

bulletin



Le magazine du Credit Suisse Numéro 4 Septembre 2006

Perfection

A la recherche de l'excellence :

ténor, calligraphe, chirurgien, designer, archéologue

Estonie Le « tigre balte » aiguisé ses griffes

Etats-Unis Medicare pèse sur le budget public

Suisse Le leasing, un potentiel considérable

Lord Patten Un retraité très actif



Mario Merz, Vento preistorico dalle montagne gelate, Hallen für neue Kunst, Schaffhouse, Photo: Raussmüller Collection

«If you are really interested in
seeing work of the highest calibre,
very well presented, then it
is necessary to visit Schaffhausen»
(The New York Times)



La perfection existe-t-elle ? Devant moi, une page blanche qui me défie et ne se remplit que lentement. Pas du tout, à vrai dire. Au lieu de la perfection, notre thème ne devrait-il pas être le vide ? Pour tout éditorialiste recherchant la perfection, il est utile de se plonger dans son passé. Normalement. Le regard rétrospectif embellit beaucoup de choses, mais pas tout. Ce qui ne semblait pas parfait à l'élève timide de l'école conventuelle de Näfels et, plus tard, au canonier de Romont ne l'est toujours pas aujourd'hui.

Un bon conseil a son prix – 24 francs, pour être précis – et s'appelle dictionnaire étymologique. C'est là que nous trouvons perfection (« complet achèvement ») et perfectionnisme (« tendance excessive à rechercher la perfection »), mot apparu en 1955. Tout de suite après, on trouve l'adjectif perfide (« qui manque à sa parole, viole sa foi »), autrement dit infâme, sournois, fourbe. D'où ma méfiance à l'égard de tous ceux qui parlent trop facilement de perfection.

On peut toujours rechercher la perfection absolue, mais en définitive, il est impossible de l'atteindre. Et pourtant, nous avons eu beaucoup de plaisir à rencontrer douze personnes qui ont érigé cette quête de la perfection en philosophie de vie. Le rosiériste, la calligraphe, le ténor, la photographe nous laissent deviner les contours de la perfection, nous dessinent un tableau diffus, mais harmonieux. Avec un peu d'imagination, chacun peut compléter le tableau, se construire sa propre définition de la perfection. Et, conscient de ses imperfections, continuer à donner le meilleur de lui-même.

Andreas Schiendorfer

Avec ce numéro, nous prenons congé de notre collègue de longue date Ruth Hafen, à qui nous exprimons toute notre reconnaissance. Certes, nous sommes tristes de la voir partir, mais d'un autre côté, nous sommes heureux de savoir qu'elle ne va pas relever tout de suite un « nouveau défi », mais qu'elle va marquer un temps d'arrêt pour recharger ses batteries ou, tout simplement, pour vivre. Peut-être est-ce cela, la vie parfaite : s'offrir de temps en temps une pause bien méritée.



Impatient de
découvrir
la nouvelle Russie?

**Nous explorons
aussi de
nouveaux
horizons.**

Investment Banking • Private Banking • Asset Management

Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer

Avec l'une des croissances les plus rapides du monde, la Russie et l'Asie Centrale présentent aujourd'hui un puissant attrait pour les investisseurs. Ce marché recèle un immense potentiel dans le secteur non seulement des matières premières, mais également du détail et des biens de consommation. En investissant directement en Russie, où s'ouvrent de vastes perspectives économiques, le fonds est également à même de placer jusqu'à 30% de ses actifs dans les pays d'Asie Centrale. Avec un marché des actions à un stade de développement encore très précoce, ces pays offrent certaines opportunités d'investissement séduisantes. Géré par une équipe de spécialistes de l'investissement, le Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer vous permet d'exploiter le potentiel de rendement d'économies en développement. Pour en savoir plus, consultez notre site www.credit-suisse.com

De nouvelles perspectives. Pour vous.

CREDIT SUISSE 

Le Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer est un fonds de placement de droit luxembourgeois. Les conditions contractuelles, le prospectus complet et simplifié, les rapports semestriels et annuels sont disponibles auprès du représentant (Credit Suisse Asset Management Funds, Zurich) et de l'agent payeur en Suisse (Credit Suisse, Zurich). Les performances historiques ne constituent aucune garantie de résultats futurs. © 2006 by CREDIT SUISSE



Le Nautilus pompilius était un symbole de la perfection des proportions chez les anciens Grecs. Au fur et à mesure qu'il grandit, il se construit de nouvelles loges, plus spacieuses, et scelle les précédentes par une cloison. Ses loges forment, d'un point de vue mathématique, une spirale logarithmique correspondant à la suite de Fibonacci, chaque nouvelle loge étant exactement 6,3% plus grande que la précédente. Inchangé depuis 3000 ans, le nautilus est un fossile vivant.

Perfection	08	Calligraphie	Donner forme à ses pensées trait après trait
	10	Photographie sous-marine	Immortaliser l'instant parfait
	12	Culture de la rose	Conserver son élégance jusqu'à la fin
	15	Chant	Donner à chaque note une expression optimale
	16	Natation	Rendre habituel l'exceptionnel
	18	Chocolat	Jouer sur la tentation gourmande
	20	Billets de banque	Conjuguer beauté et sécurité
	22	Archéologie	Faire parler les pierres
	24	Chirurgie de la main	Répondre à l'exigence d'extrême précision
	26	Economie de marché	Etudier la cyber-concurrence
	28	Design automobile	Viser le parfait compromis
	30	Jardins familiaux	Adopter une pensée sociale bien réglementée
Credit Suisse Business	32	Interview	Urs Rohner, Chief Operating Officer (COO) et General Counsel
	34	En bref	Dernières nouvelles de la Suisse et de l'étranger
	36	Echecs	Rencontre au sommet de trois rois et d'une reine
	38	Anniversaire	Gala des 150 ans au Musée d'art moderne de New York
	39	Petit glossaire	Trois termes du monde de la finance
Credit Suisse Engagement	40	Opéra de Zurich	Alexander Pereira et l'importance de l'Académie d'orchestre
	42	Pot-pourri	De l'Ecole suisse de Barcelone à la Fondation Gianadda
	44	Kunsthau de Zoug	Gerstl – Schönberg – Kandinsky : harmonie et dissonance
	45	Salzbourg	1000 Tears, une œuvre de Not Vital destinée à la « maison pour Mozart »
	46	Cambodge	« Goutte d'Eau » aide les enfants et les adolescents
Research Monthly	>	Notre cahier financier : un journal dans le journal	
Economie	48	Inde	Nand Kishore Sing évoque les chances et les risques de son pays
	52	Etats-Unis	Le système de santé Medicare souffre d'obésité
	54	Estonie	Sans transition du socialisme à la société numérique
	58	Suisse	Qui dit leasing dit marge de manœuvre
	61	Notes de lecture	Guide pratique d'ouvrages économiques
Leaders	62	Lord Chris Patten	Le dernier gouverneur de Hongkong ne connaît pas le repos
De clic en clic	66	@propos	Le mot de la fin
	66	emagazine	Forum en ligne avec le pilote de F1 Nick Heidfeld
Impressum	61	Renseignements utiles sur le Bulletin	

La perfection désigne l'excellence, le degré le plus haut, le complet achèvement de quelque chose qui ne peut donc faire l'objet d'aucune amélioration ultérieure. Comment l'homme parvient-il à gérer l'imperfection omniprésente ? Le Bulletin présente douze exemples.



