe pour le niveau de 100 000 points à l'indice DJIA. Les paramètres sont les mêmes : progression de 8% des bénéfices actuels de 405 dollars et PER de 29.

Deuxième résultat : le Dow Jones s'inscrira à 100 000 points au printemps 2027.



sont plus de 45%. Les besoins liés à la prévoyance vieillesse individuelle feront encore augmenter ce chiffre.

Contrairement à une opinion répandue, diverses entreprises ont disparu du DJIA au cours de ses 103 années d'existence. Parmi les valeurs qui le constituaient initialement, seule General Electric est parvenue à se maintenir jusqu'ici dans l'indice, quoiqu'elle en ait aussi été radiée pendant neuf ans avant d'être réadmise. La composition du DJIA au fil du temps reflète la transformation de l'Amérique qui, de société agraire, s'est muée en une société industrielle avant d'évoluer, en cette fin de XX^e siècle, vers une société technologique. Un service spécial baptisé «keeper of the dow» décide de l'admission et du retrait des entreprises. Ce service s'est toujours distingué par son inertie face aux nouvelles tendances – et il en va encore ainsi aujourd'hui. Sinon, comment expliquer qu'une entreprise telle que Microsoft, la plus grosse capitalisation boursière du monde avec 500 milliards de dollars, ne soit pas représentée dans l'indice? Il est vrai que les exigences posées aux entreprises candidates sont élevées et fastidieuses.

13 000 points d'ici à la fin de l'année

Revenons à la question du temps. Si l'accélération du mouvement haussier du Dow Jones se poursuit au même rythme, combien de temps prendra le prochain décuplement? La réponse du CREDIT SUISSE: 28 ans (voir encadré page 26). Car ce n'est pas le cycle de vie des produits qui détermine la hausse de la Bourse, mais les bénéfices dégagés. La mutation technologique rapide s'est soldée, en particulier pendant les années 90, par la mise sur le marché de toute une série de nouveaux produits et services intéressants en termes de coûts. Les conséquences, paradoxalement, ont été doublement bénéfiques: les prix ont baissé pour le consommateur final, tandis que les marges des producteurs s'élargissaient. Cependant, l'accroisse-

ment des marges lié aux innovations en matière de produits et de processus est passager, toute nouveauté étant éphémère et ne tardant pas à être imitée par les concurrents. Ainsi, au cours des années 90, la progression des bénéfices des entreprises a parfois été sensiblement supérieure à la moyenne à long terme de 8%, ce qui a propulsé le DJIA vers les 10 000 points. Encore en baisse de 8% en 1990, les profits se sont redressés jusqu'en 1995, enregistrant une puissante progression de 39%. Ils ont ensuite perdu de leur élan. Année de crises financières, 1998 s'est finalement soldée par une croissance de 1% seulement. 1999 devrait être à nouveau une bonne cuvée, une progression bénéficiaire de 16% étant annoncée. A moyenne échéance, les producteurs perdront leurs avantages actuels en termes de marges, et les bénéfices se stabiliseront aux alentours du niveau moyen de 8%. La poussée innovatrice du secteur technologique, qui gonfle les marges, verra en effet sa vigueur diminuer.

CALCULER LE SWISS MARKET INDEX: RIEN DE PLUS FACILE

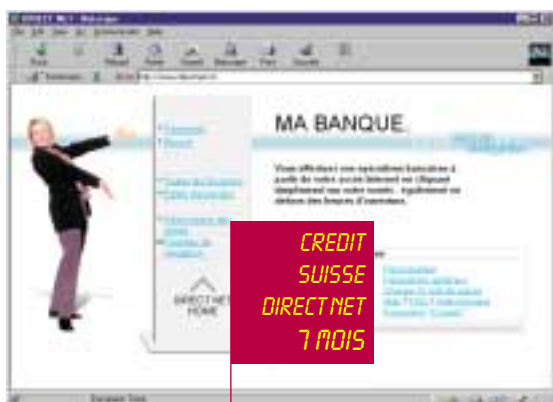
Le modèle du CREDIT SUISSE présenté dans l'encadré page 26 permet également de calculer à quel moment le Swiss Market Index (SMI) atteindra le seuil magique des 10 000 points. Pour ce faire, nous avons besoin du rendement financier des actions suisses, qui a fluctué, sur une période de 16 ans, à l'intérieur d'une fourchette allant de 150% à 200% du rendement des emprunts d'Etat en francs. La médiane correspond à 180%. Nous introduisons par ailleurs dans le modèle le rendement réel à long terme de quelque 2,2% généré par les emprunts d'Etat en francs ainsi que la progression bénéficiaire de 9% enregistrée par le marché suisse des actions sur une longue période. Les bénéfices du SMI avoisinent 340 francs. Le rapport cours-bénéfice recherché est la valeur inverse obtenue à partir de 180% de 2,2%, soit 25. On en déduit que le SMI atteindra la barre des 10 000 points en juin 2001. Les investisseurs peuvent donc attendre pour mettre le champagne au frais: rien ne presse.

Dans la presse financière, les stratèges sont omniprésents. Leurs prévisions reposent en général sur le DJIA et non pas sur le S&P 500. Après le franchissement du seuil des 10 000 points, le 29 mars dernier, la plupart d'entre eux estiment que le Dow Jones poursuivra sa hausse jusqu'en fin d'année. D'une manière générale, les prévisions portent sur un niveau d'indice allant jusqu'à 13 000 points. Cela s'explique par la hausse des bénéfices trimestriels des entreprises américaines. Encore en recul de 3,5% au troisième trimestre 1998 en comparaison annuelle, ces bénéfices ont progressé de 6% entre octobre et décembre. Au premier trimestre 1999, leur croissance s'est accélérée pour atteindre 10,5%. Un mieux de 11,4% est attendu pour le deuxième trimestre. La fin de l'année s'annonce encore meilleure avec une progression de 21,5% au troisième trimestre et de 21% pour les trois derniers mois.

MASSIMO CAVALETTO, TÉLÉPHONE 01 333 45 31
MASSIMO.CAVALETTO@CREDIT-SUISSE.CH



«LES MÉNAGES AMÉRICAINS DÉTENTEURS D'ACTIONS SONT TROIS FOIS PLUS NOMBREUX QU'IL Y A DIX ANS»



CREDIT
SUISSE
DIRECT NET
7 MOIS



RIVELLA
VERT
2,3 ANS



RE 460
(LOCO
RAIL 2000)
4,5 ANS



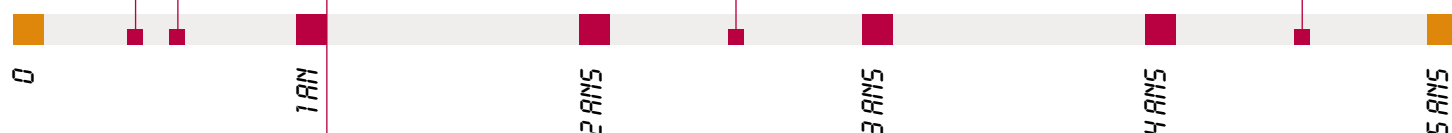
COLLECTION
SWATCH
1 AN



VOLKSWAGEN
NEW BEETLE
4,5 ANS



LE TEMPS
5 MOIS



LES ENTREPRISES METTENT LE TURBO



APPLE I-MAC
1 AN

PARTIE PRESQUE GAGNÉE
POUR QUI LANCE
UNE INNOVATION AVANT
LA CONCURRENCE.



**PAR ANDREAS THOMANN,
RÉDACTION BULLETIN**

Quel rapport entre le nouveau produit hypothécaire et la petite voiture révolutionnaire qui envahit les panneaux publicitaires? Quels points communs entre la banque par téléphone et la voiture familiale dernier cri fraîchement sortie d'usine? A première vue, aucun. Car le retail banking est une chose, et les voitures en sont une autre. Autrement dit, rien de plus différent qu'un bureau paysager parsemé d'écrans scintillants et une halle de montage. Et pourtant, dénominateur commun il y a: dans les deux secteurs, le temps est une ressource qui se raréfie, alors que les entreprises modernes travaillent toujours plus au rythme du «time to market» (écart de temps entre la conception d'un produit ou service nouveau et le baptême du feu de celui-ci sur le marché).

La banque de détail comme le constructeur automobile doivent forcer l'allure

banque directe ont toutefois acquis une certaine expérience dans le cyberspace. Avec youtrade, plate-forme Internet servant aux opérations de Bourse, ils sont parvenus à ramener le «time to market» à quatre mois.

Speedy Gonzalez est japonais

Un temps record qui a de quoi faire rêver les constructeurs automobiles! Ceux-ci ont toutefois une tâche autrement plus complexe, puisqu'ils doivent fabriquer un produit physique. Le Speedy Gonzalez de la branche automobile est actuellement le japonais Toyota, à qui il n'a fallu que quinze mois pour sortir son modèle Ipsum. La plupart des fabricants, malgré tout, ont besoin de deux à trois ans pour faire passer une voiture du stade de l'esquisse à celui de bonne routière.

Mais qu'est-ce que deux ans, quand on pense aux quinze années qui séparent les premières expérimentations des chercheurs du géant pharmaceutique Roche

d'aujourd'hui n'ont plus grand-chose à voir avec les modèles relativement simples d'antan. «Il suffit de songer aux réglementations en matière de sécurité, de consommation d'essence et de recyclage, fait remarquer Philip Rowland. Sans parler des conducteurs actuels, qui ne tolèrent pratiquement plus la moindre panne.»

Mais que cache cette course contre la montre? Qu'est-ce qui pousse les con-



TIME TO MARKET ►

10 ANS

15 ANS

s'ils veulent rester dans la course et ne pas se laisser distancer par la concurrence. Le CREDIT SUISSE a montré qu'il avait retenu la leçon, en lançant la banque sur Internet sur le marché suisse en juin 1997. «Il nous a fallu sept mois en tout pour offrir aux clients la possibilité de gérer leurs finances d'un simple clic de souris», se réjouit Hanspeter Kurzmeyer, chef du Direct Banking au CREDIT SUISSE. Une rapidité d'autant plus étonnante que la banque avançait alors en terrain inconnu. Depuis, les spécialistes de la

(voir encadré page 30) et la présentation, l'an dernier, de la pilule minceur Xenical? A l'autre extrême figure le rédacteur publicitaire, dont le slogan trouvé dans la nuit peut être utilisé dès le lendemain. Malgré cette inégalité devant le temps, on a vu le «time to market» se réduire quasiment partout ces dernières années. Le secteur automobile a d'ores et déjà retrouvé le rythme des années 50. «D'énormes efforts ont été accomplis», précise Philip Rowland, spécialiste de ce secteur chez McKinsey. En effet, les voitures high-tech

cepteurs, informaticiens, stylistes, professionnels du marketing, publicitaires et autres logisticiens à accomplir ainsi des performances dignes de la formule 1? La réponse réside dans le fameux jeu des forces du marché que l'économiste Joseph A. Schumpeter avait, dès les années 40, si justement qualifié de «processus de destruction créatrice»: une course sans fin à l'innovation, qui laisse sur le bord de la route tous ceux qui s'endorment sur leurs lauriers ou misent sur le mauvais produit.



HANSPETER KURZMEYER, CREDIT SUISSE

«LE TEMPS SERA DEMAIN UNE DENRÉE ENCORE PLUS RARE QU'AUJOURD'HUI»

La vision de Schumpeter confirmée

A l'aube du XXI^e siècle, le monde de Schumpeter paraît plus réel que jamais, alors que les rouages du marché tournent toujours plus vite et que les innovations se succèdent à un rythme effréné. Responsable de cette accélération, la concurrence débridée, corollaire de la déréglementation et de la globalisation. Mais les conquêtes dans le domaine de la communication affolent aussi les compte-tours, les nouvelles connaissances se diffusant plus vite que jadis. Au bout de la chaîne, le consommateur moderne – informé, exigeant et impatient, toujours prêt à faire des infidélités si la concurrence a mieux à offrir.

Philip Rowland sait combien la rapidité est payante : « Être le premier à concrétiser une idée nouvelle sur le marché, c'est s'assurer une part plus que proportionnelle du gâteau. » Ainsi avec la Renault Mégane Scénic, premier monospace de gamme moyenne, et familiale à l'espace intérieur modulable. Selon Philip Rowland, les innovations rapportent encore davantage lorsqu'elles sont protégées par un brevet ou un copyright, et de citer Bosch et son système d'injection ou Autoliv et son « airbag ». Dans la banque de détail aussi, l'avenir appartient à ceux qui bougent les premiers, confirme Hanspeter Kurzmeyer : « C'est parce que nous avons fait œuvre de pionnier que nous avons gagné en Suisse une part de marché de 35% avec DIRECT NET. » Mais il a été difficile de convaincre les clients, relate Urs Ruoss, chef de produit pour les comptes et crédits au CREDIT SUISSE :

« Sur les questions d'argent, les Suisses se montrent encore peu progressistes. » A preuve l'échec essuyé par le CREDIT SUISSE avec son plan d'épargne en fonds lancé dès le début des années 80. « C'est maintenant seulement que l'épargne par fonds de placement interposés intéresse le grand public. » Mais une banque ne doit pas se limiter à copier, avertit Urs Ruoss : « Les entreprises qui innovent régulièrement peuvent renforcer durablement leur

marque. » Il ne s'agit pas seulement de faire joli dans le paysage. L'inédit joue un rôle accru à une époque où les produits – bancaires ou autres – sont de plus en plus interchangeables.

La course n'est pas près de s'arrêter. « Le temps sera demain une denrée encore plus rare qu'aujourd'hui », estime Hanspeter Kurzmeyer. Les objectifs que le chef du Direct Banking s'est fixés sont d'autant plus ambitieux : « Même pour des projets complexes, nous souhaitons faire passer la durée de gestation d'un nouveau produit sous la barre des quatre mois. » Une chose est sûre : la prochaine innovation ne se fera pas attendre – ni dans les banques, ni sur les routes.

ANDREAS THOMANN, TÉLÉPHONE 01 333 80 39
ANDREAS.THOMANN@CREDIT-SUISSE.CH

LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE A BESOIN DE TEMPS

L'échelle de temps est différente dans le secteur pharmaceutique. Il s'écoule généralement entre dix et douze ans jusqu'à ce qu'un nouveau médicament aboutisse sur les rayons des pharmacies. Des durées extrêmement longues par rapport aux autres biens de consommation. « Le secteur pharmaceutique est une exception à bien des égards, estime Conrad Engler, responsable de Pharma Information. Sur 10 000 substances testées, une seule arrive sur le marché, et chaque nouveau médicament requiert en moyenne entre 400 et 500 millions de francs d'investissement en recherche-développement. » Mais la durée de gestation des médicaments se raccourcit aussi chaque jour davantage. Aujourd'hui, une société pharmaceutique peut gagner de précieuses années notamment dans l'enregistrement des médicaments : une nouvelle procédure accélérée, dite « fast track », permet une homologation plus rapide des traitements qui sauvent des vies.



URS RUOSS, CREDIT SUISSE

«POUR SORTIR DU LOT, UNE ENTREPRISE DOIT SANS CESSER INNOVER»



SEPT RECETTES POUR RÉDUIRE LE «TIME TO MARKET»

Gestion de l'innovation

«Le management doit résolument miser sur l'innovation et en assumer les risques s'il entend s'emparer des idées nouvelles et les concrétiser avant la concurrence», déclare Michael Hobmeier, associé chez PricewaterhouseCoopers. Pour ce conseiller en management, la gestion de l'innovation implique aussi des hiérarchies aplaties, des équipes interdisciplinaires et une agitation créatrice au sein de l'entreprise. «La firme américaine 3M, leader dans le secteur des accessoires de bureau, a su mieux que toute autre mettre en œuvre cette culture d'entreprise.»

Flexibilité

Tout comme l'innovation, le changement doit être ancré dans la philosophie de l'entreprise. «Les firmes dynamiques hésitent moins à jeter l'ancien par-dessus bord lorsque le temps est venu de faire mieux – qu'il s'agisse d'un produit, d'un procédé de fabrication, d'une idée ou d'un site d'implantation», explique Michael Hobmeier. A cet égard, il importe que les entreprises récompensent les collaborateurs qui cherchent à faire évoluer les choses plutôt qu'à les maintenir en l'état. Le fabricant américain d'articles de sport Nike est un modèle de flexibilité. «Grâce à une fabrication virtuelle, cette société est capable de transformer très rapidement une idée de design en produit et d'éliminer les articles et procédés anciens.»

Capital humain

«A l'instar du temps, les ressources humaines deviennent aussi un facteur critique dans les entreprises, estime Urs Ruoss, du CREDIT SUISSE. Réunir les bonnes personnes au bon moment permet

souvent de gagner un temps précieux.» Pour Urs Ruoss, le capital humain ne se résume pas à la créativité, mais englobe aussi une bonne dose d'expérience : «Les vieux briscards sont plus à même de déceler à temps les pièges d'une innovation en devenir.»

Orientation processus

Dans l'industrie, les entreprises peuvent narguer le temps en développant simultanément un produit nouveau et son processus de fabrication. Philip Rowland, conseiller chez McKinsey, parle des expériences faites dans l'industrie automobile : «la simultanéité ne fait pas seulement gagner du temps, elle permet aussi à l'entreprise de voir si elle est capable de fabriquer le produit au niveau de qualité voulu.» Les processus sont tout aussi importants dans la banque de détail, d'autant plus que, s'agissant de prestations de services, ils font partie intégrante du produit final. «Dans une banque multicanaux, les processus se complexifient en outre toujours plus, ajoute Urs Ruoss. A la fois le design du produit et la configuration de toute la chaîne de processus posent ainsi des exigences élevées au chef de produit.»

Communication

Dans une entreprise moderne, plus les processus sont complexes, plus il importe de travailler en interconnexion interne. «Cela peut paraître banal, mais l'harmonisation des tâches en dépend, estime Philip Rowland. Les constructeurs automobiles les plus rapides sont ceux qui assurent les meilleurs flux d'information entre toutes les unités participant à la fabrication d'un véhicule.»

Technologie

Paradoxalement, qu'il s'agisse de produits et services ou de processus, le temps augmente avec la sophistication, alors que le «time to market» diminue. La «faute» en revient à la technologie, qui freine et accélère à la fois. Et, manifestement, c'est l'effet accélérateur qui l'emporte. «Les entreprises se débrouillent de mieux en mieux avec la technologie», estime Hanspeter Kurzmeyer. Chef du Direct Banking au CREDIT SUISSE, il est bien placé pour le savoir, lui qui dirige un secteur peu axé sur les services bancaires traditionnels et donc d'autant plus tourné vers la haute technologie.

Modularité

Swatch a montré la voie : l'horloger suisse a créé une vaste gamme de produits très singularisés, reposant sur un ensemble de modules de base. Les quelques éléments différenciateurs sont intégrés aussi tard que possible dans la chaîne de fabrication, d'où une réduction des coûts. «De nos jours, précise Philip Rowland, la plupart des marques automobiles procèdent de cette manière.» Issus de l'industrie, ces progrès ont désormais aussi atteint les services. «Depuis qu'Internet a fait son entrée dans la banque de détail, nous assistons à une industrialisation du traitement du savoir», écrivait déjà le professeur saint-gallois Beat Schmid dans le BULLETIN 6/97. Selon son scénario pour le futur, les banques élaboreront de plus en plus leurs produits à partir de modules de base tels que les paiements, les crédits documentaires ou l'analyse de portefeuille.