A la recherche de la perfection



« L'eau doit s'écouler, les nuages doivent passer. » Sanae Sakamoto

La permanence de l'éphémère

Calligraphie : témoignage de Sanae Sakamoto, maître japonais

Propos recueillis par Andreas Schiendorfer

Pour l'artiste que je suis, il existe différentes manières d'interpréter et de représenter un sujet, selon l'humeur et le ressenti personnels. Et chacune de ces expressions peut être en soi inimitable et de très grande qualité. Cela vaut aussi pour les caractères sino-japonais, les kanji. C'est comme en musique, où les mêmes notes peuvent être jouées et interprétées d'innombrables façons. Selon la situation et les nécessités, on peut faire exprimer aux différentes parties des traits la douceur et la souplesse ou la dynamique et la statique, mais aussi la luxuriance ou la sécheresse, la prodigalité ou l'économie, la réserve ou l'exubérance. Ces propriétés et les tons de l'encre de Chine – du gris clair au noir intense – permettent très bien d'exprimer sentiments et nuances. Même si les différences sont à peine perceptibles aux yeux d'un Occidental, pour qui la calligraphie reste un art abstrait.

La longue histoire de l'écriture chinoise est jalonnée de nombreux grands artistes qui ont établi des critères. Il y a la bonne et la mauvaise calligraphie, mais l'art ne connaît pas la perfection. L'art ne se mesure pas. A mon sens, la perfection serait de toute façon trop stérile. Seul m'importe d'être personnellement satisfaite de mon travail, d'avoir réussi à concrétiser mes visions et à exprimer ce que je voulais.

Maîtriser les bases est bien sûr essentiel. Il existe en calligraphie des règles et des contraintes précises. Mais il faut de la patience pour devenir soshu et soko, comme on appelle les maîtres japonais et chinois. Si l'on veut, on peut parler ici de perfection. Ou seulement de précision. Un petit trait en plus suffit à changer totalement la signification. Dans l'art de la calligraphie, la structure de base des caractères doit également être juste. Les signes imaginaires n'y ont pas leur place, l'écriture doit toujours avoir un sens concret. Ce qui laisse tout de même à l'artiste une marge suffisante pour exprimer toutes les nuances.

Dans ma calligraphie, j'utilise de plus en plus souvent le cercle, enso. Il représente à la fois le vide et le plein, symbolise la naissance et la mort de toute chose. Je n'ai adopté le motif du cercle qu'à 50 ans. Avant, je n'étais sans doute pas mûre pour cela : plus jeune, je ne voyais pas ce que je vois maintenant ; je n'entendais pas ce que j'entends maintenant ; je ne sentais pas ce que je sens maintenant. C'est beau aussi de vieillir.

Dans notre pensée, qui se reflète dans la calligraphie, le tao (« la voie ») et le zen jouent un rôle important. Mais au sens traditionnel, pas bouddhique. Toute notre pensée et notre ressenti en sont imprégnés. J'ai intitulé une de mes œuvres « Les nuages passent, l'eau s'écoule ». La nature n'est pas immobile, le mouvement est partout. En japonais, nous n'avons pas de mot pour « avoir », mais seulement pour « détenir momentanément ». Le changement ne procède toutefois pas du hasard. L'eau doit s'écouler, les nuages doivent passer. C'est leur nature, leur tâche existentielle. Nous ne parlons pas de « progrès », mais d'« évolution ». Celui qui évolue sort de lui-même et, simultanément, devient toujours plus lui-même. En Occident, on recherche une certaine perfection. On ne doit pas commettre d'erreurs. Nous aussi, nous poursuivons un but, mais nous pouvons accepter de ne pas l'atteindre. Nous pouvons accepter nos faiblesses. A côté de la perfection, il y a aussi la défaillance. Mon prénom, Sanae, signifie « petite pousse de riz ». La semence doit lever, mais une fois mûr, le grain de riz s'incline humblement vers la terre. <



Par son art, Sanae Sakamoto veut jeter un pont entre la culture orientale et la culture occidentale. www.sanae-sakamoto.ch



« Mon objectif intérieur a déjà capturé des milliers de fois la photo parfaite. »
Beatrice Pfister

Cliché parfait

Photographie sous-marine : Beatrice Pfister est à la recherche des joyaux de la mer.

Propos recueillis par Michèle Bodmer

Sans l'avoir encore prise, je visualise mentalement la photo parfaite. Mon objectif intérieur l'a déjà capturée des milliers de fois : composition impeccable, lumière à couper le souffle, contraste percutant et couleur plus vibrante qu'un tableau impressionniste. Le sujet importe peu, ce qui compte est la façon dont la photo est prise. J'ai eu la chance de photographier une petite seiche flamboyante s'agitant dans son œuf opalescent, et quelques instants après, j'ai immortalisé ses premiers mouvements dans l'eau. J'ai même regardé cette minuscule créature s'extirper de son œuf mais, trop captivée, je n'ai pas pressé le déclencheur. Dommage, cela aurait pu être la photo parfaite.

La perfection existe-t-elle ? Certains l'ont atteinte, comme le célèbre photographe sous-marin du National Geographic, David Doubilet. Il maîtrise parfaitement l'interaction eau-lumière, un véritable don dans un environnement où la lumière naturelle décline et disparaît en profondeur. Il y a aussi le problème de la couleur. Les océans regorgent de poissons et de créatures aux couleurs intenses, visibles pour l'œil humain mais insaisissables pour la plupart des capteurs numériques. La première couleur à disparaître à quelques mètres de profondeur est le rouge. Si l'on descend encore, il ne reste bientôt plus que du bleu. Des stroboscopes sont utilisés pour saturer l'image, mais, comme sur terre, la clé est de savoir où placer la lumière. Enfin, il y a le talent, sans lequel l'équipement le plus sophistiqué ne peut rien.


En quatre ans de macrophotographie sous-marine, les occasions de prendre la photo parfaite ont été rares pour moi, c'est pourquoi les coups manqués sont particulièrement énervants, surtout dans le type de plongée que je préfère : le « muck diving ». L'endroit le plus propice à cet effet – et la première destination des macrophotographes – est le détroit de Lembeh, un sanctuaire marin situé entre le nord de l'île de Sulawesi, en Indonésie centrale, et l'île basse de Lembeh. La situation du détroit en fait un goulet dans lequel les courants piègent le plancton. C'est ce qui forme le « muck », une eau trouble, avec une faible visibilité et, hélas, de nombreux détritiques, mais également une multitude de créatures minuscules et bizarres : par exemple l'adorable hippocampe pygmée, qui ne mesure pas plus de 2 cm, ou le crabe boxeur, dont les pinces sont munies d'anémones urticantes avec lesquelles il essaie de vous boxer si vous approchez, ou encore le poisson grenouille velu, qui se sert de ses nageoires pectorales

spéciales pour « marcher » sur le sable volcanique noir, et le délicat poulpe à anneaux bleus, dont le venin – une neurotoxine – est mortel. Mon préféré est un poulpe qui ne s'embarrasse pas de camouflage. Au contraire, pour hypnotiser sa proie, il projette des lumières fantastiques, qui lui valent le nom de « Wonderpus ».

C'est une expérience très excitante de débusquer ces créatures camouflées dans l'eau trouble, puis de composer le cliché parfait avant que le sujet ne disparaisse mystérieusement. Comme les sujets sont à la fois difficiles à trouver et difficiles à photographier, la photo parfaite n'en sera que plus parfaite quand je la prendrai enfin. En attendant, je me contente du plaisir d'être à la recherche des joyaux de la mer. <



Bea Pfister, 25 ans, photographe sous-marine amateur et orfèvre de profession, a remporté la troisième place dans la catégorie « macro » du concours international de photo sous-marine Images 2003. Son rêve est d'obtenir le premier prix du prestigieux Festival mondial de l'image sous-marine, à Antibes. Pour plus d'informations : www.beatricepfister.ch.



« Les roses restent belles même lorsqu'elles se fanent. La manière dont les pétales changent de couleur, celle dont les feuilles tombent, voilà ce qui fait l'élégance de cette plante. »

Philip Harkness

Magie florale

Roses : entretien avec le rosiériste anglais Philip Harkness

Interview : Ingo Malcher

Bulletin : **Monsieur Harkness, comment devient-on rosiériste ?**

Philip Harkness : Nous sommes une entreprise familiale depuis 127 ans. J'accompagnais mon père dans la roseraie quand j'étais enfant, je le regardais travailler. A 20 ans, je me suis décidé à perpétuer la tradition familiale et je suis entré dans l'entreprise. Il y a maintenant trente ans que je cultive des roses.

Qu'est-ce qui vous fascine dans ce métier ?

C'est un plaisir de créer de nouvelles variétés de roses. Voyez notre Caroline Victoria, une fleur crème pâle d'une grande élégance, au parfum exquis. Rien de pareil n'existait auparavant. La possibilité de créer quelque chose de nouveau me fascine. Mais il faut de la patience, car toute nouvelle rose n'est commercialisée que huit ans après sa naissance. Je sélectionne les graines idoine et les assemble. Auparavant, je me suis déjà fait une idée de ce que je souhaite, et il est alors intéressant de voir l'apparence de la rose qui en résulte effectivement. Je n'ai encore jamais cultivé de « jumelles » : toutes mes roses sont différentes.

Qu'est-ce qui caractérise une rose parfaite ?

Jamais je n'utiliserais le terme de « parfait ». La nature s'efforce toujours de s'améliorer et d'établir un lien avec le passé. Une belle rose doit constituer une unité, elle doit être harmonieuse. Il y a des plantes qui ont des fleurs magnifiques, des feuilles magnifiques, mais les deux ne s'harmonisent pas. Peu importe que la plante ait cinq ou cent feuilles, ce qui compte est son élégance. On ne peut pas se contenter de réunir une belle fleur et une belle feuille, encore faut-il qu'elles soient bien assorties pour former un tout, pour ne pas heurter mon sens de l'esthétisme. Mais si une harmonie est particulièrement réussie, cela me remplit de joie.

Avez-vous une rose préférée ?

Non, je suis comme une mère de famille nombreuse, j'aime toutes mes roses de la même façon.

Que recherchent vos clients ?

L'élément primordial est la santé de la plante, car les pépiniéristes utilisent moins de produits chimiques que par le passé. Autrement dit, la rose doit être résistante. Ensuite vient la couleur, qui change comme dans la mode féminine. A une époque, les tons pastel étaient particulièrement recherchés, puis ce fut le tour des coloris

plus soutenus. Une seule couleur ne se démode jamais, le rouge, parce qu'il symbolise l'amour. Enfin, le parfum de la rose est également très important. Il arrive souvent que les clients, à la roseraie, mettent leur nez sur la rose pour sentir son parfum et arborent ensuite un grand sourire. C'est beau de rendre les gens heureux.

La rose était déjà dans la Rome antique un symbole de beauté. Cette beauté n'est-elle pas éphémère ?

Les roses ne sont pas seulement belles quand elles sont en fleurs dans le jardin. Elles restent belles même lorsqu'elles se fanent. La manière dont les pétales changent de couleur, celle dont les feuilles tombent, voilà ce qui fait l'élégance de cette plante. <



Philip Harkness cultive des roses à Herts, au nord de Londres, et vend ses plantes dans toute l'Europe.

L'expérience d'un concert Le plaisir du Home Cinéma avec seulement deux enceintes*

Introduction du nouveau modèle haut de
gamme de notre famille de chaînes DVD Home
Cinéma 3-2-1 : la chaîne 3-2-1 GSX de Bose.

Insérez un DVD. La qualité du son défie
l'entendement : un son comme au cinéma
sans enceintes arrières ou centrales. Grâce à la
psycho-acoustique et au circuit de traitement
numérique du son surround TrueSpace®, vous
avez l'impression que le son provient même
d'endroits dépourvus d'enceintes.

Avec seulement trois câbles, deux enceintes
et un système complet, la nouvelle chaîne
DVD Home Cinéma 3-2-1 GSX est le moyen
le plus rapide pour profiter pleinement chez
vous, d'un home cinéma sensationnel.

uMusic™ Intelligent Playback System

La nouvelle chaîne 3-2-1 GSX est équipée du système
de lecture intelligente uMusic™, une innovation de
Bose grâce à laquelle il vous sera encore plus agréable
d'écouter votre bibliothèque musicale. Les avantages
exclusifs du système uMusic apparaissent lorsque vous
commencez à choisir des plages de votre bibliothèque de
CD. uMusic écoute et apprend, en analysant vos goûts,
en mémorisant vos préférences à différents moments
de la journée et en vous « comprenant » toujours mieux
chaque fois que vous écoutez de la musique.
uMusic sélectionne la musique à votre place en
diffusant automatiquement les titres que vous aimez,
en vous suggérant d'autres plages et en réagissant
instantanément, et avec sensibilité, à votre humeur du
moment. Plus besoin de fouiller parmi des piles de CD.
Plus besoin de menus, ni de listes de lecture. uMusic
interagit avec vous et avec votre musique.



trois câbles



deux enceintes



un système complet

Inclut le système
de lecture intelligente
uMusic™

Il stocke vos CD.
Il mémorise vos préférences.
Il diffuse la musique que
vous aimez.