«LA BOURSE À PETIT PRIX»: UN SUCCÈS CROISSANT

Le 12 avril 1999, le CREDIT SUISSE est devenu courtier en ligne. Une première en Suisse. Il a lancé avec CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING «youtrade», le négoce de titres directement sur Internet et par téléphone à des conditions avantageuses. Avec youtrade, la banque a semble-t-il séduit le public, comme le prouve le bilan de ces quatre premiers mois :

- 10 000 personnes intéressées
- plus de 145 000 connexions à la page d'accueil de youtrade
- environ 450 ordres de Bourse exécutés par jour

Désormais, youtrade est également disponible pour les utilisateurs de Macintosh. Et la consultation des cotations en temps réel est gratuite. Pour en savoir plus: www.youtrade.ch ou 0848 80 70 52 (international ++41 848 80 70 52).

TEST ENVIRONNEMENTAL RÉUSSI AVEC BRIO

Fin mai 1999, le CREDIT SUISSE GROUP (Suisse) a passé avec succès l'audit de surveillance annuel de gestion environnementale certifié selon ISO 14001. Au cours de ce second contrôle, la banque a été examinée sous l'angle environnemental par la société SGS International Certification Services SA de Zurich. En 1997, la même entreprise avait déjà été chargée de la certification de nos sites suisses.

Bilan de ce test: le système de gestion environnementale s'est amélioré en permanence. Les auditeurs ont donné de bonnes notes notamment au développement de l'écologie des produits, à la mise en œuvre des directives environnementales pour les prestations externalisées et à l'engagement accru du Directoire en faveur de la gestion environnementale.

La nouvelle certification sera à l'ordre du jour au printemps 2000. Les sites suisses de Winterthur Assurances et les sites importants à l'étranger seront également soumis à ce test environnemental.



QUAND LE BULLETIN COMMET DES IMPAIRS...

Le thème principal du dernier BULLETIN était le contact sous toutes ses formes. Les réactions de nos lecteurs n'ont pas manqué. Nombre d'entre eux ont contacté la Rédaction pour lui adresser des félicitations, mais aussi des critiques.

Ainsi un passage de l'article consacré au savoir-vivre international a choqué une de nos lectrices: il y est conseillé de ne pas faire de compliment à une femme mariée en Inde sous peine d'irriter son époux, car dans ce pays «la femme est quasiment la propriété de l'homme», lit-on. «C'est oublier que l'Inde aussi a évolué», s'indigne notre lectrice de Suisse. Et elle ajoute: «Cet article est une insulte à tous les Indiens.»

Un de nos fidèles lecteurs d'Allemagne reproche à la Rédaction de manquer également de sensibilité à l'égard des autres nations. Une anecdote citée dans l'article «Banque cherche contact» l'agace quelque peu: notre collaboratrice du Cash Service de Bad Ragaz cite dans la version allemande le cas d'un client, probablement originaire d'Allemagne, qui s'est comporté impoliment. Notre lecteur fait remarquer: «Nous

connaissons les préjugés des Suisses à l'encontre des Allemands. Ils sont souvent – pas toujours – justifiés. Mais est-il vraiment nécessaire de les conforter en imprimant ce genre de propos à un grand nombre d'exemplaires?»

La Rédaction remercie les lecteurs pour leurs réactions et promet de faire preuve de plus de circonspection à l'avenir...





MÊME LES CHAMPIONS LUI OBÉISSENT

Le BULLETIN a eu du flair : il y a un an, en été 1998, il vous présentait Nicole Moudi, une arbitre de football officiant aux plus hauts niveaux du championnat suisse. Début juillet, la jeune Jurassienne a

joué un rôle de premier plan dans le cadre de l'événement le plus important du sport féminin : elle a arbitré la finale de la Coupe du monde de football féminin, aux Etats-Unis, entre la Chine et l'Amé-

rique du Nord. Nicole Moudi a obtenu à cette occasion les meilleures notes. La morale de l'histoire ? Une fois de plus, le BULLETIN a su anticiper...

PRIVILEGIA 3A : N'AYEZ PAS PEUR DES BRÈCHES DE CALCUL !

L'harmonisation fiscale 2001 bat son plein. La plupart des cantons sont en train de passer du système d'imposition sur la base du revenu antérieur au système d'imposition sur la base du revenu de l'année en cours. Il en résulte une brèche de calcul. Autrement dit : pendant la période de transition, les revenus et les déductions ordinaires ne sont pas fiscalement pris en compte. Les titulaires d'un compte de prévoyance liée (pilier 3a) ne peuvent donc pas déduire de leur revenu imposable les montants qu'ils y ont versés.

Les cantons de Zurich, de Thurgovie et de Bâle-Ville ont déjà adopté le système de taxation sur l'année en cours. Les cantons de Vaud, du Tessin et du Valais vont sans doute le faire plus tard et n'auront donc pas de brèche de calcul en 1999 ni en l'an 2000. Dans tous les autres cantons, la brèche de calcul tombe en l'an 2000 (taxation annuelle) ou en 1999/2000 (taxation bisannuelle).

Est-il quand même intéressant d'effectuer des versements sur son COMPTE DE PRÉVOYANCE 3^E PILIER PRIVILEGIA ? « Absolument », affirme Ronald Biehler, responsable de la gestion des produits de prévoyance au CREDIT SUISSE. « Car même pendant la période où il n'y a pas d'évaluation, le produit des intérêts est exonéré d'impôt et le capital n'est pas soumis à l'impôt sur la fortune, explique-t-il. De plus, en continuant à effectuer des versements on évite les lacunes de prévoyance. » Ronald Biehler déconseille toutefois de payer des primes si le preneur de prévoyance souhaite retirer dans les cinq ans à venir les avoirs de son COMPTE DE PRÉVOYANCE PRIVILEGIA.

Pour toutes informations complémentaires, vous pouvez vous adresser à votre conseiller clientèle au CREDIT SUISSE.



DIRECT NET PERSONNALISÉ



Le Lafferty Research Group de Londres a désigné le CREDIT SUISSE comme meilleure banque sur Internet d'Europe, et ce pour la deuxième fois. Noblesse oblige, le CREDIT SUISSE a tenu à perfectionner encore DIRECT NET, son offre de banque directe sur Internet.

Les clients peuvent maintenant adapter la présentation de leur banque virtuelle en fonction de leurs besoins et pourront donc mieux s'y orienter. DIRECT NET propose en outre des suggestions et des conseils pour effectuer ses opérations financières rapidement et efficacement. Un développement de plus en faveur du client, sans oublier ce qui a déjà fait ses preuves :

- une installation simple
- des normes de sécurité élevées
- une offre vaste allant du trafic des paiements aux ordres de Bourse
- le choix entre différentes versions de DIRECT NET

Les utilisateurs de Macintosh peuvent désormais utiliser eux aussi toutes les versions de DIRECT NET.

Pour en savoir plus, tapez www.direct-net.ch et remplissez notre contrat test.

«SI LA DISPARITION DES
PAYSANS SE POURSUIT AU
RYTHME ACTUEL, CE
PÂTURAGE AUSSI POURRAIT
BIENTÔT CÉDER LA PLACE
À UN PARCOURS DE GOLF»,
AFFIRME L'ÉCONOMISTE
THOMAS VERAGUTH.

LES PAYSANS DÉCOUVRENT LE MARCHÉ

VERT POMME OU PLUTÔT
GRISÂTRE ? DIFFICILE DE
DIRE QUELLE SERA, À
L'AVENIR, LA COULEUR DE
L'AGRICULTURE SUISSE



PAR THOMAS VERAGUTH, ECONOMIC RESEARCH

Nous sommes en 2027, et le dernier paysan vient de vendre sa ferme à un club sportif. Cette perspective d'une Suisse sans paysans vous paraît absurde ? Pourtant, si le nombre d'agriculteurs continue à fondre au même rythme qu'entre 1965 et 1996 – période durant laquelle il a diminué de moitié –, il n'y aura vraiment plus de paysans suisses en 2027.

Echec de la politique traditionnelle

Voilà une bonne centaine d'années que les paysans suisses ont commencé à sentir le vent de la concurrence étrangère et que l'Etat a introduit des mesures protectionnistes. Depuis lors, la politique agricole a tissé un filet toujours plus serré de règles destinées à protéger et à soutenir l'agriculture du pays. Au cœur de cette politique il y avait la garantie des prix à la production, des mesures de protection contre la concurrence étrangère par le biais de taxes douanières, de quotas à l'importation et d'entraves commerciales, ainsi que des subventions accordées aux producteurs ou destinées à faciliter l'écoulement des marchandises à l'étranger.

Les progrès techniques, mais aussi les encouragements à la production décidés par le législateur, se traduisirent par une augmentation de la production. Les agriculteurs utilisèrent en outre les nouvelles possibilités (élevage, engrais, protection des plantes, mécanisation) de manière toujours plus intensive. En contrepartie, il devint chaque année un peu plus onéreux d'écouler les excédents de production. L'introduction de quotas laitiers et de mesures visant à faire baisser la production s'avéra inefficace. Et les méthodes de production se révélèrent de plus en plus polluantes.

Au bout du compte, ces mesures politiques ne réussirent pas à stopper l'érosion de la paysannerie suisse, mais les prix surfaits eurent un impact direct sur les

contribuables et les consommateurs. Cette époque a pris fin en 1989, l'année où la production globale de l'agriculture suisse a atteint son niveau le plus élevé. Depuis cette date, la politique agricole a été progressivement recentrée.

Le rôle décisif du GATT

Afin de corriger les erreurs du passé, le Conseil fédéral a élaboré une réforme baptisée « Politique agricole 2002 » (PA 2002) et visant à introduire dans l'agriculture les mécanismes de l'économie de marché. Il s'agit d'améliorer la compétitivité internationale du secteur agro-alimentaire. Les politiciens suisses, cependant, n'ont soutenu cette position réformatrice qu'à partir du moment où la libéralisation de la politique agricole est apparue inévitable, dans le cadre des négociations de l'Uruguay Round du GATT

(General Agreement on Tariffs and Trade, devenu en 1995 l'Organisation mondiale du commerce, OMC). Et près de sept ans se sont écoulés entre la publication du septième Rapport agricole, qui a marqué un tournant politique, et l'entrée en vigueur définitive de la nouvelle loi sur l'agriculture, le 1^{er} janvier 1999. Depuis mai de cette année, le secteur laitier a été également libéralisé.

L'Etat se retire lentement

La nouvelle politique agricole se caractérise par divers éléments. Ainsi, les prix et la production ne sont plus garantis, mais des délais d'adaptation de durée variable sont accordés. C'est donc le marché qui fixera dorénavant les prix et les quantités produites dans le pays. Les producteurs et leurs organisations professionnelles devront se conformer aux besoins du marché

LES ANNÉES 90 : UNE DÉCENNIE DIFFICILE POUR LES PAYSANS

L'agriculture a perdu 13% de sa main-d'œuvre entre 1990 et 1996. En 1996, on comptait 225 000 employés répartis dans un peu moins de 80 000 exploitations. De même, la production agricole ne cesse de diminuer depuis 1989 : –23% en valeur nominale. Ce recul est dû presque exclusivement à la baisse des prix : entre 1990 et 1998, ceux-ci ont diminué de 22% et ont ainsi retrouvé aujourd'hui leur niveau de 1976.

En 1998, les revenus tirés de la production laitière (près de 36% de la production finale) étaient de 16% inférieurs à ceux de 1989. Les revenus de la production de céréales et de pommes de terre ont diminué de manière encore plus significative, de même que ceux issus de l'élevage de bœufs et de porcs (en 1998, environ 26% de la production finale). En revanche, les quantités produites de betteraves sucrières, de fruits, d'œufs, de semences oléagineuses, de tabac et de vin sont demeurées à peu près constantes ces dernières années. Les revenus des producteurs de fruits et légumes se sont même avérés plus élevés en 1998 qu'en 1989. Une remarque qui vaut également pour les éleveurs de moutons et de volaille.

La baisse des prix n'étant pas compensée par une augmentation de la production, le chiffre d'affaires des exploitations a baissé, ce qui n'est pas demeuré sans influence sur le niveau de vie des agriculteurs. La valeur ajoutée brute aux prix du marché a baissé de 35% entre 1989 et 1998. Dans l'ensemble, le revenu des paysans tiré de l'agriculture a baissé de 20% malgré un doublement des subventions. Ces dernières ont atteint des sommets historiques en 1997 et 1998, avec une part estimée à 32,1% de la production finale.



«EN L'AN 2000, PRÈS D'UN TIERS DES EXPLOITATIONS DE 1996 AURA DISPARU»

et se préoccuper eux-mêmes de la qualité de leurs produits et des possibilités de débouchés. Le concept des trois phases, qui avait considérablement limité l'importation de fruits et légumes, a dû être abandonné par la Confédération et remplacé par un système compatible avec les exigences du GATT. Les quotas laitiers, par contre, ont été maintenus. Mais l'Etat n'intervient plus que de manière subsidiaire, pour fixer le plafond de ses contributions.

La nouvelle politique agricole a apporté des améliorations décisives, bien que l'agriculture demeure une branche très réglementée. Le législateur a utilisé toutes les mesures de protection encore autorisées par l'accord du GATT de 1994. La PA 2002 soulage certes les consommateurs, qui voient les prix baisser, mais pas les contribuables, encore lourdement sollicités.

Avantage aux agriculteurs verts

Le rôle de la Confédération est maintenant de veiller à ce que l'agriculture accomplisse des tâches d'utilité publique. Tout en respectant les règles de l'économie de marché, l'agriculture doit contribuer de manière significative à assurer l'approvisionnement de la population, prendre soin de la préservation des sites et de la conservation des espèces, entretenir les terres agricoles et permettre une occupation décentralisée du territoire.

Les prestations écologiques de l'agriculture sont rétribuées par la Confédération au moyen de contributions écologiques. Ce faisant, la Confédération fixe

les critères à respecter pour qu'un produit ou un mode de production soit considéré comme écologique.

Même avec ces incitations vertes, les perspectives ne sont pas roses. Les prix vont continuer à être sous pression. Les producteurs laitiers, en particulier, seront soumis à des adaptations douloureuses. Si les coûts de production ne baissent pas – ce qui sera sans doute le cas –, les marges vont encore diminuer. Ainsi, malgré des paiements directs en augmentation pour les exploitations respectueuses de l'environnement, les revenus agricoles devraient continuer à baisser.

Une agriculture plus extensive

Certains agriculteurs vont abandonner. Des exploitations seront regroupées afin que la surface agricole utile par exploitation augmente. Le nombre de personnes employées par hectare va également diminuer. Afin de respecter les principes de la réforme agricole, les paysans vont pratiquer une agriculture plus extensive, ce qui signifie que la taille moyenne et le nombre d'employés des exploitations va augmenter. Il y aura toujours plus de personnel fixe, tandis que le nombre d'employés temporaires va fortement

baisser. Souvent, les terres cultivées seront transformées en prairies, et les agriculteurs se tourneront vers l'élevage. Dans l'ensemble, cependant, la taille du cheptel ne devrait pas beaucoup évoluer.

Une chose est d'ores et déjà certaine : la nouvelle politique agricole va encore accélérer la restructuration en cours. On estime que près de 30% des exploitations recensées en 1996 auront définitivement fermé leurs portes en l'an 2000. Quelque 5300 exploitations auraient donc disparu en moyenne chaque année. Les effectifs diminueraient ainsi d'environ 20%, ce qui correspond à 40 000 postes de travail.

Etant donné que l'Etat dispose encore de nombreux moyens d'intervention (subventions à l'exportation, soutiens à la production, contributions liées à la surface, aides aux investissements, etc.), la compétitivité internationale de l'agriculture suisse ne s'améliorera que lentement. De plus, des réformes agraires similaires étant en cours à l'étranger, notamment dans l'Union européenne (UE), l'agriculture suisse ne pourra guère combler son retard.

A la recherche de niches

La Suisse est pour ainsi dire prédestinée à jouer la carte des spécialités et des produits labellisés. Raison pour laquelle la perspective évoquée en introduction ne se réalisera pas – il y aura encore des paysans en 2027. Plusieurs facteurs parlent en faveur de cette affirmation :

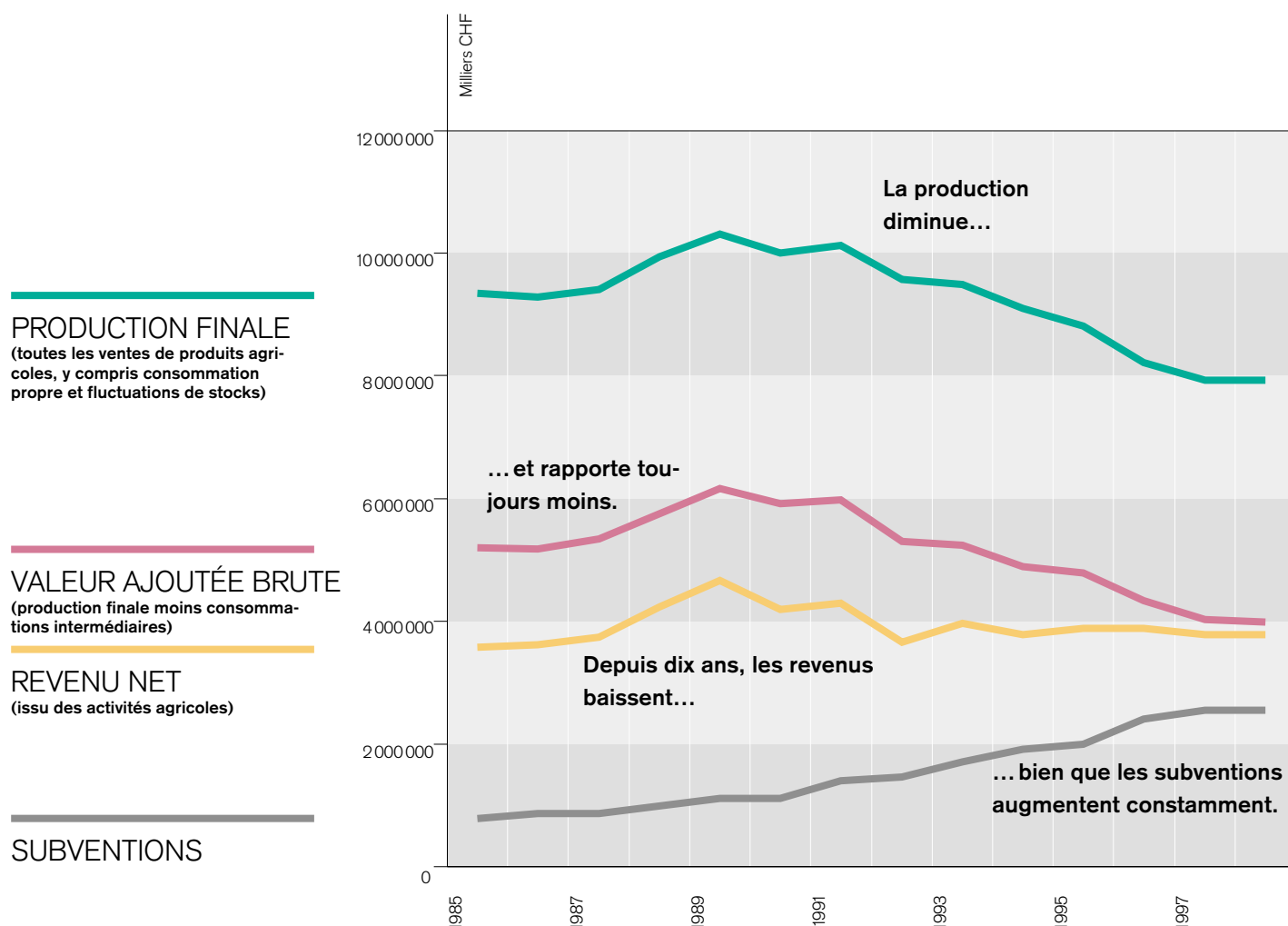
- la petite taille des entités
- le souci de qualité
- les besoins croissants en produits écologiques



«L'AVENIR DE L'AGRICULTURE PASSE PAR LES SPÉCIALITÉS ET LES PRODUITS LABELLISÉS»



LES SUBVENTIONS AUGMENTENT, LES REVENUS DIMINUENT



Entamée en 1989, la descente aux enfers de l'agriculture suisse n'a pu être freinée qu'à partir de 1997. Dans l'ensemble cependant, le revenu agricole a baissé moins vite que la valeur ajoutée brute. En conséquence, le revenu net dépend de manière toujours plus significative des aides de la Confédération.