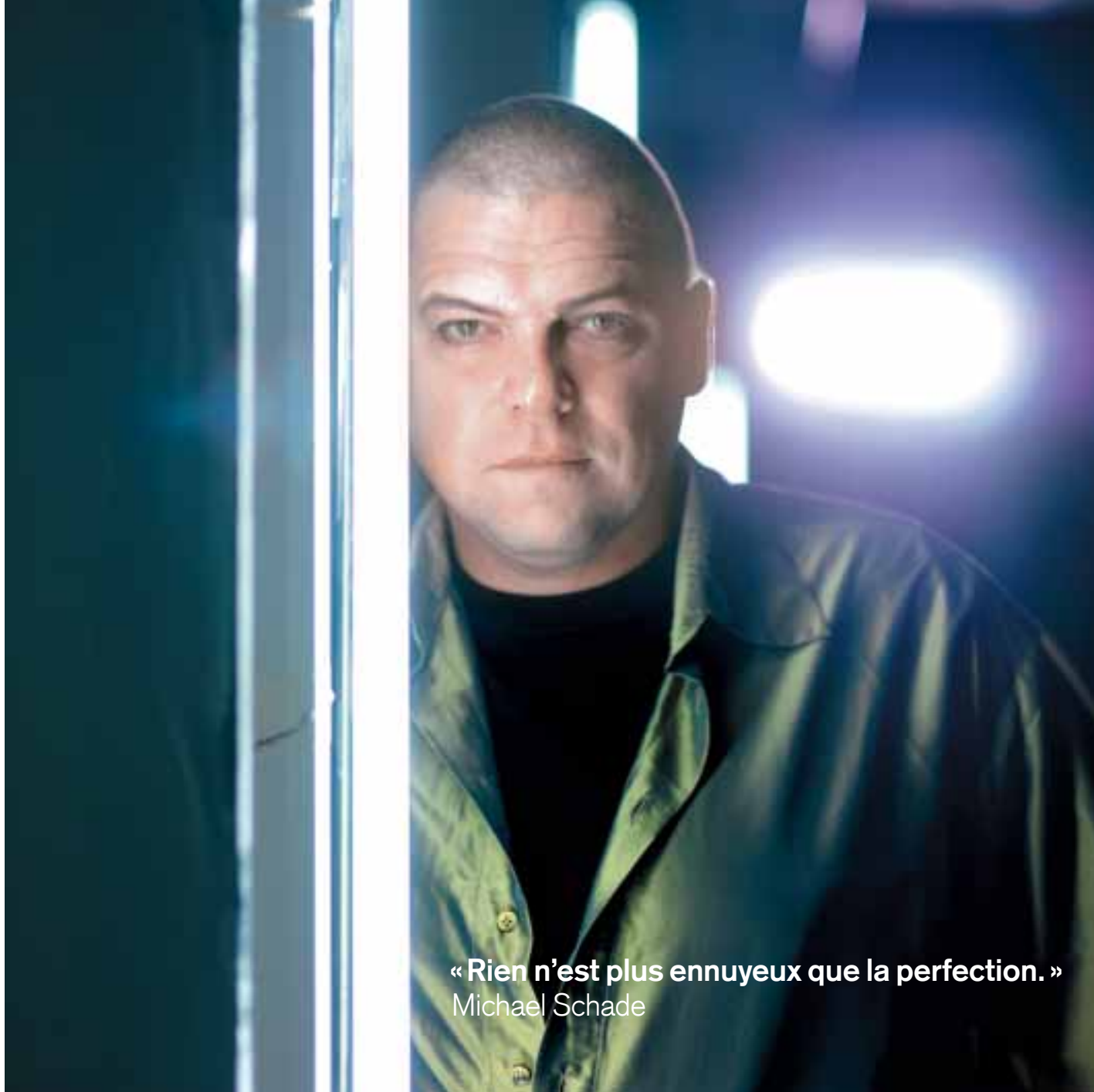
*Module de grave dissimulable non présenté



BOSE
Better sound through research®

Découvrez-le. Écoutez-le. Demandez une démonstration.

Pour obtenir des adresses de revendeurs dans votre région, appelez le 061 975 77 33 ou contactez www.bose.ch



« Rien n'est plus ennuyeux que la perfection. »
Michael Schade

Voix mozartienne

Atmosphères et sonorités : le ténor vedette Michael Schade

Le chanteur d'opéra germano-canadien Michael Schade passe pour le ténor mozartien par excellence. Se produisant régulièrement au Festival de Salzbourg depuis 1994, il figure cette année à l'affiche de quatre productions, notamment dans le rôle-titre de « La Clémence de Titus ». Les critiques ne tarissent pas d'éloges à son sujet, proclamant que nul ne saurait faire mieux. Mais comment l'artiste se situe-t-il par rapport à la perfection ? « Comme artiste, je m'efforce toujours de donner le meilleur de moi-même en recherchant la perfection, tout en sachant très bien qu'elle est inatteignable. Et franchement, je ne tiens pas du tout à y parvenir : rien n'est plus ennuyeux que la perfection, du moins en musique. Le pire pour moi serait

de produire le même effet en concert que sur un enregistrement. Mes efforts ne visent donc pas à sortir des notes parfaites, mais à donner une expression optimale à chacune d'entre elles. Je me sens chaque jour différent et mon chant, de ce fait, change aussi au quotidien. On est à cet égard dans le monde des émotions. Je désire transmettre ma propre charge émotionnelle au public, toucher les gens. Rien ne compte davantage. Un artiste peut certes traverser des moments de grâce, mais je ne parlerais pas de perfection. Le plus beau compliment qu'un mélomane puisse me faire est de me dire que ma musique l'a touché. Peu importe que le public soit nombreux, pourvu qu'il y en ait un. » **Propos recueillis par Andreas Schiendorfer**

A high-angle, close-up photograph of a swimmer in a pool. The swimmer is wearing a dark blue swimsuit and is captured mid-stroke, with their arms extended forward and legs kicking. The water is a vibrant turquoise blue, showing ripples and reflections. A red and white striped lane line runs diagonally across the frame from the top right towards the bottom right. The swimmer's shadow is visible on the pool floor below them.

« **Rendre habituel l'exceptionnel.** » Stephan Widmer

Dépasser ses limites

Natation : un entraîneur suisse de talent au service de l'Australie

Texte : Christa Wüthrich

« Nous recherchons certes la perfection, mais celle-ci reste une utopie. Car il n'y a pas d'entraîneur parfait, ni d'ailleurs d'athlète parfait ou de moment parfait. Chaque individu a ses lacunes, ses faiblesses. » Ainsi s'exprime le Suisse Stephan Widmer, actuellement le coach de natation le plus brillant d'Australie. La communauté internationale des entraîneurs ne partage toutefois pas son avis. Pour beaucoup, Widmer et son travail sont synonymes de perfection. Ce n'est pas sans raison que notre coach de 39 ans a été nommé « entraîneur de l'année 2005 » en Australie. Stephan Widmer, en effet, réalise ce dont rêvent tous ses homologues : faire d'une bonne nageuse une championne du monde. Sous sa houlette, Lisbeth Lenton est devenue la première femme à descendre au-dessous de 52 secondes dans le 100 mètres crawl en petit bassin, et Leisel Jones a amélioré le record du monde du 100 et du 200 mètres brasse. Stephan Widmer ne parle pourtant jamais de perfection. « Ce qui compte, ce n'est pas d'être parfait, mais d'aller au bout de ses moyens. Le but est de s'améliorer chaque jour un tout petit peu dans un domaine. Bref, rendre habituel l'exceptionnel. »

Stephan Widmer n'a pas de soucis de recrutement. En Australie, les nageurs voulant appartenir à l'élite mondiale viennent d'eux-mêmes le trouver. Cinq femmes et cinq hommes s'entraînent selon ses principes à la Queensland Academy of Sport de Brisbane. Cinq jours par semaine, été comme hiver, notre entraîneur est au bord du bassin peu après cinq heures du matin. Le climat est tendu chez les sportifs de haut niveau, et la voie qui rapproche de la perfection est aussi dure pour l'entraîneur que pour les athlètes. L'équipe accomplit chaque semaine dix séances d'entraînement dans l'eau, ainsi que deux séances de musculation et deux courses. Stephan Widmer perçoit, note et analyse minutieusement chaque détail pouvant contribuer à une prestation encore meilleure, qu'il s'agisse du rythme de sommeil ou des problèmes scolaires de son athlète. Un coach ne doit jamais prendre les difficultés comme excuse. Mais un entraîneur talentueux n'a pas besoin d'excuses et est préparé aux difficultés.



Le Suisse Stephan Widmer est depuis six ans l'entraîneur en chef du Queensland State Swimming Centre.

Psychologues du sport, nutritionnistes, physiologistes et mentors complètent le travail de l'entraîneur. Et, progressivement, l'écart se resserre entre la prestation réelle et la prestation idéale. « Le processus d'apprentissage est essentiel. Les attentes pèsent ainsi moins lourd. » Le coach reste calme et serein. Les jurons sont tabous. La critique est constructive. L'équipe progresse ensemble vers la perfection, et le coach donne les impulsions nécessaires. L'entraîneur est tour à tour dictateur, camarade ou adversaire. Mais Stephan Widmer reste toujours une personne de confiance. « Pour de bonnes performances, une relation de confiance est nécessaire entre l'entraîneur et l'athlète », souligne-t-il. Selon lui, la relation parfaite entraîneur-athlète n'existe pas car les athlètes sont trop différents, sans parler de leur situation personnelle. Dans les rapports humains, c'est l'harmonie qui compte et non la perfection, et c'est peut-être justement cela qui permet de faire d'une bonne nageuse une championne du monde. <



**« La perfection est quelque chose qui ne peut être amélioré.
Je ne crois pas que cela existe. »**
Jean-Pierre Wybauw

Délicieuse obsession

Chocolat : un entretien avec le maître chocolatier belge Jean-Pierre Wybauw

Interview : Michèle Bodmer

Le chocolat, c'est toute la vie de Jean-Pierre Wybauw. Le maître chocolatier belge est conseiller technique chez Barry Callebaut, premier fabricant mondial de chocolat, et à ce titre il vit et respire pour le chocolat – qu'il ne mange cependant qu'à l'occasion.

Bulletin : Quand a commencé votre histoire d'amour avec le chocolat ?

Jean-Pierre Wybauw : Jeune homme, je ne rêvais pas du tout de devenir maître chocolatier. Mes parents possédaient un restaurant étoilé Michelin, où ils passaient leur vie. J'ai décidé déjà tout petit que je ne ferais jamais le même métier qu'eux.

Et pourtant, vous exercez un métier de bouche.

Oui. Mon père voulait qu'un de ses enfants prenne sa suite. Comme j'étais l'aîné, il fallait que je fasse une école de cuisine. Heureusement, c'est ma mère qui m'a amené à Bruxelles pour m'inscrire, et j'ai insisté pour faire autre chose que cuisinier. Je pouvais choisir entre boucher, boulanger ou pâtissier. J'ai opté pour la pâtisserie, car je trouvais plus agréable de me consacrer aux chocolats, confiseries et gâteaux. Et en effet, j'ai découvert à l'école que j'adorais travailler le chocolat, qui devint ensuite ma spécialité.

Qu'est-ce qui vous fascine dans le chocolat ?

C'est bon et on peut y exercer sa créativité.

Quel est l'aspect de votre métier que vous préférez ?

Enseigner aux chefs cuisiniers et aux professionnels du chocolat à travers le monde ce qu'ils peuvent faire avec le chocolat. Je crois que j'ai toujours eu l'âme d'un professeur. Au début de ma carrière, j'étais très timide et ma femme pensait que j'abandonnerais immédiatement. Mais l'enseignement m'a aidé au contraire à surmonter ma timidité. J'aime par-dessus tout me trouver sur une grande estrade face à des centaines de personnes désireuses d'apprendre.

La perfection est-elle importante pour vous ?

Extrêmement, car je dois être un exemple pour les professionnels. Je suis juge depuis huit ans aux World Chocolate Championships, aux Etats-Unis, mais je me juge également avec sévérité. Je suis très content quand des gens me disent qu'ils n'aiment pas quelque chose pour telle ou telle raison.

Vous êtes un des chocolatiers les plus renommés du monde.

Les autres professionnels ne sont-ils pas trop intimidés pour être sincères ?

Je ne le pense pas. En tout cas, j'espère que non. Je demande toujours la franchise, car c'est la seule façon de s'améliorer.

Quels sont les inconvénients du perfectionnisme ?

Je suis très dur envers moi-même. Je me lève avant 6 heures le matin pour aller travailler. Je suis le premier arrivé et souvent le dernier parti. De même, je voyage dans le monde entier pour donner des conférences ou être juge dans des compétitions. Et je passe mon temps libre à écrire ou à créer de nouveaux produits. Mon travail est ma vie !

N'est-il pas parfois difficile pour vous de maintenir le rythme de vie que vous vous êtes fixé ?

Il y a quelques années, je suis tombé malade à cause de tous ces voyages et de mes mauvaises habitudes alimentaires. J'ai alors été obligé de suivre un régime extrêmement strict pendant deux ans et de me priver de graisses, de café, de toutes les bonnes choses. Mais cela m'a aidé à améliorer mes compétences. Car du fait que je ne pouvais plus tester la température du chocolat avec la bouche, j'ai appris à utiliser mes yeux et j'ai découvert le secret de cet art méconnu.

Avez-vous réussi une création que vous pourriez qualifier de parfaite ?

La perfection est quelque chose qui ne peut être amélioré. Je ne crois pas que cela existe. Il y aura toujours quelqu'un pour réaliser quelque chose de meilleur.

S'il existait un chocolat parfait, quelles seraient ses caractéristiques ?

Il lui faut une belle apparence, une texture douce et onctueuse, un subtil mélange de saveurs et une bonne durée de conservation, qui ne s'obtient qu'avec des ingrédients naturels.

Une dernière question : il est évident que le chocolat est votre vie. Ne seriez-vous pas devenu comme vos parents ?

J'ai beaucoup réfléchi à cela, et je me rends compte que je suis aussi obsédé que mon père. Mais si je n'avais pas hérité son sens de la perfection, je n'aurais pas eu cette carrière que j'aime tant. <



Jean-Pierre Wybauw est professeur et conseiller technique chez Barry Callebaut depuis trente-trois ans.