- les paysages de montagne relativement intacts (tourisme)
- l'absence presque totale de production industrielle de masse.

Sous la pression de la libéralisation, l'agriculture va se rapprocher des autres branches économiques et s'adapter progressivement aux exigences de la concurrence.

Comme partout dans l'économie de marché, des créneaux lucratifs devront être exploités. En ce sens, les réformes engagées sont un premier pas en vue d'une amélioration de la compétitivité de l'agriculture. D'autres réformes devront suivre après 2002 – qui auront pour objectif de supprimer les effets pervers

des subventions, de réduire le coût du soutien à l'agriculture et d'élargir encore la marge de manœuvre entrepreneuriale des exploitants.

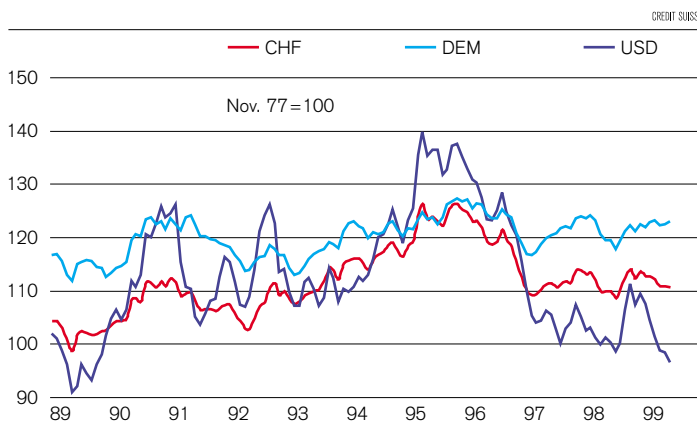
THOMAS VERAGUTH, TÉLÉPHONE 01 333 95 83
THOMAS.VERAGUTH@CREDIT-SUISSE.CH

NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES

LE GRAPHIQUE ACTUEL:

LE DOLLAR AIDE L'EXPORTATION SUISSE

Depuis le début de l'année le dollar s'est nettement apprécié face au franc suisse, lequel en revanche est resté stable par rapport à l'euro. La conjoncture américaine continuant à être très favorable, c'est surtout dans la zone dollar que la Suisse a accru ses exportations.



REPÈRES DE L'ÉCONOMIE SUISSE:

AMÉLIORATION PROGRESSIVE

Pour la première fois en sept ans, le chômage est descendu en mai 1999 sous la barre des 100 000 chômeurs inscrits. L'amélioration est perceptible dans toutes les régions. Les enquêtes indiquent qu'un climat positif se manifeste de plus en plus dans l'ensemble de l'économie. Pas d'inquiétude en ce qui concerne l'inflation: la pression sur les prix se maintient, ce qui n'empêche pas les perspectives bénéficiaires de paraître de nouveau meilleures. Sur le front des prix, aucun obstacle ne semble donc s'opposer à une reprise plus importante.

	1998	4.99	5.99	6.99
Inflation	0,0	0,60	0,60	0,60
Marchandises	-0,3	0,20	0,10	0,20
Services	0,3	0,84	0,85	0,85
Suisse	0,3	0,66	0,66	0,57
Etranger	-0,7	0,40	0,30	0,30
C.A. du commerce de détail, réel	1,4	-2,70	-3,30	-
Solde de la balance commerciale (mrd CHF)*	2,24	0,05	0,17	0,12
Exportations de marchandises (mrd CHF)	109,11	8,99	8,84	10,05
Importations de marchandises (mrd CHF)	106,87	8,94	8,67	9,93
Taux de chômage	3,9	2,90	2,70	2,60
Suisse alémanique	3,2	2,50	2,20	2,10
Suisse romande	5,3	4,30	4,00	3,70
Tessin	6,3	4,20	4,00	3,70

* Hors métaux précieux, pierres précieuses et semi-précieuses, objets d'art et antiquités (= total 1)

CROISSANCE DU PIB:

LE JAPON RESPIRE

Le Japon commence à voir le bout du tunnel: une légère reprise y est attendue au second semestre 1999. Aux Etats-Unis, la demande intérieure va s'affaiblir et entraîner un léger ralentissement de la conjoncture. Le climat des affaires s'améliore en Europe, laissant espérer un prochain redémarrage. Mais les signes d'une reprise vigoureuse se font toujours attendre.

	Moyenne 1990/1997	1998	Prévision 1999	2000
Suisse	0,2	2,1	1,1	2,0
Allemagne	3,0	2,0	1,5	2,4
France	1,2	3,2	2,0	2,7
Italie	1,1	1,4	1,3	2,3
Grande-Bretagne	2,0	2,5	0,6	1,7
Etats-Unis	2,5	3,9	3,9	3,4
Japon	2,0	-2,8	0,0	1,0

INFLATION:

AUCUNE CRAINTE À AVOIR

La conjoncture s'améliore en Europe, mais la reprise est trop faible pour relancer l'inflation. Si les prix des matières premières et de l'énergie ont augmenté, ils n'auront néanmoins qu'une incidence limitée sur le renchérissement du coût de la vie. Aux Etats-Unis, les gains de productivité compensent la pression salariale.

	Moyenne 1990/1997	1998	Prévision 1999	2000
Suisse	2,4	0,0	0,6	1,0
Allemagne	3,0	0,9	0,8	1,3
France	2,0	0,6	0,8	1,2
Italie	4,4	1,4	1,5	1,8
Grande-Bretagne	3,2	2,7	1,7	2,0
Etats-Unis	3,0	1,5	2,3	2,5
Japon	1,2	0,6	0,1	0,4

TAUX DE CHÔMAGE:

LA CROISSANCE NE SUFFIT PAS

La conjoncture favorable permet d'espérer un recul du chômage en Europe. Mais la flexibilité insuffisante du marché du travail empêche une forte diminution du nombre de chômeurs. Compte tenu du ralentissement attendu de la croissance aux Etats-Unis, le nombre des sans-emploi devrait de nouveau augmenter légèrement.

	Moyenne 1990/1997	1998	Prévision 1999	2000
Suisse	3,4	3,9	2,8	2,5
Allemagne	9,6	11,1	10,8	10,4
France	11,1	11,8	11,3	10,9
Italie	11,4	12,3	12,2	11,9
Grande-Bretagne	8,0	4,8	5,2	5,3
Etats-Unis	6,1	4,6	4,8	5,0
Japon	2,7	4,1	5,2	6,0

FRITZ STAHEL, ECONOMIC
RESEARCH: « LES FUTURS
CONTOURS DE L'EUROPE
DEVRAIENT VIVEMENT
INTÉRESSER LA SUISSE. »



L'EUROPE DE L'EST
SE PRESSE AUX
PORTES DE L'UE,
OBLIGEANT
BRUXELLES À SE
RÉFORMER!

L'UE CHANGE DE VISAGE

**PAR FRITZ STAHEL,
ECONOMIC RESEARCH**

Le regard de l'Union européenne (UE) est tourné vers l'Est. Mais avant de pouvoir digérer un élargissement à l'Est, l'UE doit se réformer. La nouvelle formule magique se nomme « Agenda 2000 ». Il s'agit d'un projet ambitieux, à l'instar de ce qu'ont été le lancement de l'euro et la création du marché unique. En paral-

lèle, l'Union cherche à améliorer le marché unique par des mesures ciblées visant à lutter contre les distorsions créées par les aides étatiques. Elle veut aussi appliquer systématiquement le droit de la concurrence – autrement dit, interdire les cartels. En outre, il devient urgent de simplifier l'appareil législatif, dont les directives et les ordonnances ne cessent de s'enchevêtrer depuis 1985. Enfin, l'UE veut s'engager plus à fond dans certains

domaines. Elle s'est en particulier fixé pour objectif de promouvoir des branches prometteuses comme les technologies de l'information et les biotechnologies, de libéraliser le secteur de l'énergie et d'harmoniser de larges pans de la politique fiscale.

En vue de son élargissement à l'Est, l'UE désire de surcroît consolider les bases de plusieurs domaines politiques particuliers, regroupés dans le programme

«Agenda 2000», et dont les principaux sont les trois suivants :

Réforme de la politique agricole :

Les nouveaux adhérents seront intégrés dans la politique agricole commune (PAC). Grand pays doté d'une agriculture importante, la Pologne, notamment, représente un véritable défi à cet égard. Dans les années 60, les dépenses agricoles absorbaient plus des quatre cinquièmes du budget de l'UE, une part qui a pu être progressivement réduite à la moitié. Si l'Union ne veut pas voir ses efforts anéantis par l'élargissement à l'Est, elle doit d'abord réformer la PAC.

Pour ce faire, il faut continuer à abaisser les prix de soutien au marché et relever les aides directes à l'agriculture. La garantie des prix ne doit plus inciter les paysans à produire davantage pour assurer leur revenu, ce qui engendre des excédents dont l'écoulement coûte des milliards d'euros.

Réforme de la politique structurelle : L'Union européenne soutient les régions insuffisamment développées afin d'améliorer leurs structures économiques et d'encourager leur croissance. Elle a progressivement augmenté (à quelque 35 milliards d'euros actuellement) les fonds structurels engagés dans différents programmes d'action. L'Espagne, le Portugal, la Grèce et l'Irlande en sont les principaux bénéficiaires. Mais certaines régions dans d'autres pays membres sont également sous perfusion.

L'arrivée de nouveaux partenaires va élargir considérablement le cercle des bénéficiaires. Pour empêcher un gonfle-

COMPARAISON ENTRE LES CANDIDATS À L'ADHÉSION

CREDIT SUISSE

Pays	Superficie (milliers de km ²)	Population (millions)	PIB (milliards d'euros)	PIB/hab. (euros)	PIB/hab.* (euros)
Estonie	45	1,5	4	2800	7000
Pologne	313	38,7	120	3100	7500
Slovénie	20	2,0	16	8100	13000
Rép. tchèque	79	10,3	46	4500	12000
Hongrie	93	10,1	40	3900	8900
Chypre	6	0,7	11	14500	14300
UE-15	3236	373	7207	19219	18140

* Corrigé du pouvoir d'achat

ment des paiements, il est nécessaire de revoir la répartition interne des fonds et de rendre leur utilisation plus efficace. Dans le cadre d'Agenda 2000, l'UE veut focaliser ses aides structurelles sur les régions les plus pauvres. Elle a également l'intention de diriger ce flux vers les secteurs créateurs d'emplois.

Cadre financier 2000-2006 : Les candidats à l'adhésion bénéficieront, ces sept prochaines années, d'une aide de «préadhésion» de 75 milliards d'euros. Mais l'Union refuse de faire enfler son budget. Ainsi, le cadre financier, qui s'élève actuellement à près de 100 milliards d'euros par an, ne pourra pas croître plus rapidement que le produit intérieur brut (PIB). C'est pourquoi la question de la répartition des charges a refait surface. L'Allemagne a exigé une réduction substantielle de sa contribution nette au budget de l'UE, mais le compromis politique obtenu récemment n'apporte que quelques retouches.

Nécessité d'une réforme institutionnelle

L'Union européenne s'est construite au fil du temps, tout comme ses institutions, prévues à l'origine pour six Etats

membres. Pour que son élargissement à l'Est ne l'empêche pas de fonctionner, il devient urgent de réformer ses institutions. Cette réforme était déjà envisagée lors de la dernière révision de sa « Constitution », à la veille de l'entrée en vigueur du traité d'Amsterdam, le 1^{er} mai 1999. Mais dans l'ultime nuit de négociation, les quinze chefs d'Etat et de gouvernement ont manqué de courage pour prendre les décisions qui s'imposaient. Ils souhaitent donc remettre l'ouvrage sur le métier au cours d'une nouvelle conférence intergouvernementale. Les points litigieux sont au nombre de quatre :

- Premièrement, avec ses vingt membres (deux pour la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Italie et l'Espagne, et un pour chacun des autres pays), la Commission européenne a un fonctionnement d'ores et déjà très lourd. Pour améliorer sa capacité décisionnelle, il conviendrait par conséquent de réduire le nombre de ses membres, et en aucun cas de l'augmenter avec de nouveaux arrivants.
- Deuxièmement, le nouveau Parlement européen élu en juin dernier a atteint la limite de ses capacités avec 626 membres actuellement.
- Troisièmement, il s'agit d'adopter une nouvelle pondération des voix au sein du Conseil (auquel participent les quinze chefs d'Etat et de gouvernement ou les ministres titulaires). Au fur et à mesure que l'Union s'étendait, les petits pays sont devenus plus influents. Aujourd'hui, 200 000 Luxembourgeois ont autant de



«L'ADHÉSION DE NOUVEAUX ETATS MEMBRES DOIT ÊTRE BIEN PRÉPARÉE»



poids que six millions de Français. L'élargissement à l'Est risque d'accentuer cette tendance.

– Quatrièmement, plus une communauté est étendue, plus il est difficile d'obtenir l'unanimité lors des décisions. Pour réaliser le marché unique, l'UE a adopté le principe de la majorité qualifiée (62 voix sur 87) dans de nombreux domaines. Reste à savoir si elle aura le courage d'étendre cette pratique à d'autres secteurs – par exemple, à la politique fiscale.

Les candidats font la queue

La rapidité avec laquelle l'UE réussira à se réformer sera décisive pour l'élargisse-

Les négociations avec les pays les plus avancés se déroulent quasiment en parallèle, mais il ne faudrait pas en conclure que ces six pays seront acceptés en même temps. L'Union tient compte des différences de développement. Sciement, elle n'a pas non plus fixé de dates. Ce qui n'empêche pas les candidats d'avoir des idées précises à ce sujet. Très sûre d'elle-même, la Pologne vise une adhésion à partir de 2003.

L'élargissement à l'Est va entraîner un accroissement de 17% de la surface de l'Union européenne (voir tableau page 40). Et la population augmentera dans la même proportion. Par contre, le PIB ne

y a la démocratie et l'Etat de droit, la garantie des droits de l'homme ainsi que le respect et la protection des minorités. Les candidats doivent en outre posséder une économie de marché en état de marche. Depuis la fin de l'économie planifiée, ces pays ont réalisé de gros progrès. Mais, le jour venu, ils devront également pouvoir résister à la pression concurrentielle au sein de l'Union. Enfin, les candidats doivent reprendre l'entier de l'acquis communautaire, c'est-à-dire l'ensemble des lois qui régissent l'Union européenne. Heureusement, depuis qu'ils ont quitté leur ancien bloc, ces pays ont adopté très tôt la législation européenne dans nombre de secteurs.

LA RÉFORME DE L'UE TOUCHE AUSSI LA SUISSE

- La consolidation du marché unique favorisera également les entreprises helvétiques. Les accords bilatéraux leur permettront de mieux commercialiser leurs produits et services dans cette zone économique à partir de la Suisse.
- La perspective d'une adhésion renforce l'attrait des Etats d'Europe centrale et orientale pour les entreprises suisses. Ces pays ne seront plus seulement un lieu de production, mais aussi une porte d'entrée dans l'Union.
- Si l'UE continue d'abaisser les prix dans le cadre de la réforme de la politique agricole commune, la Suisse devra suivre le mouvement. Ce n'est qu'à cette condition que notre agriculture pourra réellement exploiter de nouvelles opportunités d'exportation de ses produits (voir aussi pages 34 ss).
- La libre circulation des personnes négociée avec l'Union sera un jour étendue à ses nouveaux membres. Il convient toutefois de remarquer que la Suisse pourra voter encore une fois sur cet accord au bout de sept ans et que la libre circulation totale n'interviendra qu'après douze ans, soit pas avant 2013.
- Plus la communauté s'élargit, plus il sera difficile à la Suisse de négocier avec elle, que ce soit dans le cadre d'un approfondissement des négociations bilatérales ou, plus tard, dans celui d'une adhésion. Aujourd'hui déjà, les accords bilatéraux ont montré que la Suisse ne négociait pas avec l'Union européenne en tant que telle, mais, de fait, avec chacun des quinze Etats membres.

ment à l'Est. Il y a actuellement quatorze demandes d'adhésion en suspens à Bruxelles. En tête se trouvent l'Estonie, la Pologne, la Slovaquie, la République tchèque, la Hongrie et Chypre. Les négociations concrètes avec ces pays ont débuté en avril 1998. La Bulgarie, la Lettonie, la Lituanie, la Roumanie et la Slovaquie forment le peloton du milieu. Ils pourront rejoindre le groupe de tête en fonction de leurs progrès. Les demandes de Malte, de la Suisse et de la Turquie sont gelées.

croîtra que de 4%, parce que le niveau de prospérité des six candidats est nettement inférieur à la moyenne européenne. Mais les différences s'estompent sensiblement lorsqu'on prend en considération le pouvoir d'achat.

L'adhésion équivaut à un saut quantique

L'Union européenne n'est pas seule à devoir être prête à accueillir les candidats. Ces derniers ont eux aussi à remplir une série de conditions. L'UE veille d'abord à la stabilité de leurs institutions. A la base, il

Les négociations d'adhésion n'ont pas marqué le début du processus de rapprochement entre les candidats et l'Union européenne. Dans les années 90, Bruxelles a entrepris d'approfondir graduellement les relations avec les pays d'Europe centrale et orientale. Mais l'adhésion représentera pour eux un véritable saut quantique. Un saut qui doit être bien préparé.