BANK OF SWITZERLAND
SCHWEIZERISCHE NATIONALBANK

Diescu Francs
Σεχον Φρανκεν

0012184133

BANQUE NATIONALE SUISSE
BANCA NAZIONALE SVIZZERA

Dix Francs
Dieci Franchi

« Les billets de banque sont la carte de visite d'un pays. » John Coleman

Billets particuliers

Impression et sécurité : visite au chef imprimeur des billets de banque suisses

Texte : Sabine Windlin

A la question provocatrice de savoir si le billet de banque parfait existe, la réponse fuse, décevante : « Non, il n'existe pas ! », affirme John Coleman, Managing Director chez Orell Füssli Security Printing Ltd (OFS) et responsable de la fabrication des billets de banque suisses. « Le presque parfait, oui », ajoute-t-il en posant sur la table une coupure de 20 francs tirée de sa poche. Quiconque se familiarise un tant soit peu avec les éléments de sécurité des billets de banque suisses comprend rapidement pourquoi notre monnaie compte parmi les plus difficiles à contrefaire. Il n'est que de citer le kinégramme, le « nombre dansant » aux reflets argentés figurant au centre du billet et sur lequel la valeur faciale semble mobile, ainsi que le nombre magique imprimé dans une teinte transparente légèrement luisante. Quant au nombre colorant (imprimé en taille-douce), il laisse des traces bien visibles lorsqu'on le frotte sur un papier blanc. A peine visibles à l'œil nu, les chiffres en filigrane indiquent en blanc la valeur de la coupure. Le nombre caméléon, quant à lui, change de teinte selon l'angle d'incidence de la lumière grâce à l'encre à effet optique variable. Par ailleurs, les chiffres visibles aux rayons ultraviolets apparaissent (uniquement sous éclairage ultraviolet) dans une teinte claire et fluorescente. Sans oublier le nombre scintillant, qui brille quand on bouge le billet. Le guillochis, l'effet de bascule, le code pour malvoyants, la croix en filigrane, le fil de sécurité, le numéro de série, le microtexte et le portrait en filigrane sont autant d'autres caractéristiques qui, selon John Coleman, font des billets de banque helvétiques une référence mondiale. Chez OFS, on est particulièrement fier de l'élément Microperf, développé au sein même de l'entreprise : il indique la valeur faciale sous forme de très fines perforations au laser.

La Banque nationale suisse, mandant désigné par la Constitution, fait imprimer environ 100 millions de billets de banque par an chez OFS. Au total, cependant, la production annuelle s'élève à 600–700 millions d'unités, car OFS, fort de sa réputation, fabrique aussi des billets sur papier ou polymère pour quinze autres pays (européens, africains et asiatiques). Les rares privilégiés autorisés à jeter un coup d'œil dans l'imprimerie zurichoise et à regarder ces machines valant chacune de 7 à 12 millions de francs produire des tonnes de monnaie verront que, dans leur séduisante singularité, tous les billets conjuguent précision, haute technologie et esthétique.

Car l'aspect sécurité ne saurait faire oublier que le billet de banque doit aussi répondre à des critères esthétiques. « Les billets de banque sont la carte de visite d'un pays », rappelle John Coleman, avant d'évoquer la neuvième série devant être créée et produite d'ici à 2010 pour présenter une Suisse innovante et volontaire.

Notre brillant chef imprimeur et citoyen britannique attend la nouvelle monnaie à la fois avec impatience et anxiété, vu l'énorme responsabilité qui pèse sur ses épaules.

John Coleman se montre plus serein au sujet des rumeurs sur l'ère du sans numéraire à laquelle des futurologues autoproclamés font parfois allusion. « L'argent liquide jouit même d'une popularité grandissante », déclare-t-il, et de citer un taux de croissance mondiale de 1% par an. Chaque année, quelque 276 millions de billets de banque représentant environ 37 milliards de francs circulent en Suisse. L'avantage par rapport à l'argent plastique est évident : l'anonymat. Aussi l'espérance de vie d'un billet de banque ne cesse-t-elle de diminuer, à l'inverse de ce qui se passe pour le genre humain. La cinquième série de billets suisses (1939–1969) est restée trente ans en circulation, la sixième (1970–1993), vingt-trois ans seulement, alors que l'actuelle huitième série (1994–2009) ne dépassera pas quinze ans. Au grand dam des faussaires : plus l'apparence d'un billet change souvent, plus leur tâche se complique. D'après les statistiques de la Police judiciaire fédérale, la fabrication ou, plus exactement, la saisie de fausse monnaie suisse ne cesse de reculer (5 700 billets confisqués en 2005 contre 21 000 en 2003).

L'argent... D'aucuns pensent qu'il permet d'acheter le bonheur, de réaliser ses rêves. En souriant, John Coleman reprend son billet de 20 francs, se défendant avec conviction de tout penchant particulier pour ces bouts de papier. « Vous savez, l'argent ne signifie pas grand-chose pour moi. Il maintient l'économie debout. » <



John Coleman répond de la qualité des billets de banque suisses.



« Quand je regarde cette statue d'Arsinoé II, à laquelle il manque pourtant les mains et les pieds, je pense à la perfection artistique. » Franck Goddio

Vie éternelle

Archéologie : témoignage de Franck Goddio, qui a découvert le palais de Cléopâtre

Propos recueillis par Andreas Schiendorfer

Mon grand-père, Eric de Bisschop, a construit de ses mains, dans les années 1930, le premier catamaran des temps modernes, inspiré des pirogues à voile polynésiennes. Avec le « Kaimiloa », il a parcouru le Pacifique et écrit des ouvrages novateurs sur les anciens Polynésiens. Sans doute est-ce à lui que je dois mon amour de l'histoire, de la mer et de l'archéologie.

Pourtant, il a fallu quarante ans pour que cette passion se concrétise. J'ai fait à l'origine des études de mathématiques et de statistiques, et ce n'est que depuis le début des années 1980 que je me consacre exclusivement à l'archéologie sous-marine. En 1985, j'ai fondé l'Institut européen d'archéologie sous-marine (IEASM) à Paris.

Lorsque nous effectuons nos plongées pour aller à la découverte des civilisations disparues, nous vivons des moments émotionnels intenses et faisons parler les pierres. Mais malgré nos succès, les plus grandes énigmes restent encore à résoudre. Parfois, nous en ignorons même l'existence, et puis, un jour, elles se révèlent à l'archéologue qui sait comprendre les messages livrés par les fonds marins.

Au début, je me suis concentré sur la localisation et le repêchage d'épaves : des jonques chinoises datant du XI^e au XV^e siècle, le galion espagnol San Diego, ou bien L'Orient, le navire amiral de la flotte de Napoléon Bonaparte. Depuis quinze ans, je recherche aussi des villes englouties, notamment en Egypte, où nos travaux ont porté sur le quartier royal d'Alexandrie et sur la partie orientale de Canope. Nous avons d'ailleurs découvert il y a cinq ans dans la baie d'Aboukir, à sept kilomètres des côtes égyptiennes, des vestiges de la ville antique de Héracléion-Thonis, vieille de plus de mille ans. Selon Hérodote, cette cité située dans le delta du Nil aurait reçu la visite de la belle Hélène et du roi Ménélas à leur retour de Troie...

Certains disent que je suis un chercheur de trésors, un Indiana Jones des mers, mais c'est faux. Nous travaillons toujours pour le compte d'un Etat et en étroite coopération avec les archéologues du pays en question. En Egypte, nos recherches sont placées sous l'autorité du Conseil suprême des antiquités.

Nous respectons à la lettre les normes scientifiques, mais quand vous me demandez si la perfection existe en archéologie, je dois malheureusement vous décevoir : elle n'existe pas. Fouiller un site archéologique, cela signifie le perturber, le détruire. Même si je fais appel à toutes les disciplines scientifiques et que j'utilise les techniques les plus modernes et les plus sophistiquées afin d'obtenir un maximum d'informations, je sais que les générations futures jugeront nos méthodes plutôt grossières. C'est pourquoi il



Franck Goddio, archéologue : « Nous vivons des moments émotionnels intenses et faisons parler les pierres. »

est important, lors de chaque fouille, de laisser certaines zones intactes pour les archéologues de demain. D'un autre côté, le Grand Port d'Alexandrie et la région canopique submergée sont tellement immenses que les fouilles ne seront pas encore terminées dans cent ans.

L'intérêt des objets découverts ne réside pas tant dans leur valeur matérielle que dans les connaissances historiques qu'ils révèlent. Un petit morceau de céramique peut être pour nous une source d'informations idéale, « parfaite ». Mais travailler comme archéologue ne veut pas forcément dire perdre sa sensibilité artistique. A Canope, nous avons découvert par exemple le grand temple de Sérapis et mis au jour l'une des plus belles statues du monde. Celle-ci, faite de granit noir, représente la reine Arsinoé II sortant des eaux telle Aphrodite, déesse de l'amour, et vêtue d'une tunique transparente qui moule son corps comme un vêtement mouillé. Lorsque je regarde cette statue, à laquelle il manque pourtant les mains et les pieds, je pense à la perfection artistique.

Mon plus beau souvenir, cependant, est le moment où j'ai eu la confirmation que des années d'efforts consacrées à dessiner la carte du Grand Port d'Alexandrie allaient être récompensées. Et le premier objet que nous avons trouvé sur l'île d'Antirrhodos était un fragment de linteau portant une inscription hiéroglyphique qui signifie « vie éternelle ». <

Informations complémentaires sur les sites www.hilti-foundation.org et www.franckgoddio.org.

A detailed X-ray image of a human hand and forearm, showing the skeletal structure in a light blue/teal color against a dark background. The hand is positioned with the index finger pointing upwards. A white letter 'L' is visible on the left side of the image, indicating the left hand.

L

« Tu ne peux être le meilleur que si tu fais uniquement ce que tu sais faire. »
Nelson G. Botwinick

Des doigts en or

Chirurgie de la main : Nelson G. Botwinick est fasciné par son métier.

Texte : Peter Hossli

La main est l'organe qui différencie l'homme de la quasi-totalité des animaux. En effet, seuls les primates peuvent la bouger librement et opposer le pouce à chaque doigt. Nelson Botwinick, médecin new-yorkais de 51 ans, explique que « la main est indépendante et très précise ». Considéré comme une référence dans sa spécialité, il connaît son sujet sur le bout des doigts, puisqu'il a opéré plus de 8 000 mains ces vingt dernières années. Tous les ans depuis 1998, le « New York Magazine » le sacre meilleur chirurgien de la main de la métropole américaine. Parce qu'il est honnête avec lui-même et avec ses patients. « Tu ne peux être le meilleur que si tu fais uniquement ce que tu sais faire », affirme le docteur Botwinick. Sur son bureau trône un poing serré en marbre. Le médecin à la voix haut perchée a un débit rapide et un accent new-yorkais qui rappelle Woody Allen, mais son attitude est posée et réfléchie.

Aucune erreur n'est permise dans son métier, et c'est pour cela que Nelson Botwinick a choisi cette voie. « Une personne non méticuleuse ne peut pas devenir chirurgien de la main. » Le praticien pose des vis invisibles à l'œil nu, et lorsqu'il perce un trou, un écart d'un demi-millimètre peut tout changer. « Certains médecins ne supportent pas ce stress ; ils préfèrent remplacer des articulations de la hanche, car la tolérance est plus élevée », ajoute-t-il.

Le chirurgien se doit d'être précis dans son travail et aime voir immédiatement le résultat. Contrairement à un spécialiste du dos, par exemple, qui traitera un patient pendant vingt ans, le docteur Botwinick sait tout de suite si une opération a réussi. Il admire cette fascinante partie du corps humain et soigne la main « avec beaucoup d'humilité ». « Elle a tout », affirme-t-il : tendons, peau, os, muscles. C'est un organe sensoriel qui permet aux gens de s'exprimer et de se saluer. Après les yeux, c'est la deuxième chose que l'on retient lors d'une première rencontre. Une main déformée est aussi dérangeante qu'un visage abîmé, car ce membre est plus indispensable que jamais. « Nous nous en servons davantage aujourd'hui qu'il y a vingt ans », déclare le spécialiste, notamment pour taper sur un clavier ou utiliser un BlackBerry ou un jeu vidéo.

Nelson Botwinick opère entre dix et douze mains chaque jour et les interventions sont très variées : ablation de tumeurs malignes, opération de fractures ou du canal carpien, traitement de l'ostéoporose ou d'une inflammation des tendons. Parfois, il ampute des phalanges ou recoud des doigts sectionnés. Pour lui, une bonne

journée au bloc, lieu où le médecin « a un contrôle total », est faite « d'actes routiniers et de fractures complexes ». Le spécialiste travaille en silence et accorde la plus grande attention à chacun de ses gestes, même le plus banal : « Je dois bien cela au patient, car la moindre distraction est source d'erreurs. »

Il se fixe toujours le même objectif : essayer de préserver les trois fonctions principales de la main (positionnement dans l'espace, mécanique de précision, utilisation et contrôle de la force). Se gratter le coude, attraper une aiguille ou ouvrir un bocal de cornichons sont des actions faisant appel à trois cordons nerveux différents. La main réceptionne des informations sensorielles et les transmet au cerveau. « Mais elle n'est pas parfaite. Elle vieillit, s'use et est exposée à des risques », souligne le docteur Botwinick. Selon les statistiques des services d'urgence locaux, c'est le membre qui subit le plus de blessures graves.

Le chirurgien protège donc ses mains, plutôt petites : « Je ne fais pas n'importe quoi avec. Je porte toujours des gants lorsque je jardine ou que je prends une poêle chaude. » Et contrairement à de nombreux New-Yorkais, il prend une planche à pain pour couper ses bagels. <



Nelson G. Botwinick, l'un des meilleurs chirurgiens de la main dans le monde, opère entre dix et douze mains par jour.