FRITZ STAHEL, TÉLÉPHONE 01 333 32 84
FRITZ.STAHEL@CREDIT-SUISSE.CH

NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS

MARCHÉ MONÉTAIRE:

USA: HAUSSE DES TAUX

La robustesse de l'économie américaine a conduit la Fed à durcir sa politique monétaire, neutre jusqu'ici. En Grande-Bretagne, nous escomptons toujours une baisse des taux directeurs, la banque centrale étant de nouveau en deçà de son objectif d'inflation. Nous ne nous attendons pas à une hausse des taux dans la zone euro, malgré ce qu'a laissé entendre le président de la Banque centrale européenne.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	7.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	1,41	1,16	1,2	1,7
Euro 11	3,24	2,69	2,6	2,8
Grande-Bretagne	6,26	5,19	4,8	4,8
Etats-Unis	5,07	5,31	5,6	5,6
Japon	0,54	0,10	0,2	0,5

MARCHÉ OBLIGATAIRE:

SURPLACE DES RENDEMENTS

Les rendements obligataires ont connu une forte hausse en juin, mais se sont ensuite détendus en juillet. A court terme, il faut s'attendre à une évolution latérale des rendements, car aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis les craintes inflationnistes sont sur-évaluées. A long terme, le marché euro-obligataire devrait tirer profit d'un meilleur taux de change de l'euro.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	7.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	2,49	2,78	2,7	2,9
Allemagne	3,87	4,63	4,4	4,5
Grande-Bretagne	4,36	5,21	5,1	5,3
Etats-Unis	4,65	5,83	5,7	5,7
Japon	1,88	1,68	1,8	2,3

TAUX DE CHANGE:

L'EURO SE STABILISE

La conjoncture américaine reste très favorable par comparaison avec celle des pays du noyau dur de l'Europe. A court terme, cela pourrait continuer à affaiblir l'euro. Mais la reprise économique escomptée dans la zone euro redonnera vigueur à la monnaie unique européenne, ce qui pourrait entraîner une appréciation du franc suisse vis-à-vis de la monnaie américaine.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	7.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
CHF/EUR*	1,61	1,61	1,60	1,62
CHF/GBP	2,28	2,42	2,46	2,42
CHF/USD	1,37	1,53	1,57	1,51
CHF/JPY	1,22	1,32	1,28	1,26
Or USD/once	288	255	250	240
Or CHF/kg	12 765	12 570	12 608	11 682

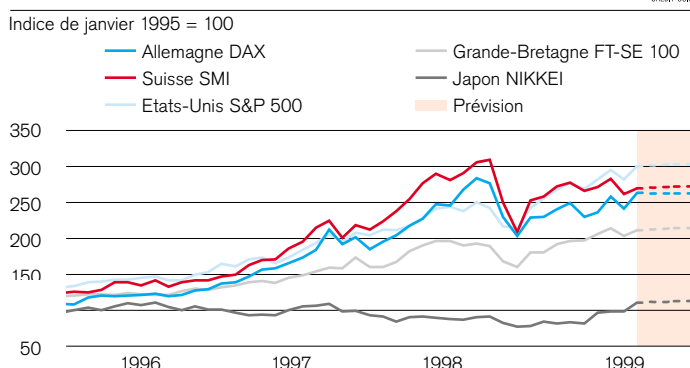
* Cours de conversion : DEM / EUR 1.956; FRF / EUR 6.559; ITL / EUR 1.936

BOURSES INTERNATIONALES:

DES MARCHÉS EUROPÉENS TROUBLÉS

Aux Etats-Unis, la robustesse de l'économie attise toujours les craintes concernant les taux d'intérêt. Celles-ci pèseront probablement quelque peu sur le marché des actions. On peut s'attendre à ce que les valeurs technologiques, secteur à forte croissance, continuent à dominer. La non-intervention de la Banque centrale européenne face à la chute de l'euro a troublé les marchés. Mais grâce aux restructurations et aux bonnes perspectives bénéficiaires des entreprises européennes, les actions restent toujours attractives.

CREDIT SUISSE



BOURSE SUISSE:



LES FINANCIÈRES SOUS PRESSION

Le marché demeure trop peu stable pour les valeurs cycliques, qui ont pourtant très bien évolué ce dernier trimestre. Les investisseurs auraient intérêt à privilégier les valeurs défensives – alimentation et pharmacie, par exemple. Par contre, les financières souffrent toujours des incertitudes régnant autour des taux.

CREDIT SUISSE

	Fin 1998	7.99	Rapport cours/bénéf. 1999	Prévision		Rendement sur dividende 1999	12 mois
				Croissance bénéficiaire 1999	2000		
SPI global	4 497	4 485	20,3	24,1	10,4	1,58	
Industrie	6 178	5 949	24,2	7,6	13,9	1,07	
Machines	2 061	2 365	13,9	44,6	11,0	2,46	••
Chimie/pharmacie	11 765	10 676	27,0	23,9	7,5	1,02	••
Construction	2 680	3 107	19,3	15,3	7,4	1,28	••
Alimentation	5 448	5 270	25,4	0,7	12,0	1,60	•••
Electrotechnique	2 775	3 719	19,1	6,3	17,4	2,20	•
Services	3 058	3 221	16,9	37,8	8,1	1,98	
Banques	3 100	3 595	15,7	91,3	-1,5	2,47	••
Assurances	5 817	4 881	17,2	14,2	13,8	1,63	••
Commerce de détail	972	1 075	14,1	17,9	23,2	2,55	•••
Transports	1 752	1 744	11,3	-8,5	12,7	1,23	••

• Performance inférieure à la moyenne
 •• Performance du marché
 ••• Performance supérieure à la moyenne



SEMYA AYOUBI,
ÉCONOMISTE, SUR LES
TOITS DE ZÜRICH:
«L'INTENSITÉ DE LA CON-
CURRENCE VARIE
SELON LE SEGMENT.»

LE MARCHÉ DES
TÉLÉCOMS EST EN
PLEIN BOOM – ET
SA LIBÉRALISATION
EST BIEN ENGAGÉE.

CAP SUR LE SANS-FIL

**INTERVIEW: BETTINA JUNKER,
RÉDACTION BULLETIN**

BETTINA JUNKER Madame Ayoubi, avez-vous un portable ?

SEMYA AYOUBI Non. Mais vous pourriez me poser la question différemment, par exemple : « Avez-vous déjà un portable ? » Vu le boom de la téléphonie mobile en Suisse et en Europe, il y a de fortes chances pour que nous possédions tous

un portable dans un avenir plus ou moins proche.

B.J. La téléphonie mobile semble vraiment avoir le vent en poupe.

S.A. En effet. Depuis le début des années 90, le nombre de raccordements a augmenté en moyenne de 38% par an. A partir de 1994, la progression s'est même accélérée pour atteindre 63% en 1998. La Suisse compte désormais plus de

2,1 millions de raccordements mobiles, soit une densité de près de 30% par rapport à la population.

B.J. Les nouveaux opérateurs n'ont-ils pas trop attendu pour se lancer ? Avec une telle densité, le gâteau pourrait bien être déjà partagé.

S.A. Le point de saturation n'est certainement pas encore atteint. En Scandinavie, par exemple, la densité de la télépho-

nie sans fil est encore plus élevée. En Finlande on compte déjà 58 portables pour 100 habitants. Et rien ne laisse penser que la densité sera moins forte dans les autres pays industrialisés. Cela dit, votre question est tout à fait justifiée. Le marché des télécommunications a été libéralisé début 1998. DiAx ne s'est pourtant lancé qu'un an plus tard, et Orange a même attendu jusqu'à fin juin 1999. Ce retard s'explique notamment par l'obligation faite aux nouveaux opérateurs de créer leur propre réseau de téléphonie mobile. Or, en même temps, il leur fallait pénétrer le marché le plus rapidement possible, vu le grand nombre de candidats à la concession. C'est vrai que leur arrivée a tardé, mais certainement pas trop, sachant que la clientèle potentielle ne se limite pas aux nouveaux usagers. En effet, les trois fournisseurs de services mobiles peuvent aussi gagner des clients parmi ceux qui possèdent déjà un portable, et influencer ainsi sur le marché par leur stratégie commerciale.

B.J. Vous faites allusion aux baisses de tarifs. Pourra-t-on un jour téléphoner au même prix sur le réseau mobile que sur le réseau fixe ?

S.A. Pour l'instant, on ne semble pas en prendre le chemin, ne serait-ce que par logique économique. Lorsqu'un marché est dominé par un très petit nombre de prestataires, on a affaire à un oligopole. Or, avec trois opérateurs seulement, le marché de la téléphonie mobile correspond aujourd'hui à cette définition. Chaque opérateur sait très bien que son comportement provoquera des réactions chez les deux autres. Autrement dit, il y a interdépendance stratégique. Chacun sait aussi qu'une guerre des prix durcirait la concurrence. Ils tenteront donc de l'éviter, car une baisse massive des tarifs les pénaliserait tous les trois.

B.J. Les prix de la téléphonie sans fil ont pourtant déjà baissé.



«EN SUISSE, UNE PERSONNE
SUR TROIS A SON PORTABLE ;
ET EN FINLANDE, DÉJÀ UNE SUR DEUX»

S.A. Certes, mais on ne peut pas parler de guerre des prix. Les trois opérateurs préfèrent en fait différencier leur offre afin de se soustraire à une comparaison directe des tarifs. Cette tactique se reflète dans leurs prestations et leur tarification, lesquelles ne sont pas précisément un modèle de transparence. Pour choisir, le client doit savoir quel usage il fera de son portable. En empêchant la comparaison directe, les structures tarifaires opaques sont un bon moyen de prévenir une guerre des prix.

B.J. Tout cela est bien beau, mais un minimum de concurrence va-t-il encore subsister ?

S.A. Nul ne saurait le dire car, aujourd'hui, chaque société concessionnaire peut d'un jour à l'autre casser les prix et quasiment forcer ses concurrents à en faire autant. Par ailleurs, on peut aussi imaginer l'arrivée sur le marché de fournisseurs de services qui achèteraient des minutes de communication aux exploitants de réseaux pour les revendre à leurs clients. Enfin, le progrès technique va stimuler une fois de plus la concurrence. Je veux parler du passage du système GSM à la norme UTMS.

B.J. GSM ? UTMS ?

S.A. GSM est la technologie qu'utilise actuellement la téléphonie mobile en Europe. L'UTMS est la nouvelle génération, qui doit être introduite en Suisse à partir de 2002 pour compléter, puis remplacer le réseau GSM. Les deux fréquences prévues à cet effet seront mises au concours au début de l'année prochaine. L'UTMS se distingue par des

bandes passantes plus larges permettant aussi la transmission d'images et de données, ce qui ne manquera pas de séduire les internautes. L'UTMS se traduira donc par un saut quantique dans la convergence du son, de l'image et des données.

B.J. La création de tous ces réseaux se justifie-t-elle vraiment ?

S.A. En termes de concurrence, les investissements sont parfaitement justifiés. Ils garantissent en tout cas qu'aucun opérateur n'entravera la concurrence. De plus, les transmissions se heurtant d'ores et déjà à des goulets d'étranglement, une extension des réseaux s'impose, notamment dans les villes et les agglomérations. Dernière raison, et non des moindres, les dispositions liées à l'octroi de la concession obligent les nouveaux venus à créer leur propre réseau. L'utilisation des infrastructures de Swisscom par Orange n'est autorisée qu'à titre temporaire.

B.J. Vous dites que des infrastructures propres favorisent la concurrence. Pourtant, Swisscom conserve son monopole dans la téléphonie fixe.

S.A. Ce n'est pas tout à fait vrai. Certains opérateurs de télécoms ont investi des sommes considérables dans leur propre réseau téléphonique, un réseau dont ils se servent pour abolir la distance dans le trafic national et international et pour entrer, via des nœuds de télécommunications, sur le réseau Swisscom, qui transmet les communications jusque chez l'utilisateur final. Pour ce «dernier kilomètre», Swisscom conserve effectivement son monopole. Toutefois, afin de garantir le libre jeu de la concurrence, le législateur a contraint



Swisscom à assurer l'interconnexion, c'est-à-dire l'utilisation de son réseau par les autres opérateurs, moyennant finances. La surveillance a été confiée à la Commission de la communication (ComCom). Après d'interminables différends sur les tarifs d'interconnexion, qui ont montré les limites de ce système, les parties sont cependant parvenues à un accord.

B.J. Mais Swisscom conserve tout de même son monopole sur le dernier kilomètre.

S.A. Je crois que ce n'est plus qu'une question de temps. En fait, il existe différentes solutions techniques pour régler le problème du dernier kilomètre autrement que par la prise de téléphone. Si la plupart de ces technologies en sont encore au stade du développement, elles semblent néanmoins très prometteuses (voir à ce sujet l'encadré ci-dessous).

B.J. Est-ce à dire que Swisscom fait obstacle à une concurrence véritable jusqu'à l'arrivée à maturité des nouvelles technologies ?

S.A. Non. Je pense au contraire que la concurrence a bien démarré. En effet, les opérateurs se sont mis d'accord sur les prix d'interconnexion, et l'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence a fait surgir une multitude de nouveaux opérateurs. Les prix ont chuté de 20%, et l'offre de prestations s'est diversifiée. La nouvelle loi sur les télécommunications a donc produit les effets escomptés.

B.J. Vous dites que la concurrence a démarré. Alors, que manque-t-il encore ?

S.A. D'abord des clients. Sur un marché saturé, les prendre à ses concurrents constitue pratiquement la seule façon d'en trouver. La première année, les nouveaux opérateurs ont gagné au total une part de marché de 5% environ. Cela paraît peu en regard de leur approche agressive, mais ne signifie pas que le succès les a boudés. La libéralisation du marché prend du temps. En Grande-Bretagne, par exemple, les nouveaux opérateurs ont mis douze ans, soit jusqu'en 1997, pour por-

ter leur part de marché à 24% dans le trafic interurbain national et à 51% dans le trafic international. Mais, dans l'inter- valle, les secteurs d'activité se sont diversifiés. Un potentiel énorme sommeille dans la transmission conjointe de la voix, de l'image et des données. Les nouveaux opérateurs ne sont donc pas forcés d'attirer le chaland par des prix sacrifiés, ils peuvent aussi lui offrir des services à valeur ajoutée sous forme de solutions globales. Dans ce segment, la demande explose, et le potentiel du marché reste intact.

SEMYA AYOUBI, TÉLÉPHONE 01 333 77 35
SEMYA.AYOUBI@CREDIT-SUISSE.CH

BULLETIN | ONLINE

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE
MARCHÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

SOLUTIONS SUSCEPTIBLES DE REMPLACER LA PRISE DE TÉLÉPHONE


Le raccordement à Internet via le câble TV est déjà réalisable techniquement. Pour la communication bidirectionnelle, il suffit d'une voie de retour. La téléphonie Internet par le câble TV n'est donc plus une chimère. Internet étant aujourd'hui gratuit, le câblo-opérateur pourrait renoncer à facturer les communications et se contenter de prélever une taxe de base pour le raccordement.

Le Wireless Local Loop (WLL) constitue une autre solution possible. Il s'agit d'une liaison sans fil entre le consommateur et l'antenne la plus proche de l'opérateur. Mais comme la téléphonie mobile, elle nécessite de coûteuses installations. L'Office fédéral de la communication vient de lancer un recensement des besoins pour les concessions WLL. Si la demande est supérieure à l'offre, les concessions seront attribuées par appel d'offres.

Les compagnies d'électricité envisagent, quant à elles, d'utiliser leurs lignes électriques pour la transmission des données et, ultérieurement, pour les communications téléphoniques. Mais les travaux dans ce domaine sont beaucoup moins avancés.

La téléphonie par satellite assure une couverture mondiale. Elle est donc surtout intéressante pour la téléphonie sans fil. Mais cette solution est chère, et la demande faible. Ce n'est donc pas demain que la téléphonie par satellite résoudra le problème du dernier kilomètre.

Le dégroupage (« unbundling ») constitue une dernière possibilité de briser le monopole de Swisscom. Avec ce système, Swisscom serait contraint par la loi de séparer l'exploitation de son réseau de ses autres activités, au moins sur le plan comptable, et de louer ses capacités à des tiers. En théorie, l'exploitation du réseau pourrait même être confiée à une société contrôlée par l'Etat. Cette question est actuellement à l'étude au sein de la ComCom.



REGINA FAES : L'UNE DES
350 SPÉCIALISTES DES
FINANCEMENTS SPÉCIAUX DU
CREDIT SUISSE. SA TÂCHE :
ÉPAULER LES ENTREPRISES
EN DIFFICULTÉ.

À L'ÉCOUTE DES CLIENTS

LORSQUE DES CLIENTS ENDETTÉS
ONT BESOIN D'AIDE, LE CREDIT
SUISSE LEUR APPORTE UN SOUTIEN.

PAR CHRISTIAN PFISTER,
RÉDACTION BULLETIN

Quand, dans une entreprise, un service reçoit aussi bien des menaces de mort que des lettres de remerciements, c'est le signe qu'il se passe quelque chose de peu ordinaire. Les équipes chargées des financements spéciaux au CREDIT SUISSE ont une expérience directe de ce genre de douche écossaise. Elles travaillent quotidiennement dans un environnement très émotionnel. Leur tâche consiste à aider les clients en difficulté et qui ont du mal à rembourser leurs crédits. Ce sont surtout des entreprises, secteur dans lequel le CREDIT SUISSE est très actif.

Dans la conjoncture favorable des années 80, les crédits étaient accordés plus facilement. Mais la récession de ces dernières années ainsi que la chute des prix de l'immobilier ont tempéré cet optimisme économique. Les bonnes années ont empêché de voir ce que les mauvaises années mirent crûment à nu : beaucoup d'entreprises n'étaient pas vraiment en forme, et leurs marchés respectifs se rétrécissaient. Certains patrons ne maîtrisaient pas le b.a.-ba de la gestion d'entreprise. Résultat : les faillites se sont multipliées un peu partout. Les banques

ont alors dû constituer des provisions se chiffrant en milliards.

Le CREDIT SUISSE a fait son auto-critique et a promptement réagi. Les activités d'octroi et de remboursement de crédits ont été professionnalisées, et le « risk adjusted pricing » a été introduit : plus le risque de crédit est élevé, plus les intérêts sont élevés. Les clients et les médias ont alors vivement reproché aux grandes banques de vouloir réaliser des profits à tout prix et de fuir leurs responsabilités vis-à-vis des petites et moyennes entreprises. « On ne pouvait pourtant pas conti-



nuer à mener les opérations de crédit comme par le passé», constate Walter Fluck, responsable des financements spéciaux et membre du Directoire du CREDIT SUISSE (interview page 48).

Même en 1998, le CREDIT SUISSE a constitué environ 660 millions de francs de provisions pour les crédits à risque. Il fallait donc que des spécialistes viennent à la rescousse. Car une chose est claire : en aidant le client à se redresser, la banque s'aide aussi elle-même, malgré l'investissement personnel que cela représente.

Chaque pour cent de la clientèle qui repart dans de bonnes conditions a des répercussions considérables sur le compte de résultats. Sans oublier l'avantage que des entreprises en pleine forme représentent sur le plan économique. 350 spécialistes environ travaillent au CREDIT SUISSE dans le domaine des financements spéciaux. Ils sont répartis dans toute la Suisse sur quinze implantations. Regina Faes en fait partie. Cette Bernoise, diplômée de l'ESCEA et mère de famille, travaille depuis dix ans dans la banque, d'abord comme conseiller entreprises directement auprès de la clientèle et, depuis deux ans, dans le secteur des financements spéciaux à Zurich. Son équipe s'occupe d'assainissement d'entreprises.

Si les choses tournent mal, la banque se sépare de son débiteur ; si cela se passe bien, l'entreprise retrouve la santé. «Notre objectif principal est que nos clients puissent reprendre une activité normale», souligne Regina Faes.

Il faut souvent une pression extérieure

Plus une entreprise mal en point attend avant de prendre des mesures, plus il est malaisé de la faire renouer avec le succès. Si le management continue sur la même voie sans issue, cela peut être difficile, voire sans espoir. «En revanche, si les responsables coopèrent, de bonnes solutions peuvent être trouvées à des problèmes parfois importants», remarque

Regina Faes. En principe, un débiteur ne doit pas rester plus de deux ou trois ans dans la classe de risque la plus élevée. «Il ne s'agit pas de faire les choses à la va-vite. Nous nous engageons sur le moyen et le long terme afin d'éliminer les points faibles de l'entreprise», explique notre spécialiste. A cet égard, Regina Faes se trouve souvent confrontée au même phénomène : les chefs d'entreprise ont besoin d'une pression extérieure pour admettre qu'ils sont dans une situation précaire.

Et c'est là que le bât blesse. «Nous avons fréquemment affaire à des patrons qui se sont énormément engagés pendant des décennies pour développer leur entreprise», explique Regina Faes. Ils avaient le sentiment d'avoir les choses bien en main, s'occupaient de tout, se donnaient à fond, mais ils accordaient trop peu d'attention aux aspects financiers de la gestion.» Cela peut marcher si la taille de l'entreprise n'est pas trop grande, mais à un moment ou à un autre un soutien professionnel est nécessaire. «Il n'est pas

possible d'appliquer partout le même schéma», souligne Regina Faes. Derrière chaque cas, il y a une histoire et des circonstances particulières (voir page 49). «Quand nous parvenons à faire de nouveau passer un client dans une meilleure classe de risque, je suis vraiment très contente!»

«Beaucoup de cas me touchent»

Mais rien ne garantit que le succès sera au rendez-vous. Et sur le plan psychologique, cette activité est assez délicate. Les menaces de mort sont certes rares, mais le tact et l'empathie font partie des qualités primordiales du spécialiste en financements spéciaux. «Beaucoup de cas me touchent», reconnaît Regina Faes. Il faut être tout à la fois psychologue et banquier, l'un ne va pas sans l'autre. «Il y a des jours où c'est facile. Et d'autres, au contraire...»

COMMENT LE CREDIT SUISSE ÉVALUE SES CLIENTS

Classes de risque		Description
Risque minime	R1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements.
	R2	Très stable à court et moyen terme ; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'événements néfastes persistants.
	R3	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés ; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme.
Risque moyen	R4	Très stable à court terme, aucune modification menaçant le crédit attendue pour l'année à venir ; substance suffisante à moyen terme pour pouvoir survivre ; évolution à long terme encore incertaine.
	R5	Stable à court terme, aucune modification menaçant le crédit attendue pour l'année à venir ; ne peut absorber que de petits développements néfastes à moyen terme.
Risque élevé	R6	D'autres développements néfastes peuvent conduire à des pertes de crédits en l'espace de quelques mois seulement.
	R7	Pertes de crédits (intérêts et/ou capital) à attendre avec taux de probabilité élevé.
	R8	Pertes de crédits (intérêts et/ou capital) possibles, donc provisions nécessaires ; tout nouveau développement néfaste conduit directement à des pertes de crédits.
Court terme : moins d'un an		Moyen terme : un à cinq ans Long terme : cinq à dix ans



WALTER FLUCK, MEMBRE DU DIRECTOIRE DU CREDIT SUISSE

«LES CRÉDITS SONT FAITS POUR ÊTRE REMBOURSÉS»

CHRISTIAN PFISTER Avec vos équipes, vous prenez en charge les clients qui sont en difficulté. Qu'est-ce qui est décisif pour réussir ?

WALTER FLUCK D'abord analyser soigneusement la situation. Puis convenir de mesures avec le client. Nous disons les choses ouvertement. Il faut que le client saisisse les tenants et les aboutissants : quelles sont les causes, quels sont les effets. Ce n'est qu'ainsi que nous pouvons gagner sa confiance. Car, en fin de compte, c'est notre client qui doit vouloir les changements et les mettre en œuvre. La contrainte serait tout à fait inappropriée. Et il ne faut pas oublier le facteur temps : les mesures doivent être prises rapidement.

C.P. Le CREDIT SUISSE a renoué avec les bénéfiques. Ne lui serait-il pas possible d'absorber les crédits en souffrance ?

W.F. Nous serions de bien piètres professionnels si nous adoptions ce point de vue ! A notre avis, les crédits sont faits pour être remboursés. C'est pourquoi nous avons professionnalisé notre collaboration avec les entreprises en difficulté. Si notre travail est efficace, de nouvelles perspectives s'ouvrent, aussi bien pour le client que pour la banque.

C.P. Quelle est la probabilité qu'une entreprise qui bat de l'aile se rétablisse grâce à votre aide ?

W.F. J'établirai une comparaison avec l'hôpital : si le patient vient à temps, ses chances de guérison sont plus grandes. Celui qui attend trop pourra certes quitter l'hôpital, mais peut-être avec des séquelles.

C.P. Et concrètement ?

W.F. Nous pouvons partir du principe que, dans la moitié des cas environ, un assainissement se termine avec succès. Il n'est pas encore possible de donner des chiffres précis, mais il est certain que toutes les entreprises concernées feraient faillite si nos spécialistes ne prenaient pas la situation en main.

C.P. Ces dernières années, le CREDIT SUISSE a perdu des milliards dans les opérations de crédit. A l'inverse, ne ferme-t-il pas maintenant le robinet du crédit ?

W.F. Non, au contraire. Nous accordons toujours plus de crédits. En 1998, par exemple, 3% de plus par rapport à l'année précédente. Malgré notre politique de crédit plus prudente, nous enregistrons un accroissement des affaires de crédit.

C.P. Qu'apporte la nouvelle politique de crédit ?

W.F. Des relations plus claires avec les clients et de la transparence. Auparavant, le client avait du mal à comprendre comment nous établissions son crédit. Aujourd'hui, chacun sait où il en est. Cela vaut aussi pour nos collaborateurs du secteur des crédits. Le client est informé de la classe de risque dans laquelle il se trouve. Nous indiquons à nos clients des classes de risque les plus mauvaises comment ils peu-

vent progresser et faire diminuer ainsi les charges d'intérêts (voir encadré page 47).

C.P. Les petits entrepreneurs (lire ci-contre l'expérience de Werner Durrer, d'Alpnach) se plaignent que les banques pénalisent encore davantage les entreprises en difficulté en leur appliquant un taux d'intérêt plus élevé. Etes-vous insensibles aux problèmes des PME ?

W.F. Les PME sont très importantes aux yeux du CREDIT SUISSE. Nous faisons tout pour être un partenaire loyal et compétent et nous ne cherchons pas à pénaliser qui que ce soit. Mais nous faisons notre travail de façon professionnelle. En ce qui concerne les crédits, cela signifie que si nous prenons un risque plus élevé, nous devons en faire payer le prix. Cela est comparable à une assurance automobile : si vous occasionnez des dégâts, vous devrez en prendre en charge une partie par le biais de primes plus élevées.

C.P. Quels sont vos objectifs ?

W.F. Le CREDIT SUISSE souhaite que les opérations concernant les crédits à risque se situent à des niveaux raisonnables, aussi bien pour les clients que pour la banque. Pour mes collaborateurs et moi-même la barre est placée assez haut : nous devons réduire les risques de 75%. C'est une tâche considérable. Et il faut aussi anticiper : pour mener à bien ses opérations de crédit, notre entreprise doit prendre en compte les évolutions importantes qui ont lieu par exemple dans les télécommunications ou l'agriculture. Sinon, nous nous retrouverons de nouveau un jour ou l'autre face à des situations critiques.



En novembre 1997, j'ai connu les moments les plus difficiles de ma vie. Mon entreprise, Dach und Wand AG, était en bout de course. J'ai dû licencier mes sept collaborateurs. Parmi eux, il y avait des pères de famille et d'autres qui se sont retrouvés directement dans des programmes destinés aux chômeurs. Certains d'entre eux étaient dans mon entreprise depuis des années, quelques-uns avaient même fait leur apprentissage chez moi. C'était dur. Très dur. Avec les années, des amitiés naissent, des liens se tissent. Quel contraste avec le passé ! J'avais repris il y a onze ans l'entreprise Dach und Wand AG – un peu cher certes,

mais l'époque était favorable. Des contrats en nombre suffisant, des prix corrects. Les banques étaient généreuses en crédits. L'entreprise comptait alors dix-huit personnes. Tout mon temps était absorbé par la planification et les contrats qui arrivaient. Je dois avouer que je n'avais pas toujours une vue d'ensemble de mes équipes. Mais les affaires marchaient bien. La crise du bâtiment n'est cependant pas passée sans laisser de traces dans le canton d'Obwald. Le vent a tourné dans les années 1994/1995. Les affaires ont commencé à décliner. En 1996, nous avons eu des pertes importantes, et j'ai dû supprimer des emplois. Mais avec sept

personnes seulement, nous ne parvenions plus à être compétitifs. Nos prestations n'étaient plus à la hauteur. C'était la conséquence du fait que je n'avais pas le temps d'être présent sur les chantiers. J'allais vraiment très mal.

Le comptable me fit comprendre que les banques souhaitaient savoir comment cela continuerait. L'unique solution pour sortir de la crise : licencier, réduire les charges d'exploitation et continuer à mener l'entreprise seul, sans salariés. Pour la banque, je représentais un facteur de risque. Mon entreprise fut confiée aux Financements spéciaux, qui s'occupent des entreprises en difficulté. Grâce au nouvel administrateur fiduciaire et à mon amie, j'ai pu mieux maîtriser mon affaire. L'administrateur restait en contact avec le CREDIT SUISSE, lequel continuait à me faire confiance tout en attendant de voir comment les choses évolueraient. J'ai donc dû me sortir seul de cette situation difficile. Et en 1998, l'éclaircie. Ce fut pour moi une année extraordinaire. L'idée de base fonctionnait : je suis toujours une entreprise unipersonnelle, mais j'ai établi des liens avec d'autres sociétés pour pouvoir faire face à des contrats plus importants. En cas de besoin, je leur donne un coup de main, et inversement elles me prêtent main-forte si nécessaire. Je n'ai donc pas de charges salariales à supporter, tout en étant en mesure de travailler pour des projets que je ne pourrais mener à bien à titre individuel. Aujourd'hui je travaille plus dur et plus efficacement. Mais plus le temps passe, plus cela s'arrange. Je peux même prendre de nouveau des vacances. Les premières depuis onze ans !

Mon entreprise va mieux, et pourtant le CREDIT SUISSE continue à estimer que je présente un risque élevé. Je paie donc plus pour mes crédits. Cela me déçoit. Je trouve injuste que la banque pénalise quelqu'un encore davantage. La bataille des prix est déjà assez rude dans notre métier, et j'ai tellement fait pour parvenir à retrouver une situation saine...



L'ENTREPRISE DE WERNER DÜRRE, DACH UN WAND AG, À ALPNACH, A ÉTÉ SECOUÉE PAR LA CRISE DU BÂTIMENT. SA SOLUTION POUR SORTIR DE LA ZONE À RISQUES : « JE TRAVAILLE AUJOURD'HUI PLUS DUR ET PLUS EFFICACEMENT. »

LE CREDIT SUISSE
ME DÉÇOIT

LES RETARDA- TAIRES SUBIRONT LA DURE LOI DE LA CONCURRENCE.

INTERNET:

TOUJOURS PLUS
D'ENTREPRISES
SUISSES SE
LANCENT SUR
INTERNET.
LE BULLETIN VOUS
DIT COMMENT ET
POURQUOI.



La tradition est le maître mot de la maison Hanselmann à Saint-Moritz. Depuis 1894, le nom de Hanselmann est associé aux chocolats les plus fins, aux savoureuses tourtes aux noix ou au pain de poire véritable, spécialité des Grisons. Cet art de la confiserie s'est transmis de génération en génération. Mais l'adaptation constante aux besoins nouveaux est ici aussi une tradition. Depuis 1998, tous les nostalgiques de l'Engadine peuvent commander leurs friandises favorites par Internet, sur le site www.hanselmann.ch. « Nous nous efforçons depuis longtemps d'être plus indépendants de notre lieu d'implantation, par exemple grâce à la vente par correspondance », dit Andreas Mutschler, propriétaire de la quatrième génération.

Les entreprises suisses font leur entrée sur Internet. Selon une étude de l'Université de Berne, quelque 12% des petites et moyennes entreprises (PME) auront leur propre page d'accueil d'ici à la fin de l'année (voir page 57). Pourtant, le désenchantement est vite au rendez-vous sur le

PAR PASQUALE FERRARA



Net. La maison Hanselmann n'a pas échappé à la règle : au début, la « confiserie virtuelle » enregistrait en moyenne trois commandes par jour ; maintenant, c'est plutôt une commande par semaine. L'effet publicitaire global, toutefois, n'est pas mesurable. Ces résultats mitigés sont partagés par nombre d'entreprises. Il est possible que les pionnières du Web aient fait des erreurs au départ. Mais elles ont toutes l'avantage d'être déjà sur Internet. « Un an d'avance sur les concurrents, c'est colossal », assure Pascal Sieber, spécialiste Internet à l'Université de Berne. Pour le moment, il s'agit avant tout d'acquérir de l'expérience. C'est pourquoi il vaut mieux se lancer dès maintenant avec une solution toute simple plutôt qu'attendre un an en espérant frapper un grand coup.

Car tôt ou tard, les entreprises se retrouveront toutes sur le Web. « Internet sera un jour aussi répandu que le téléphone à l'heure actuelle », prédit Pascal Sieber. Celles qui attendent pour monter dans le train en seront pour leurs frais.

Mais souvent les directions d'entreprise ne se rendent pas compte de la portée de la nouvelle technologie.

Le véritable entrepreneur, en revanche, prend à cœur les conseils suivants : **Plonger dans le Net.** « Il faut passer quelque temps sur Internet ; voir ce que font les concurrents », insiste Imre Sinka, qui a créé en 1995 Sinka.Interactive, une des premières agences Internet de Suisse. Regarder les bons et les mauvais sites affûte le jugement. De même, rien de tel pour se faire une opinion que de parler avec des utilisateurs réguliers d'Internet et de leur demander ce qui les irrite et ce qui les fascine.

Définir ses objectifs. Les entreprises doivent déterminer ce qu'elles attendent d'Internet. La démarche n'est pas la même selon que l'on veut vendre sur Internet, faire de la publicité ou proposer des services supplémentaires à sa clientèle, ou que l'on s'intéresse à une interconnexion avec des fournisseurs et des partenaires. Imre Sinka conseille à ce stade de laisser

libre cours à sa créativité : « On découvrira peut-être de nouveaux pôles d'activité. » Il est alors important de définir la cible. Pour Pascal Sieber, de l'Université de Berne, le mieux est de rester au début dans le segment de clientèle qu'on connaît. Sans se laisser irriter par le fait que seul un petit pourcentage de ces clients utilise Internet. Cela suffit – et le nombre d'utilisateurs augmente sans cesse.

Internet est l'affaire du chef. La compétence nouvellement acquise en la matière ne doit pas rester entre les mains des informaticiens ou des hommes de marketing. Internet influencera à moyen terme l'ensemble de l'entreprise, il faut donc que tous les décideurs soient au courant. « Car seul celui qui connaît son entreprise sait aussi déceler les opportunités qu'offre Internet », souligne Pascal Sieber.

« Le commerce électronique oblige les entreprises à repenser leurs activités », affirme René Louis, responsable PC/Internet Banking au CREDIT SUISSE. Les banques ont commencé très tôt à proposer leurs



POTENTIEL

« Un service renforcé pour nos clients »

Entreprise : La société Baggenstos à Wallisellen commercialise tous les produits de bureau et d'informatique. Spécialisée dans les installations clés en main et les prestations de services, l'entreprise familiale emploie quelque 55 personnes.

Site Internet : Depuis 1996. « Nous voulions absolument une approche très simple », dit Thomas Baggenstos (photo ci-contre), le propriétaire de l'entreprise. Le site nous sert à proposer des produits d'actualité et à diffuser des informations.

Coût : Moins de 10 000 francs.

Bilan provisoire : Notre site reçoit de nombreux visiteurs, un millier de connexions étant enregistrées chaque jour par

notre page d'accueil. Les ventes sont encore insignifiantes. « Mais notre démarche Internet a pour but premier d'offrir un service supplémentaire à nos clients », dit Thomas Baggenstos. Ainsi, l'entreprise veille à présenter sur son site des tarifs toujours actualisés, des promotions spéciales ou des informations importantes.

Prévisions : La société Baggenstos veut rester le fournisseur des entreprises et des intermédiaires. Dans ce domaine, justement, Internet bouleversera la donne pour devenir un critère concurrentiel décisif. Il marque l'avènement d'une nouvelle ère en matière de service clientèle et de transparence. La prochaine grande étape pour Thomas Baggenstos : permettre aux clients d'accéder via Internet au système interne de l'entreprise. Chaque client pourra alors s'informer de l'état d'avancement de son ordre.

L'OFFRE EN LIGNE DU CREDIT SUISSE

Les banques opèrent en ligne depuis plusieurs années. Elles ont créé des accès permettant à leur clientèle (entreprises ou particuliers) d'effectuer leurs paiements, de transférer des fonds ou de passer des ordres de Bourse par ordinateur depuis leur bureau ou leur domicile. Le télébanking via Vidéotex existe depuis plus d'une quinzaine d'années et a certes fait ses preuves. Mais Internet offre de nouvelles possibilités pour exécuter des opérations bancaires avec encore plus d'efficacité et de commodité. Informations sur les produits du CREDIT SUISSE Direct Net et youtrade : téléphone 0844 800 888 et Internet www.directnet.ch ou www.youtrade.ch.



RENÉ LOUIS, CREDIT SUISSE: « INTERNET OBLIGE LES ENTREPRISES À UNE RÉFLEXION FONDAMENTALE. »

services par voie électronique. Et elles ont vite senti le vent nouveau qui soufflait sur le secteur : une concurrence avivée par le fait que les offres sont plus rapidement comparables. « Quelles sont nos compétences ? », voilà pour René Louis la question déterminante que doit se poser chaque entreprise avant de se lancer sur Internet. A chacun son métier... L'adage conserve toute sa validité à l'ère d'Internet. Seuls quelques rares élus feront fortune avec leurs magasins en ligne. « Bien des entreprises feraient mieux d'oublier tout de suite le commerce électronique », déclare le chercheur Pascal Sieber.

En effet, beaucoup de sociétés font une erreur de jugement : ce n'est pas la relation avec le client final qui va changer à cause d'Internet, mais le secteur « business to business » : les entreprises pourront gérer leurs livraisons via Internet, les producteurs apporteront de l'assistance à leurs distributeurs dans le monde entier par l'intermédiaire du réseau. Felix Bossart, auteur d'un ouvrage sur le sujet et spécialiste



RÉCOMPENSE

« Internet sera important pour la vente par correspondance »

Entreprise: Active dans la vente par correspondance (VPC) depuis 1952, la maison de mode Spengler possède vingt succursales dans toute la Suisse et emploie quelque 1 500 collaborateurs.

Site Internet: Spengler a ouvert son site en 1998, et depuis mai 1999 la clientèle peut aussi passer commande sur le Net. La sélection porte sur une partie du catalogue. Le nouveau magasin en ligne de Spengler se situe parmi les meilleures offres Internet en Suisse. Spengler a été nommé pour la finale du Multimedia Award 1999.

Coût: De l'ordre de 250 000 francs, « beaucoup de temps et des nerfs solides ».

Bilan provisoire: Le chiffre d'affaires n'est pas encore un critère. Une dizaine de commandes par jour sont enregistrées par le magasin en ligne. En revanche, de nombreux articles du catalogue sont commandés par e-mail. 2% des commandes passent par ce canal, et on vise maintenant le cap des 10%. Internet permet aussi à Spengler de faire figure d'entreprise moderne auprès d'un public jeune.

Prévisions: « Internet ne va pas tuer la VPC classique », affirme le directeur de l'entreprise, Christian Spengler (photo ci-contre). Mais celui-ci est tout aussi convaincu que la vente sur le Net constituera à l'avenir une partie importante de la VPC, surtout si la technique Internet progresse encore. Il pense par exemple à la possibilité de consulter les pages Internet sur l'écran de télévision.



Intranet/Extranet chez Swisscom, estime qu'il n'y a rien de plus naturel qu'une interconnexion avec les partenaires de l'entreprise. Ces réseaux utilisent certes la technologie Internet, mais opèrent en circuits fermés: entre les fournisseurs et l'entreprise, entre les membres de l'entreprise ou entre des entreprises virtuelles se regroupant pour des projets spécifiques. Ces réseaux fermés sont appelés Extranet. « Peu à peu, les entreprises remarquent quels gains de productivité et économies sont ainsi possibles », assure Felix Bossart en citant un exemple: une entreprise évalue ses frais de port à 250 000 francs par an pour le simple envoi de courrier à ses distributeurs. Les informations ainsi diffusées pourraient très bien être transmises par le réseau – le calcul est simple.

A chaque entreprise de décider comment utiliser au mieux Internet. La solution optimale n'est pas toujours obtenue du premier coup. Tout le monde commet des erreurs. Mais les expériences malheureuses d'aujourd'hui sont le capital de demain.



VOICI LES PORTES QUE PEUT VOUS OUVRIR INTERNET

Conquête de clients Un bon site est la meilleure des publicités. L'entreprise peut utiliser son site pour présenter de nouveaux produits ou pour renforcer son image globale. Internet est particulièrement approprié pour proposer des informations détaillées sur les produits.

Fidélisation de la clientèle Sur Internet, une entreprise est en mesure d'assurer un meilleur service à ses clients. Le site, ouvert 24 heures sur 24, est leur premier point de contact. Ils vont y chercher eux-mêmes les informations souhaitées avant de prendre le téléphone. Par ailleurs, le courrier électronique facilite le contact entre clients et entreprise.

Information Les communiqués de presse ou les lettres d'information tout comme les rapports annuels peuvent être publiés sur Internet – un service appréciable pour tous ceux qui souhaitent s'informer sur une entreprise. Les e-mails permettent le dialogue ciblé et rapide avec les clients, les fournisseurs, et même avec les médias.

Vente Produits et services sont disponibles sur Internet. D'un clic de souris, l'internaute a la possibilité de faire des achats 24 heures sur 24. Il existe déjà des magasins qui ne vendent que sur le Net.

Business to business C'est dans ce secteur, c'est-à-dire dans les échanges entre les entreprises ou entre les entreprises et les fournisseurs, qu'Internet est promis au plus bel avenir. Les livraisons peuvent être automatisées, les informations interconnectées.

Recrutement Il est possible de compléter les offres d'emploi publiées dans la presse par des pages spéciales sur le Web. Une solution privilégiée pour faire connaître les postes vacants dans l'entreprise.



EFFICACITÉ

« **Le Net est un instrument de marketing de premier ordre** »

Entreprise : La maison Ferratec,   Rudolfstetten (AG), commercialise des outils et éléments destinés à l'électro- nique, à l'électrotechnique et à la méca- nique. Cette entreprise familiale emploie quelque 25 personnes.

Site Internet : La société a ouvert son site Web il y a deux ans. Depuis mars 1999, elle utilise également ce canal pour vendre certains de ses produits.

Coût : Environ 12 000 francs.

Bilan provisoire : « Le Net est un ins- trument de marketing de premier ordre, plus efficace qu'un prospectus », s'en- thousiasme Urs Bürgisser, directeur de

l'entreprise. Grâce au site, les nouveaux clients peuvent s'informer avant d'entrer en contact avec la société. « Nous avons en outre remarqué que les candidats à la recherche d'un emploi étaient mieux pré- par s », dit Urs Bürgisser. Même si les commandes en ligne sont encore rares, le site permet d'accumuler des expériences. Et les clients n'hésitent pas à commander sur le Net le catalogue de l'entreprise.

Prévisions : « L'attitude de nos clients changera le jour où tous les postes de tra- vail dans l'industrie seront reliés à Inter- net », affirme Urs Bürgisser. Le suivi des clients restera l'apanage des représen- tants, mais les commandes pourront être automatisées. Par ailleurs, Ferratec va créer des liens vers ses fournisseurs afin que les clients puissent obtenir directe- ment des renseignements complémen- taires.

PETIT GUIDE DU SUCCÈS SUR INTERNET

Définissez vos objectifs Les entreprises dont le site a du succès ont bien réfléchi avant de le faire réaliser. Voulez-vous ouvrir un nouveau canal de distribution ? Souhaitez-vous transférer sur le Net le service après- vente de vos produits ? Désirez-vous faire de la publicité ?

Apportez un « plus » Ce n'est pas parce qu'un client aura la possibilité de consulter un prospectus en ligne qu'il deviendra un visiteur régulier. Il faut lui offrir ce qu'il n'obtient pas ou pas aussi rapidement ailleurs.

Pensez à l'utilisateur La convivialité manque encore à trop de sites. Le surfeur veut rapidement parvenir à ses fins et non pas se perdre dans un labyrinthe.

Exploitez les atouts du média L'interactivité est un grand avantage par rapport aux supports sur papier. Il est donc indispensable d'être accessible par e-mail pour toutes questions, suggestions ou réclamations. Mais vous pouvez aussi proposer des conseils ou des devis, traiter une demande de crédit hypothécaire, etc. Graphisme, texte, images et son doivent être habilement combinés.

Générez du trafic Le meilleur des sites ne servira à rien si personne ne le visite. Vous devez donc faire connaître votre site : bandeaux publicitaires sur des sites bien ciblés, liens sur d'autres sites. Inscrivez-vous auprès des moteurs de recherche connus. N'oubliez pas d'indiquer l'adresse de votre site sur vos brochures et votre papier à lettres. R compensez ceux qui commandent ou réagissent par Internet.

Assurez la mise à jour de votre site Un contenu dépassé, des e-mails sans réponse, des pages jamais consultées et non remplacées, ce sont là autant d'erreurs impardonnables. Actualisez votre site en per- manence et contrôlez l'utilisation des pages-écrans.



**PETRA VOGT, AUTEUR ET
SPÉCIALISTE DU WEB, ÉVOQUE TOPS
ET FLOPS SUR LE NET**

«SOUVENT, LE SITE EST UNE FAÇADE»

PASQUALE FERRARA Vous qui utilisez chaque jour Internet, par quoi avez-vous été irritée dernièrement ?

PETRA VOGT En vérifiant l'autre jour sur Internet l'heure de départ de mon vol pour Berlin, j'ai remarqué qu'il me restait très peu de temps. Je me suis précipitée à l'aéroport – pour constater que le vol partait en réalité une demi-heure plus tard. Le site avait conservé l'ancien horaire !

P.F. Comment de telles erreurs sont-elles possibles ?

P.V. Les entreprises n'ont pas encore assimilé les exigences de ce nouveau média. Elles ouvrent un site et ne s'en occupent plus. Mais ce qui est possible avec un prospectus ne l'est pas avec Internet. Tout site demande un investissement dans la durée.

P.F. Quels sont les défauts que vous constatez le plus fréquemment ?

P.V. Trop souvent, l'utilisateur n'est pas du tout pris en considération. Beaucoup de sites ne sont réalisés que pour faire plaisir au chef, pas au client.

P.F. A quoi le remarque-t-on ?

P.V. Par exemple au téléchargement des pages, qui est souvent d'une lenteur insupportable à cause de la surcharge de graphisme et d'images. Le visuel est bon, mais exaspère le client. Parfois, c'est l'organisation du site qui pose problème : elle paraît logique à ceux qui font le site, mais les internautes sont perdus. Enfin, on constate aussi des lacunes au niveau de l'information. A quoi bon des pages remplies de commentaires élogieux sur l'entreprise si les détails concernant les produits manquent ? Le client devra quand même prendre son téléphone, ce qui est un non-sens à l'ère d'Internet.

P.F. Les sites sont réalisés de plus en plus par des professionnels. N'y a-t-il aucune amélioration ?

P.V. Il est vrai que, visuellement, les sites deviennent plus attrayants, mais sans pour autant éviter les autres défauts. L'orientation y est difficile, et l'utilisation compliquée. Les gadgets ne sont là que pour bluffer le visiteur. Le site en impose, certes, mais il n'est souvent qu'une façade. Les réalisateurs continuent à négliger les particularités du média.

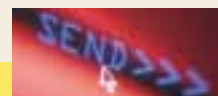
P.F. A quelles particularités faites-vous allusion ?

P.V. Les concepteurs oublient que les utilisateurs ne sont pas tous logés à la même enseigne : la définition des écrans varie, de même que les logiciels et la rapidité de connexion au Net. Trop souvent, les infographistes optent pour des effets spéciaux destinés à faire illusion. Le téléchargement est alors interminable – et les internautes vont cliquer ailleurs. En outre, les informations sont souvent mal structurées. Il ne faut jamais oublier que les utilisateurs doivent utiliser divers outils pour naviguer sur le Net, ce qui n'est pas le cas pour lire un support imprimé.

P.F. Comment faire mieux ?

P.V. Celui qui confie la réalisation d'un site à un prestataire devrait consulter lui-même les pages sur son ordinateur habituel et ne pas se fier aux seules présentations en agence. Il est en outre très utile de tester les pages dès la phase d'élaboration auprès d'une personne extérieure au projet. La solution idéale est de faire procéder à un test professionnel pour voir comment les utilisateurs s'en sortent. En résumé : faites confiance à votre perception et ne vous en remettez pas entièrement à l'agence.

[HTTP://WWW.WEBUSABILITY.DE](http://www.webusability.de)



GAGNEZ UN WEB CHECK

Votre entreprise est cliente du CREDIT SUISSE et possède son propre site Internet ? Dans ce cas, vous pouvez gagner une des dix analyses approfondies qui sont proposées par la journaliste spécialisée et auteur Petra Vogt (voir entretien ci-dessus). Remplissez le coupon joint au BULLETIN ou inscrivez-vous sur le BULLETIN-online (www.credit-suisse.ch/bulletin). **Date limite : 15 septembre 1999.**

OFFRE SPÉCIALE

Le BULLETIN vous fait bénéficier d'un prix spécial sur deux guides Internet (en allemand seulement) : «Internet für Unternehmer», par Steve Haite et Felix Bossart, SmartBooks, 1999, et «Erfolgreiche Präsenz im Internet», par Petra Vogt, SmartBooks, 1998. Ces ouvrages vous sont proposés au prix de 55 francs au lieu de 65 francs, port compris. Pour les commander, utilisez le coupon joint au BULLETIN.

COMMERCE ÉLECTRONIQUE : UNE RÉVOLUTION QUI DOIT SE MÉRITER



PAR CARMELO GEMELLI,
ECONOMIC RESEARCH

Internet joue un rôle de plus en plus important auprès des investisseurs, des gouvernements, du public, de l'OCDE ou encore de l'OMC. Quelle est la raison de ce succès? Le plus puissant instrument de commerce électronique qu'est Internet réunit toutes les conditions pour permettre à ses utilisateurs d'effectuer des transactions commerciales interactives accompagnées d'effets multimédia, à des conditions très avantageuses et sans contrainte de lieu ni d'heure (voir tableau page 57). Le coût et la durée d'une transaction commerciale électronique n'excédant pas ceux d'une impulsion électrique, Internet pourrait entraîner une redéfinition de la division du travail, d'autant que l'économie tend à l'évidence à privilégier le système de trans-

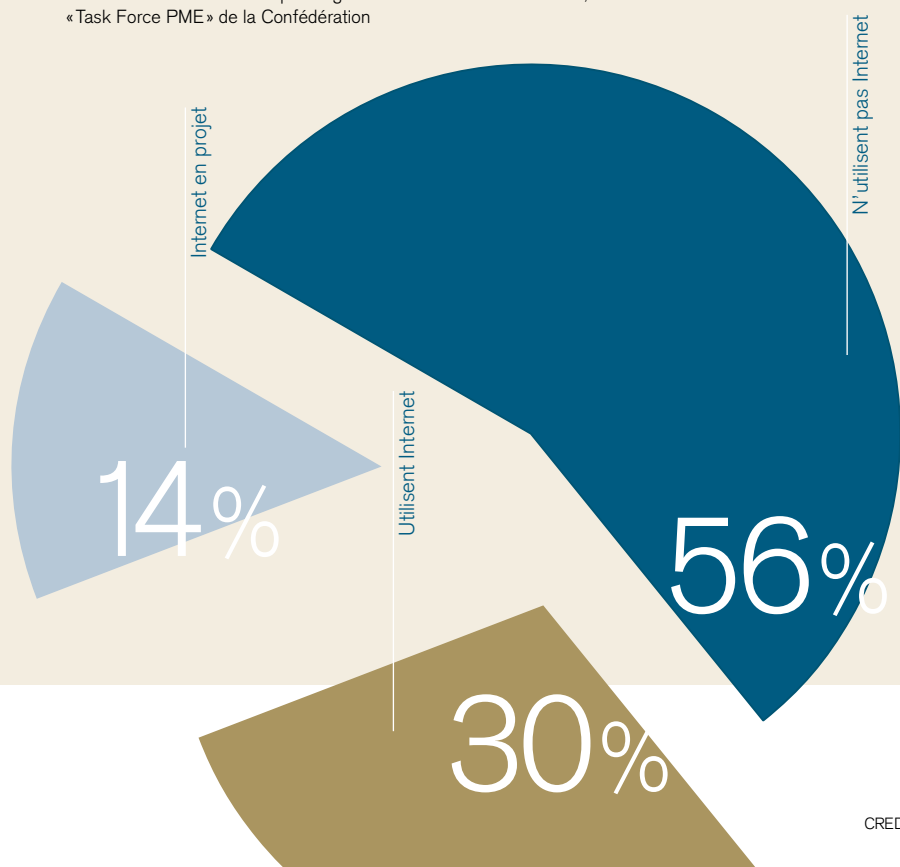
action le moins coûteux. Si personne ne peut encore dire dans quelle mesure le commerce électronique va révolutionner la division internationale du travail, on peut néanmoins expliquer les premiers effets de son essor sur certaines variables de l'économie mondiale. Premièrement, le commerce électronique conduit les clients à court-circuiter intermédiaires et représentants, et raccourcit par conséquent les chaînes de valeur ajoutée existantes. Deuxièmement, Internet fait tomber les barrières classiques à l'entrée sur le marché et donne ainsi aux petites et moyennes entreprises (PME) la possibilité de pénétrer les marchés des plus grandes. La concurrence se fait plus rude, et l'on assiste à l'apparition de nouvelles structures

de marché et de nouveaux modèles commerciaux (entreprises virtuelles). La faiblesse du coût des transactions est à l'origine de ces deux phénomènes et, associée au raccourcissement des chaînes de valeur ajoutée, elle entraîne une augmentation de la rentabilité et de la productivité dans l'ensemble de l'économie mondiale.

Cela fait déjà plusieurs années que l'on constate cette évolution dans les entreprises où l'utilisation des technologies modernes est venue transformer une part croissante de l'activité commerciale classique. Mais toute industrie nouvelle apporte également de nouveaux débouchés commerciaux, et les bienfaits d'Internet se font déjà ressentir aux Etats-Unis sur les chiffres d'affaires de secteurs traditionnels tels que l'énergie (223 milliards de dollars), les télécommunications (270 milliards de dollars) et l'industrie automobile (350 milliards de dollars).

LA PLUPART DES PME N'ONT PAS ENCORE CONQUIS LE CYBERESPACE

Source : Institut d'informatique de gestion de l'Université de Berne ;
« Task Force PME » de la Confédération



Révolution dans le commerce de détail

Selon les dernières estimations, l'industrie Internet aurait généré un chiffre d'affaires de 301 milliards de dollars et employé 1,2 million de personnes aux Etats-Unis en 1998. L'OCDE (voir tableau page 57) estime même que la part du commerce électronique dans le chiffre d'affaires réalisé par le commerce de détail dans les sept principaux pays de l'OCDE passera à 15% dans les cinq prochaines années.

Une enquête réalisée à l'initiative de la « Task Force PME » de la Confédération nous apporte des indications sur la question de savoir si les entreprises suisses sont prêtes à relever le défi du commerce électronique. Dressant un bilan de l'utilisation d'Internet dans 2 016 PME, cette



enquête fait apparaître que 56% des entreprises étudiées n'utilisent pas encore Internet, tandis que les 44% restantes l'utilisent ou projettent de l'utiliser (voir graphique ci-contre), et qu'une entreprise sur huit possède son propre site Web. Plus précisément, il ressort de l'enquête que l'utilisation d'Internet est surtout répandue dans les achats, la distribution et les ventes (voir graphique ci-dessous), alors qu'elle reste relativement marginale pour l'élaboration des prestations ou pour

toute la chaîne de valeur ajoutée. Néanmoins, on constate qu'Internet augmente déjà l'efficacité des transactions «business to business». L'étude conclut qu'Internet se développe à un rythme effréné et que les PME suisses l'intègrent déjà de manière étonnamment assidue dans leur exploitation. Parallèlement, Internet a dépassé la barre du million d'utilisateurs au deuxième semestre 1998, ce qui place la Suisse dans le peloton de tête des pays européens pour la densité d'internautes.

BULLETIN | ONLINE

POUR EN SAVOIR PLUS SUR

«LES PME ET INTERNET»:

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

Estimation de la part du commerce électronique dans le CA

	Achats par carte de crédit USA	Marketing direct	Commerce de détail OCDE 7
2001/2002	330 mrd USD	24%	5%
2003/2005	1000 mrd USD	54%	15%

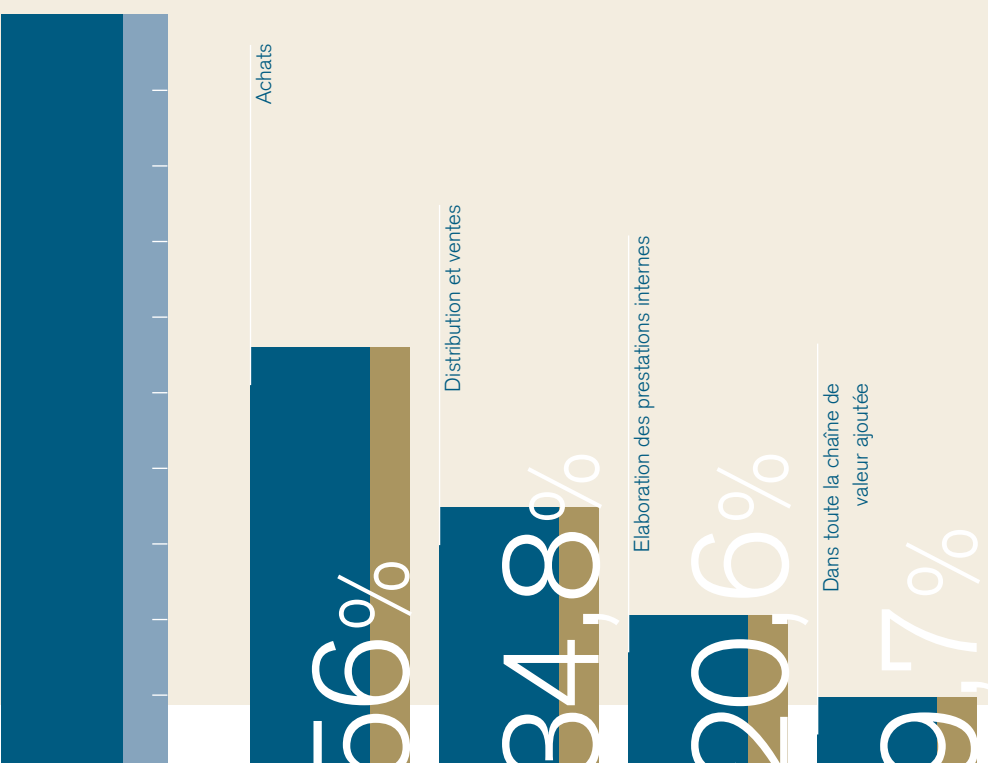
Source: OCDE

Effets du commerce électronique sur les coûts de distribution de différents produits

	Billets d'avion	Produits bancaires	Trafic des paiements	Logiciels
Distribution classique	8 USD	1.08 USD	3.32 USD	15.0 USD
Distribution via Internet	1 USD	0.13 USD	1.10 USD	0.5 USD
Economie	87%	89%	67%	97%

Source: OCDE

DANS QUELS DOMAINES LES ENTREPRISES UTILISENT-ELLES INTERNET?

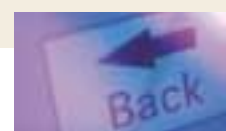


Source: Institut d'informatique de gestion de l'Université de Berne; «Task Force PME» de la Confédération

Face à la rapidité et à l'ampleur du développement d'Internet, il est clair que les entreprises suisses devront très prochainement accorder une importance plus grande au commerce électronique. Cela est d'autant plus vrai qu'avec l'extension de ce dernier, les spécialistes du domaine se font de plus en plus rares. Ainsi, toute entreprise repoussant à plus tard l'intégration d'Internet dans son activité devra faire face le moment venu à des coûts devenus exorbitants.

Il va sans dire que certains secteurs doivent se préparer plus que d'autres. Dans les branches économiques telles que la publicité, les loisirs ou encore le négoce de titres, où l'on fournit avant tout de l'information, le commerce électronique entraîne d'importantes restructurations et modifications dans les chaînes de valeur ajoutée. En revanche, les secteurs comme les transports ou l'industrie des biens de consommation sont moins touchés.

En Suisse, l'utilisation d'Internet se trouve actuellement dans une phase de transition qui, d'un système basé sur l'information, conduit à un système basé sur la communication. Une seconde phase de transition conduira à un système basé sur les transactions. Mais avant d'atteindre ce stade décisif, il faudra régler certaines questions épineuses posées par Internet, notamment celle de la collecte d'informations sur les personnes et de la protection des données personnelles, celle de la sécurité des transactions ou encore de la protection des droits d'auteur. Alors seulement on entrera définitivement dans l'ère du commerce électronique.



LES GRANDES VOIX DU JAZZ

Billie Holiday

Aretha Franklin

Sarah Vaughan

LE PARADIS RETRO

PAR PETER RÜEDI

Peut-être que le jazz, et plus particulièrement le jazz vocal, intimement lié à l'art ancien du song américain, n'est qu'un souvenir. Mais le souvenir, d'après Jean Paul, est « le seul paradis duquel nous ne pouvons pas être chassés ». Ainsi, cette petite histoire sur le souvenir, si c'en est une, est un reflet du paradis. La musique de ce siècle fut le jazz, en dépit de tous les grands efforts ou des velléités de la musique électronique moderne. Il existe de bonnes raisons de voir ou d'entendre dans le jazz, comme dans le song, une forme d'expression musicale aboutie. Mais la musique de Debussy ou de Mozart est-elle morte, simplement parce que l'histoire de la musique a continué à progresser ? Et que signifie « progresser » ? Toujours aller de l'avant ; c'est encore une de ces conceptions dépassées : penser que ce qui est nouveau est nécessairement meilleur. Le pianiste Keith Jarrett a probablement raison

quand il dit : « Peut-être est-ce pourquoi nous apprécions autant les vieilles ballades : bien avant l'avènement de l'ère informatique, les improvisateurs se sont mis à travailler à partir d'éléments dispersés. Et maintenant, on dirait que tout le monde se sent libre d'emprunter aux uns et aux autres les choses les plus disparates. C'est l'esthétique du clip vidéo. Je pense que sans continuité, rien ne peut évoluer dans la vie. Nous sommes sur le point de basculer hors du continuum. »

Le jazz, et notamment la quête poursuivie par ses protagonistes les plus brillants et les plus équivoques, représente une telle continuité. Les chanteuses de jazz n'ont pas composé. Elles ont raconté des histoires. Elles ont fait du divertissement un art, « recycled rubbish into roses », comme disait Brian Case de Billie Holiday. En disant cela, il ne pensait pas aux œuvres du « Great American Songbook », qui recense des com-

positeurs comme George Gershwin, Cole Porter, Harold Arlen, Jerome Kern, Irving Berlin, etc., tous maîtres de cette forme mineure et apparemment facile qu'est le « standard ». Brian Case pensait plutôt à ce que le marché générerait chaque jour de déchets. Bien sûr, les chanteuses, lorsqu'elles étaient chanteuses de jazz, étaient également capables de transfigurer les chansons des maîtres qui composaient pour le cinéma, le théâtre ou les comédies musicales. C'est là que réside, avec celles qui nous rappellent aujourd'hui encore les chanteuses d'autrefois, le véritable miracle.

Fétichisme érotique

Dans l'univers masculin du jazz, les chanteuses ont longtemps été ce que la future conscience féminine nommera des « objets sexuels ». Elles l'étaient dans un sens encore différent du fétichisme érotique glamour. La culture populaire américaine, particu-

lièrement la chanson et le cinéma, avait entièrement vidé l'érotisme de tout contenu sexuel ; la sexualité était taboue. Le jazz, issu des bas quartiers et des couches de la population où l'on nommait les besoins vitaux par leur nom, et qui ne renia d'ailleurs jamais ses origines, redonna une dimension sexuelle aux modèles aseptisés. Bien entendu, cette tendance ne concernait pas uniquement les chanteuses. Et cela n'était certainement pas le contraire de l'art, mais représentait plutôt son salut, en reconnectant la tête et le ventre.

Le jazz est une musique improvisée ; l'ampleur de l'improvisation ou l'appropriation du « matériel » peut aller jusqu'à transfigurer complètement l'original ou n'apporter que de légères nuances. Mais dans le fond, la valeur ajoutée, la différence entre le « quoi » et le « comment », est aussi importante dans le jazz vocal que dans le jazz instrumental. Le jazz instrumental



Diana Krall

Dee Dee Bridgewater

Cassandra Wilson

sous toutes ses formes est issu du chant, la voix dans le jazz vocal est le prolongement des instruments. Ainsi, nous ne pouvons échapper à un paradoxe : la mère de tout l'art vocal féminin du jazz est un homme, Louis Armstrong.

Charge émotionnelle

A maints égards, Billie Holiday (1915–1959) incarne le mythe de la chanteuse de jazz. Elle était championne du monde de la double lecture des textes les plus banals (dans le song, on les appelle « lyrics ») et de l'apport d'une charge émotionnelle aux mélodies médiocres. La fatalité tragique de sa vie crédibilisant de façon inattendue leur pathos banal, elle éleva des chansonnettes au rang d'œuvres d'art. Elle avait une petite voix, tant du point de vue du volume que du registre. Le microphone, accessoire indispensable à son style intimiste et intérieur, ne lui servait pas de béquille, mais d'instrument. Un microphone

ne rend pas une chanteuse meilleure ; il aurait plutôt tendance à aggraver ses défauts.

L'osmose entre art vocal et art instrumental dans le jazz n'a sans doute jamais été plus profonde que dans les enregistrements que Billie Holiday fit avec son double, le saxophoniste ténor Lester Young, entre 1937 et 1941.

« Lady Day », cette voix surgie de la nuit, s'exposait d'elle-même, dans toute « la splendeur et l'impureté mêlées de son âme » (Kleist). Sa rivale, Ella Fitzgerald (1918–1996), était tout son contraire : une enfant du bonheur, une existence radieuse, une virtuose. Alors que Billie Holiday extirpait un maximum d'expressivité d'un minimum de technicité, la technique brillante d'Ella Fitzgerald a longtemps refoulé l'émotion dont elle aussi était capable. Forte, sûre d'elle, extrêmement professionnelle dans ses rapports avec les big bands, le public et la scène, Ella est devenue une star auprès d'un

public bien plus large que le public traditionnel du jazz. Elle le doit à sa présence sur scène aussi bien qu'à son grand nombre d'albums, parmi lesquels son légendaire « Songbooks ». Ella a catapulté le scat (improvisation vocale sans parole) d'Armstrong à des altitudes stratosphériques, déchaînant des foules entières. Aujourd'hui, ce sont ses facettes plus intimes qui nous émeuvent, ses duos avec Ellis Larkins, Oscar Peterson ou Jim Hall par exemple, plus que ses prouesses vocales.

La troisième fondatrice

Sarah Vaughan, la troisième fondatrice du jazz vocal, alliait le potentiel technique d'Ella avec l'esprit et le mordant du be-bop. Elle a su utiliser avec mesure et intelligence les possibilités de son contralto, qui n'avaient rien à envier à celles d'une chanteuse d'opéra. Plus encore que ses collègues du swing, elle se considérait comme une instrumentiste et

une partenaire des improvisateurs ; elle travaillait consciemment à la qualité sonore de sa voix grave et gutturale.

Ces réflexions sont loin de constituer une encyclopédie du jazz vocal. Il faudrait mentionner la grande Carmen McRae, qui, tout comme Sarah Vaughan, était une excellente pianiste. Il faudrait parler des grandes dames blanches et froides, qui brûlaient de l'intérieur (Anita O'Day, June Christy, Peggy Lee) ; des artistes bop héritières de Vaughan et plus émancipées encore (Betty Carter la première, qui vient de nous quitter, mais aussi Sheila Jordan ou Helen Merrill). De la puissante et fragile Dinah Washington, dont le vibrato guttural témoigne le mieux de l'héritage du blues et du gospel, comme ce fut le cas plus tard d'Aretha Franklin et de toutes celles issues de l'univers soul de Ray Charles. De sa sœur par affinité, Diana Ross. De Nina Simone. Des femmes dont le chant s'est

Ella Fitzgerald



émancipé du song et qui ont mis leur voix entièrement au service d'expériences instrumentales non verbales, plus proches de la musique de Cathy Berberian que de ce que l'on entend par «jazz vocal» au sens strict: Jeanne Lee, Lauren Newton, Urzula Dudziak, Julie Tippetts, Norma Winston – elles figuraient aussi une sorte de révolte européenne contre le song, qui évoluait toujours le long de la limite précaire entre l'art et le commerce, ou au moins le divertissement, et qui, on ne pouvait le nier, était une affaire strictement américaine.

Entre tradition et réaction

La tradition est-elle réellement morte et enterrée, ne fait-elle plus l'objet que de reprises conformistes, de même que toutes ces œuvres de jazz instrumental que l'on retrouve à la rubrique «nouveau traditionalisme», comme une réassurance, et parfois même comme une reviviscence réactionnaire? Absurde. Une fois que l'on a abandonné l'idée selon laquelle l'art doit

continuellement se développer en progressant, on reconnaît que ce qui importe, c'est le format, la stature, la crédibilité, le talent, en résumé, le «comment» davantage que le «pourquoi». Nous n'avons pas encore parlé de Shirley Horn. Elle fut longtemps le «secret le mieux gardé du jazz», cette reine de l'art de la ballade et de la lenteur, qui atteint aujourd'hui, à 55 ans, le sommet de son art et de son rayonnement érotique.

Dès les années 70, Dee Dee Bridgewater est considérée comme la future grande chanteuse de jazz: elle a récemment rendu à Ella Fitzgerald un hommage fort, sans aucune trace de nostalgie et

dans un style très personnel. Après quelques excursions dans le courant classique, elle est ainsi revenue à un jazz hard-core exigeant et subjuguant. Le dernier CD de Cassandra Wilson est également un hommage – à Miles Davis –, et comme Dee Dee Bridgewater, elle évite l'écueil de l'imitation servile. Toutes deux ont réinterprété les classiques dans leur propre langage, en y mettant leurs propres expériences et celles de notre temps. Diana Krall enfin, avec sa voix froide, chante (et s'accompagne au piano) au plus près du style traditionnel, mais une fois encore, son dernier album ne recèle aucune trace de déjà-vu.

Souvenir? Le jazz vocal, comme le prouvent ces trois chanteuses si différentes, est incontestablement ancré dans le présent. A les écouter, il ne fait aucun doute qu'il possède aussi un avenir.

Quatre voix de femmes en Suisse: Cassandra Wilson, 14.9.1999 (Zurich), 13.9.1999 (Genève); Barbara Hendricks, 5.5.2000 (Zurich), 9.5.2000 (Genève); Dee Dee Bridgewater, 13.11.1999 (Zurich); Diana Krall, 20.1.2000 (Lausanne), 21.1.2000 (Zurich).

LE CRITIQUE DE JAZZ PETER RÜEDI NOUS RÉVÈLE SES COUPS DE CŒUR

Billie Holiday with Lester Young: Lady Day & Prez 1937–1941. Giants of Jazz CD 53006

Les célèbres vocalises intemporelles de Holiday, accompagnée de son alter ego, à la grande époque de Count Basie: du swing en chambre dans un pas de deux accompli.

Ella Fitzgerald & Duke Ellington: The Stockholm Concert '66. Pablo CD 2308 242

La «First Lady of Jazz» au sommet de son talent, avec un mélange parfait de puissance et de finesse, accompagnée du brillant ensemble d'Ellington et de son propre trio, en une osmose grisante avec un public conscient d'assister à un événement unique.

Sarah Vaughan: Crazy and Mixed Up. Pablo PACD-2312-137-2

Un enregistrement tardif de la «divine Sarah», accompagnée d'un quartette, «l'un des meilleurs albums de jazz vocal jamais enregistrés» si l'on en croit la célèbre revue britannique «The Gramophone Jazz Guide».

The Carmen McRae-Betty Carter Duets. Verve 529 579-2

Les deux «monstres sacrés» du jazz vocal émancipé dans un duo renversant, enregistré en public en janvier 1987.

Shirley Horn: You Won't Forget Me. Verve 847 482-2

Avec de nombreux invités éminents: Wynton et Branford Marsalis, Buck Hill, Toot Thielemans – mais surtout son plus grand admirateur, Miles Davis. Le titre «You Won't Forget Me» fut son dernier enregistrement.

Dee Dee Bridgewater: Dear Ella. Verve 539 102-2

«Keeping Tradition» était le titre d'un album précédent de D.D.B. – cette fois-ci, la tradition a un nom. C'est l'évocation d'un esprit, plus que d'une voix, un respect qui réside dans une interprétation époustouflante de nouveauté, de créativité et de personnalité des airs de bravoure de la grande Ella.

BULLETIN | ONLINE

DÉCOUVREZ AVEC NOUS
LES GRANDES CHAN-
TEUSES DE JAZZ SUR
INTERNET: WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN



MODE: ÊTRE ET PARAÎTRE

CRÉER DES VÊTEMENTS
EST UN ART.
LES VENDRE AUSSI.

PAR BETTINA JUNKER,
RÉDACTION BULLETIN

Les stylistes de mode sont des artistes et, comme tous les artistes, ils s'investissent à fond dans leurs créations. Mais à quoi bon si personne ne les achète ? C'est pourquoi, dans le domaine de la mode, il est indispensable de se faire connaître du public et de savoir mettre son travail en valeur. Alex Silber ne le sait que trop bien. Ce spécialiste des beaux-arts a mis ses connaissances au service de l'école d'arts appliqués de Bâle, où il est chargé de cours dans la discipline « stylisme de mode » (voir encadré « L'art d'habiller le corps », page 62).

« Etant donné la quantité de produits disponibles aujourd'hui, les besoins ont évolué, explique-t-il. Lorsque nous avons l'idée d'un nouveau pantalon, par exemple, nous devons avant tout nous demander si les gens ont vraiment besoin de ce vêtement. Nous n'y travaillons alors que si le projet est original et qu'il se démarque de ce qui existe déjà. » Le but est d'élaborer des produits à partir du contenu, car « soyons honnêtes :

plus rien n'est nouveau ». Selon Alex Silber, c'est aujourd'hui dans les variantes que se trouve le plus grand potentiel. Ce qui laisse aussi la possibilité d'innover : ici, variations sur un même thème, là, vision individuelle de la création.

Créer, puis mettre en scène

« Dans notre école, nous essayons d'apprendre aux étudiants à trouver leur voie, de leur montrer comment exprimer leur individualité et leur créativité. » Un exercice qui demande beaucoup de travail. Alex Silber poursuit en expliquant que, pendant leur formation, les jeunes se demandent toujours s'ils ne peuvent pas encore améliorer le fruit de leur travail – jusqu'au découragement. « C'est à ce moment-là, lorsque les étudiants doutent de réussir, que nous pouvons mesurer la volonté de chacun et sa capacité à se juger. » En effet, « on fait le premier pas sur le chemin du succès dès que l'on devient conscient de ce qu'on apprend ». Les étudiants tra-



LES ÉLÈVES DE LA DISCIPLINE
«STYLISME DE MODE» EN PLEIN
TRAVAIL.



vaillent en outre à affirmer leur personnalité, ce qui est important lorsqu'on doit montrer ses modèles à un public.

En dessinant un vêtement, on crée aussi tout un concept qui lui est inhérent et qui doit être mis en valeur lors des défilés. «Notre travail est de définir la meilleure stratégie dans cette optique», l'éventail des possibilités étant très large – du défilé de mode classique au spectacle extravagant en passant par l'exposition. Toutefois, c'est de la photographie que viennent la plu-

L'ART D'HABILLER LE CORPS

A Bâle, on fait encore les choses comme il faut: on crée des vêtements destinés à être portés, à «habiller le corps». Dans le cadre de la discipline «stylisme de mode», les étudiants de l'école d'arts appliqués apprennent tout d'abord à prendre conscience de leur propre corps. «Nous tenons à ce qu'ils puissent faire des expériences», résume Alex Silber. Des expériences qui vont jusqu'au théâtre ou aux films publicitaires, par exemple. Après trois ans et demi de formation, les étudiants reçoivent le diplôme de créateur en stylisme de mode ESAA, reconnu au niveau fédéral. Et l'établissement a maintenant entamé une procédure afin de passer du statut d'école supérieure à celui de haute école spécialisée.

GWAND a invité l'école d'arts appliqués de Bâle à participer au CASINO LUCERNE GWAND FASHION AWARD. Ainsi, cette pépinière de jeunes talents, qui recevra le soutien financier du CREDIT SUISSE, sera en compétition avec d'autres écoles européennes de stylisme pour le très convoité prix d'encouragement.

Alex Silber, chargé de cours à l'école d'arts appliqués depuis 1993, enseigne aujourd'hui les «formes de présentation» dans la section spécialisée «l'art d'habiller le corps» (Körper und Kleid), issue de la section «mode».

part des idées. «Dans le cadre du cours «formes de présentation», les étudiants apprennent à concevoir la mise en scène de leurs modèles selon l'atmosphère qu'ils souhaitent recréer.»

Pour Alex Silber, la clé du succès tient dans la combinaison de tous ces éléments, car c'est ce critère qu'un public critique prend en compte pour porter son jugement. Et de conclure: «On prend toujours un risque en exprimant sa vision du monde à travers ses créations. L'important est de concrétiser ses idées, à la manière d'un chasseur qui connaît la valeur de sa proie.»

BULLETIN | ONLINE

VISITE GUIDÉE DANS LE
MONDE DES CONCEPTEURS
D'ÉCRANS EN SUISSE:
[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/
BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)

BLANC: LA COULEUR DU CHANGEMENT DE MILLÉNAIRE

«Freedom of Movement», tel est le thème de cette édition du GWAND Fashion Event, qui mettra le blanc à l'honneur. A l'aube du troisième millénaire, en effet, resurgit la crainte de l'inconnu, mais aussi l'espérance en l'avenir. Et le blanc n'est-il pas la couleur de la page vierge de toute écriture, l'allégorie de tous les possibles, bref, le symbole de l'avenir?

Programme:

Vendredi 10 septembre 1999

20 h 30 Best of Swiss Fashion Design

22 h 15 International Fashion Design

**22 h 45 Remise du prix du jury CREDIT SUISSE
(15 000 francs)**

Minuit Fête au Pravda

Samedi 11 septembre 1999

**20 h 30 Casino Lucerne GWAND Fashion Award
European Schools et Textile Award**


**22 h 15 Remise du Casino Lucerne GWAND Fashion Award
et du Textile Award**

Minuit Fête au Pravda

**CREDIT SUISSE GWAND Fashion Events 1999: les 10 et
11 septembre au parc des expositions de la Lumag, Horwer-
strasse 87, 6000 Lucerne.**

Billets dans tous les TicketCorners, tél. 0848 800 800

Informations complémentaires sur Internet: www.webfashion.ch



BALLONS, CHAUSSURES OU MAILLOTS, TINU S'OCCUPE DE TOUT. C'EST LUI, EN EFFET, QUI EST RESPONSABLE DU MATÉRIEL POUR L'ÉQUIPE NATIONALE SUISSE DE FOOTBALL.

«JE SUIS FOU DE FOOT»

SFORZA SE RETROUVERAIT SANS CULOTTE NI BRASSARD DE CAPITAINE, CHAPUISAT SANS CHAUSSETTES... SI TINU N'ÉTAIT PAS LÀ.

INTERVIEW : BETTINA JUNKER, RÉDACTION BULLETIN

BETTINA JUNKER Lorsque l'équipe nationale est en déplacement, c'est vous qui veillez à ce que tout le matériel nécessaire soit là. N'avez-vous jamais oublié quelque chose ?

MARTIN «TINU» SUTER Non. En tout cas, jamais rien d'essentiel.

B.J. Ah bon... Mais vous devez toujours penser à des tas de choses.

M.S. Je me fais des listes de contrôle. Je me demande aussi mille fois : N'ai-je vraiment rien oublié ? Nous commençons à préparer le maté-

riel dès qu'un match est prévu : trois tables de massage, l'équipement de secours du médecin, quelques caisses de grand format contenant le matériel pour les joueurs, trois caisses de petit format avec les ustensiles d'infirmerie et de massage, une caisse de crampons...

B.J. Une caisse de crampons ?

M.S. Oui, elle contient les crampons en aluminium que l'on fixe sous les chaussures, de même que les outils nécessaires (les crampons exis-

tent en différentes tailles et sont interchangeables selon la météo et le terrain) ; ... une valise de soins pour les deux physiothérapeutes, différents sacs, des survêtements, des sacs contenant 20 ballons, les pompes, et enfin le panneau de logos des sponsors qui sert d'arrière-plan durant les conférences de presse.

B.J. Que se passerait-il, lors du déplacement à Wrexham en octobre, si l'une des caisses n'arrivait pas ?

M.S. Je ferais l'impossible pour la retrouver ou pour

dénicher sur place ce qui fait défaut. Si une partie des maillots ou des survêtements devait manquer, je prendrais contact avec la représentation locale de notre équipementier ; nous devons respecter notre engagement de jouer dans ces vêtements. En fait, nous doublons le nombre de maillots et de shorts. Mais jusqu'à présent nous les transportons tous dans la même caisse. Vous me donnez une idée : nous allons dorénavant les acheminer dans deux caisses séparées.



L'ÂGE D'OR DES GOLFEURS

B.J. Que faites-vous durant la rencontre ?

M.S. Avant le match, le physiothérapeute, le représentant de l'équipementier et moi-même nous rendons en avance au stade pour y préparer les affaires de chaque joueur. Je rassemble les vêtements de chacun, à la bonne taille, dans le sac marqué à son nom, puis suspends celui-ci à la bonne place au vestiaire. Une tâche importante ! Car il ne faudrait pas que Sforza se retrouve avec un maillot portant le numéro 10 et un short portant le numéro 7 !

B.J. Et ensuite ?

M.S. Lorsque le match commence, je suis assis sur le banc de touche ou au premier rang, juste à côté de l'équipe d'assistance. Je vis le match avec passion, il m'arrive aussi de jurer. Après le match, tout se déroule dans le calme, mais vite : les gars prennent une douche, se changent. Ils mettent en tas les maillots, les chaussettes et les shorts. L'un ou l'autre est retenu pour une interview ou un contrôle antidopage. Ils retournent ensuite à l'hôtel pendant que nous, au vestiaire, trions les vêtements.

Je sépare ce qui est inutile ou ne peut plus être réparé, puis j'en fais cadeau aux fans. J'emballe le reste dans des caisses que je raporte à Berne, où tout sera lavé puis stocké.

B.J. Comment devient-on responsable du matériel de l'équipe nationale ?

M.S. J'ai toujours eu un faible pour le sport ; pendant des années, j'ai moi-même pratiqué la lutte avec un certain succès. J'ai alors suivi auprès de Fredy Häner, le physiothérapeute de l'équipe nationale, un cours de massage sportif. Ensuite, j'ai été masseur durant onze ans au FC Soleure ; je suis également intervenu à titre auxiliaire pour l'équipe nationale U21 et dans la sélection juniors. Enfin, en 1995, on m'a proposé le poste de responsable du matériel au sein de l'équipe nationale.

B.J. Quel investissement en temps ce travail représente-t-il ?

M.S. Cette année, une cinquantaine de jours, du fait des matchs de qualification pour le championnat d'Europe.

Normalement, je suis fonctionnaire de police dans le canton de Soleure. Mes absences footballistiques ne font que compenser mes heures supplémentaires. Je suis bien accepté dans l'équipe nationale. Bien sûr, j'ai parfois droit à quelques plaisanteries parce que je suis policier.

B.J. Vous devez être absolument passionné pour vous consacrer ainsi au football.

M.S. Eh oui ! Je suis fou de foot. Durant les années que j'ai passées au FC Soleure, je participais à toutes les séances d'entraînement ; je ne manquais aucun match. Même pas le samedi du mariage de ma filleule : j'ai assisté à la cérémonie religieuse, puis j'ai filé au match. J'ai ensuite soigné les joueurs qui en avaient besoin. Je n'ai participé à la fête du mariage que le soir. Voyez-vous, il faut se fixer des priorités dans la vie.

B.J. En septembre, vous accompagnez l'équipe au Danemark. Votre pronostic ?

M.S. Les gars marqueront trois buts.

Le Canon European Masters est incontestablement le moment phare du calendrier suisse du golf. L'épreuve aura lieu du 2 au 5 septembre 1999 à Crans-Montana. Une occasion en or ! CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING récompensera celui qui, d'une distance de 165 mètres, enverra la balle directement au but. En effet, tout hole in one au troisième trou vaudra à son auteur un lingot d'or d'une valeur d'environ 13 000 francs.

Cette année encore, quelques-uns des meilleurs golfeurs professionnels européens seront présents à Crans-Montana et y feront la démonstration de leur talent. Parmi eux Severiano Ballesteros, l'initiateur des adaptations du green sur le terrain de 18 trous. La rencontre de septembre lui permettra de se faire lui-même une idée de la qualité de son œuvre. Il veut en effet remporter une quatrième victoire, après ses titres de 1977, 1978 et 1989. Il n'aura pas la partie facile face à Nick Faldo, sextuple vainqueur du Grand Slam, ou à Sven Strüver, vainqueur de l'épreuve l'an dernier.

ON LEUR SOUHAITE BONNE CHANCE !

Le CREDIT SUISSE est sponsor principal de l'Association Suisse de Football et vient de reconduire le contrat correspondant jusqu'en 2004. Souhaitons bonne chance à l'équipe nationale pour les matchs de qualification de septembre et octobre !

4.9.1999 Match de qualification pour le championnat d'Europe Danemark-Suisse à Copenhague

8.9.1999 Match de qualification pour le championnat d'Europe Suisse-Biélorussie à Lausanne

9.10.1999 Match de qualification pour le championnat d'Europe Galles-Suisse à Wrexham
Matchs de barrage éventuels : 13/17.11.1999



Depuis quatorze ans, le CREDIT SUISSE compte parmi les principaux sponsors du Canon European Masters. En outre, la banque a reconduit jusqu'en 2001 son engagement de parrainage du PGA European Seniors Open de Bad Ragaz. Depuis de longues

années, le CREDIT SUISSE est aussi partenaire de l'Association Suisse de Golf (ASG), dont il est officiellement le seul sponsor principal depuis 1999.

L'engagement en faveur du golf :
CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING
Gold Pro-Am, Crans-Montana,
1^{er} septembre 1999
Canon European Masters, Crans-
Montana, 2-5 septembre 1999
Trophée Lancôme, Paris,
19/20 septembre 1999
CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING
Trophy, Blumisberg,
23/24 septembre 1999
Hongkong Open/CREDIT SUISSE
Trophy, 28/29 novembre 1999

À TRAVERS CHAMPS

Cette année, le 51^e championnat de Suisse de course d'orientation individuelle sera disputé sur l'Alpe Selamatt et la Breitenalp, dans le Toggenbourg (SG). Le parcours se situe au pied des Churfirsten et offre un merveilleux panorama sur le Säntis ainsi que sur le Vorarlberg. Rendez-vous est donné à Alt St. Johann pour le dimanche 5 septembre aux 1 500 participants, dont la plus jeune a 10 ans et le plus âgé 75 ans.

Avec cette compétition, la Suisse orientale fait en quelque sorte sa mise en train, puisque le championnat du monde aura lieu à Rapperswil/Jona en 2003. C'est pourquoi l'élite internationale veut dès cette année se faire une idée des difficultés de la région. L'un des premiers inscrits aux épreuves du 5 septembre est un Australien. La course se déroule entre 1 400 et 1 800 mètres d'altitude, sur un plateau où alternent les pâturages et les formations karstiques. Le paysage est ponctué de quelques rares arbres. Les vrais amateurs y auront immédiatement reconnu le fin du fin de la course d'orientation.

La manifestation débutera la veille du 5 septembre par une course d'entraînement. Différentes activités sont proposées à ceux qui ne pratiquent pas activement la course d'orientation : une épreuve d'adresse sur VTT et une visite du village en rollers-in-line.

51^e championnat de Suisse de course d'orientation individuelle, Alt St. Johann, 5 septembre 1999.



POUR UN CORPS D'ACIER

1,5 km de nage, 40 km de parcours cycliste et 10 km de course à pied, cette combinaison d'épreuves constitue le triathlon. Une excellente occasion s'offrira en septembre à qui veut se faire un corps d'acier ou mettre sa forme physique à l'épreuve : le triathlon de Neuchâtel! Il y a une somme rondelette à gagner : 5 600 francs, sans compter les prix en nature totalisant 15 000 francs, et le cadeau souvenir aux participants. Chacun est bienvenu : les dames, les messieurs, les juniors. Le coup d'envoi sera donné à 13 h 30. L'épreuve commencera par un bain dans le lac, se poursuivra par deux courses cyclistes de 20 km chacune vers Cornaux et se terminera par un parcours sur terrain plat le long du lac.

Date limite d'inscription : le 3 septembre 1999 auprès de
Daniel Jeanrenaud, case postale, 2740 Moutier, tél. 032 493 75 91,
fax 032 493 73 72. Huitième Triathlon de Neuchâtel, 12 septembre 1999



PIERRE-ALAIN FOSSARD
PARTICIPERA UNE NOU-
VELLE FOIS AU TRIATHLON
DE NEUCHÂTEL
LE 12 SEPTEMBRE 1999.

BULLETIN

Editeur

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

Rédaction

Christian Pfister (direction), Andreas Thomann, Bettina Junker
 BULLETIN-online : Lukas Egli, Thomas Hauser, Thomas Ströhla
 Secrétariat de la Rédaction : Rosmarie Schultheiss, tél. 01 333 73 94,
 fax 01 333 64 04, adresse e-mail : bulletin@credit-suisse.ch,
 Internet : www.credit-suisse.ch/bulletin

Réalisation

www.arnolddesign.ch
 Urs Arnold, Karin Bolliger, Alice Kälin, Annegret Jucker, Esther Rieser,
 Adrian Goepel, Muriel Lässer, Bea Freihofer-Neresheimer (assistante)

Adaptation française

Anne Civel, Michèle Perrier, Nathalie Lamgadar, Bernard Leiva, Sandrine Carret, Gaëlle Madelrieux, Noël Muré

Photographie

Pia Zanetti (pp. 11-21, 30 en bas, 33 en haut à gauche, 48, 49, 51-54, 56, 61-63, 66), Thomas Schuppisser (titre, pp. 23, 25, 27, 34, 36, 39, 40, 43, 44, 46), Esther Rieser (pp. 2, 67), Mathias Hofstetter (pp. 4, 5, 7, 8), Daniel Dubost (pp. 64/65), PhotoDisc (pp. 3-5, 7, 8, 22, 24, 32, 33, 50, 52-55, 57), Keystone Press (pp. 58, 59), Ringier AG (pp. 58-60), Simon Scheller (p. 59), Universal Music (p. 59)

Lithographie/impression

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

Commission de rédaction

Daniel Mollet (Communication d'entreprise), Ruth Stadelmann (Relations médias), Fritz Stahel (Economic Research), Samuel Holzach (Marketing Services)

Paraît six fois par an en français et en allemand (107^e année). Reproduction autorisée avec la mention « Extrait du BULLETIN du CREDIT SUISSE ».

Changements d'adresse

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

«APPRENDRE STIMULE LES VISIONS – CE QUI EST PARTICULIÈREMENT IMPORTANT POUR LA SECONDE MOITIÉ D'UNE CARRIÈRE»

BRUNO BOHLHALTER,
MEMBRE DU DIRECTOIRE
DU CREDIT SUISSE



Le savoir vieillit très vite aujourd'hui. Il faut sans cesse rafraîchir ses connaissances et en acquérir de nouvelles. La division croissante du travail entraîne un haut degré de spécialisation. Une tendance qui est renforcée par l'impératif de focalisation et de concentration sur les marchés, et encore favorisée par la concurrence souvent acharnée ainsi que par les exigences accrues des bailleurs de fonds.

Que signifie cela pour l'individu, pour les collaborateurs? D'une part, ceux-ci profitent des investissements considérables de l'Etat et des entreprises dans les structures de formation. Ils peuvent en tirer de grands avantages sans devoir fournir une quelconque prestation matérielle. D'un autre côté, on leur demande beaucoup. Il suffit de penser à l'investissement-temps, des sessions de formation permanente de deux à quatre semaines par an étant tout à fait courantes de nos jours. Et une grande partie de cette formation se fait au détriment des loisirs et de la vie de famille.

La formation professionnelle est plutôt axée sur l'approfondissement des con-

naissances. Elle se concentre sur des priorités propres à chaque domaine d'activité, par exemple la connaissance des produits, des processus et des déroulements. Elle accentue la spécialisation. Avec les inconvénients qui en découlent: la formation professionnelle restreint l'angle de vision et privilégie l'action à court terme. En outre, elle s'oppose plutôt à la réflexion à long terme. Il y a risque de cloisonnement. Or c'est le contraire que l'on recherche aujourd'hui. La globalisation de l'économie, les développements technologiques, la progression de la division internationale du travail posent des défis majeurs à la connaissance professionnelle – mais aussi aux aptitudes personnelles. Je pense plus précisément aux capacités de changement, d'expression et de gestion des conflits et au savoir-communiquer.

Le quotidien professionnel demande toujours plus de compréhension à l'égard d'autres points de vue, opinions et cultures. Ces «soft factors» (facteurs subjectifs) jouent un rôle sans cesse croissant dans la gestion d'entreprise. Et pourtant ils ont peu de place dans les méthodes de formation traditionnelles. Non pas qu'on les néglige, mais la formation dans ces domaines n'est pas facile à institutionnaliser. Il ne s'agit pas d'apprendre quelque chose de concret, mais de former sa personnalité. L'initia-


tive dans ce cas doit venir davantage du salarié, tandis qu'en matière de formation professionnelle elle est plutôt du ressort de l'entreprise. Le développement des facteurs subjectifs met plus fortement l'accent sur la culture que sur la formation au sens strict.

Ce qui est demandé à l'individu est une certaine ouverture d'esprit. Il faut être curieux de choses se situant en dehors de sa spécialisation professionnelle. Apprendre est motivant, induit de nouveaux objectifs et stimule les visions – notamment dans le domaine personnel. Cela est particulièrement important pour la seconde moitié d'une carrière professionnelle. Les visions des jeunes portent sur la conception de l'avenir et les objectifs de carrière. Les plus âgés ont besoin d'autres visions. La «midlife crisis» n'est souvent rien d'autre qu'un manque de perspectives. La routine s'est installée, et il est bien difficile de s'y arracher, d'avancer en terre inconnue. Apprendre est alors bien souvent la clé du succès.

Dans ce contexte, la forme et le contenu des matières qu'on apprend sont moins importants que le fait d'apprendre. L'éventail peut s'étendre de la lecture d'ouvrages adéquats à des études complètes. Les études littéraires sont particulièrement adaptées, car elles sont supposées favoriser la réflexion autonome et à long terme.

Apprendre est un processus dynamique qui conduit toujours plus loin. Cela signifie être à l'écoute de soi-même et de ses semblables. Apprendre crée une certaine distance avec le quotidien et ouvre des espaces personnels de liberté. Pour ma part, je mets loisirs et vacances à profit pour suivre des études de philosophie et d'histoire à l'Université de Fribourg.





QUE CE SOIT POUR MANILLE, RIO OU BÜMPLIZ, C'EST D'ICI
QUE PART LE COURRIER. CREDIT SUISSE,
CENTRE POSTAL DE L'UETLIHOF, ZÜRICH, 2^E SOUS-SOL, 11 H 25.

À 55 PLUTÔT QU'À 65?



Et continuer à voir loin, toujours.

Pour pouvoir partir en préretraite et profiter pleinement de la vie, il faut savoir anticiper et veiller à l'équilibre de sa situation financière avec

une prévoyance vieillesse solide. Choisissez avec nous la solution qui convient à votre tempérament. Vous passerez ainsi par l'itinéraire

le plus direct pour atteindre votre but. Nous attendons votre appel.

Tél. 0800 80 11 80, www.credit-suisse.ch

CREDIT SUISSE. QUEL EST VOTRE PROCHAIN OBJECTIF?