Cyber-concurrence

E-commerce : le Net est-il un marché parfait ? Réponses d'un économiste.

Texte : Andreas Thomann

La théorie était sur le point de tomber dans l'oubli, mais le boom d'Internet l'a ramenée sur le devant de la scène. Cette théorie, c'est celle de la concurrence pure et parfaite, un modèle né dans les années 1870 des travaux de l'Anglais William Stanley Jevons, de l'Autrichien Carl Menger et du Français Léon Walras, qui ont imaginé chacun de leur côté un marché fonctionnant sans aucune entrave et permettant à l'économie d'atteindre une efficacité maximale. L'Ecole néoclassique était née. Pendant des décennies, des hommes politiques libéraux ont tendu vers cet idéal, mais ils ont dû constater que la complexité du réel s'opposait bien souvent à la simplicité de la théorie. Il faut dire que les hypothèses posées par les néoclassiques étaient trop rigides : transparence totale, rationalité des participants au marché, libre accès à celui-ci, disponibilité des technologies, homogénéité des biens proposés, absence de coûts de transaction et, enfin, atomisation du marché, c'est-à-dire absence d'acteurs suffisamment puissants pour influencer les prix unitaires résultant du jeu de l'offre et de la demande.

Lorsqu'une théorie ne parvient pas à coller suffisamment à la réalité, elle finit par être abandonnée. A moins qu'elle ne soit retravaillée. Pour la concurrence pure et parfaite, un troisième cas de figure s'est produit : la réalité a rattrapé la théorie et permis ainsi à Walras et consorts de faire un retour inattendu sur le devant de la scène. Au milieu des années 1990, lorsque le commerce électronique s'est banalisé, de plus en plus d'experts

ont commencé à voir dans la Toile une représentation de la concurrence pure et parfaite. « A juste titre, dit l'économiste allemand Peter Hasfeld, qui a étudié de près la structure du commerce électronique. Tout à coup, Internet semblait satisfaire la plupart des hypothèses de la théorie néoclassique. » La transparence ? La mise en ligne des offres a permis une réduction spectaculaire des coûts de recherche et facilité les comparaisons tarifaires, notamment grâce aux comparateurs de prix. Les barrières à l'entrée ? Il est beaucoup moins cher de créer un site Internet que de monter une entreprise physique. Les frais de transaction ? Sur Internet, les transactions se font en quelques dixièmes de seconde, indépendamment de l'heure et du lieu. Le marché atomisé ? La place de marché globale nommée Internet sert de trait d'union entre une multiplicité de fournisseurs et d'acheteurs. Pour Peter Hasfeld, la conclusion logique était qu'Internet allait entraîner une intensification de la concurrence et un nivellement des prix vers le bas.

Il n'en a rien été. Une fois l'euphorie initiale passée, il est devenu de plus en plus évident que les marchés virtuels étaient tout aussi porteurs de défauts que les marchés réels. Cela n'a d'ailleurs pas échappé à Peter Hasfeld, qui s'est étonné de voir qu'eBay avait pu si rapidement se faire une place au soleil sur le marché des enchères en ligne (la société contrôle 80% des échanges qui se font par ce canal au niveau mondial). Et eBay n'est

« Beaucoup d'économistes ont cru qu'Internet serait un marché absolument efficace. Mais il n'en a rien été. » Peter Hasfeld

en rien une anomalie statistique car le commerce des livres, les Bourses automobiles ou les agences matrimoniales sont également des domaines fortement oligopolistiques. « L'atomisation du marché n'a pas eu lieu », constate Peter Hasfeld. Mais Internet a déçu ses plus fervents partisans par un autre de ses aspects : les prix n'ont que très peu tendance à s'harmoniser sur les différents marchés. Si bien que, même après l'avènement d'Internet, les consommateurs ont continué à payer des prix différents pour le même bien selon le fournisseur ou la région. Pire encore, Internet a entraîné dans bien des cas un accroissement des écarts de prix, comme le relève Peter Hasfeld.

Sa licence en poche, le jeune économiste s'est alors résolu à coucher ses réflexions sur le papier. Quatre années et 220 pages plus tard, il pense avoir trouvé la faille dans le modèle de la concurrence pure et parfaite : les effets de réseau. Pour les économistes, il y a effet de réseau lorsqu'un bien voit son utilité augmenter parallèlement à sa pénétration dans la population. Le téléphone est un exemple type : si une seule personne en possède un, elle ne peut guère s'en servir. Et Peter Hasfeld estime qu'Internet est porteur de tels effets : « Que ce soit pour les Bourses de l'emploi, les offres immobilières ou les sites dédiés à l'automobile, plus le nombre de personnes soumettant des offres est élevé, plus les utilisateurs ont le choix. »

Il est dès lors inévitable que celui qui offre le plus de liquidité aux acheteurs devienne tôt ou tard le poids lourd du marché. Ce à quoi s'ajoute le phénomène d'attrait lié à la taille : « Sur Internet, les consommateurs sont livrés à eux-mêmes devant la multiplicité des informations et préfèrent donc s'adresser aux noms les plus connus et les plus solides. La réputation joue ainsi sur Internet un rôle encore plus important que sur les marchés physiques. » Pourtant, la réputation n'est que le fruit de l'effet de réseau puisqu'elle découle du nombre d'utilisateurs qui choisissent un fournisseur plutôt qu'un autre. La conclusion qu'en tirent les utilisateurs est imparable : si Amazon compte 57 millions de clients, ce n'est pas sans raison.

Le rêve d'une Toile synonyme de monde parfait a donc volé en éclats. Faut-il le regretter ? Pas si sûr. Car, parfait ou pas, Internet a apporté aux consommateurs des avantages considérables. Même Peter Hasfeld, généralement critique lorsqu'il s'agit d'Internet, est obligé de l'admettre. « Le choix proposé est immense : en cherchant bien, on peut trouver les objets les plus rares. » Pourtant, Peter Hasfeld passe la plupart de son temps hors ligne. Sans doute parce que, jusqu'à présent, il a toujours trouvé dans son agence de voyages une offre plus avantageuse que sur Internet. Le seul site qu'il consulte en ce moment est celui d'eBay. « Pour les vêtements et les articles de sport », précise-t-il. <

E-mail mobile pour individualistes.

Smart Office: Etre partout au courant des dernières informations avec l'appareil de votre choix.

Tous les Smartphones et Pocket PCs avec la fonction Smart Office de Swisscom Mobile vous offrent l'efficacité simple d'un bureau mobile. Vos e-mails, vos rendez-vous et vos tâches sont retransmis et mis à jour automatiquement et rapidement sur votre appareil. Smart Office est la solution individuelle de communication mobile pour les entreprises avec ou sans serveur de messagerie propre. Vous obtiendrez de plus amples informations auprès des Swisscom Shops et des revendeurs spécialisés ou sur www.swisscom-mobile.ch/smartoffice

* Frais d'abonnement pour Smart Office CHF 39.- avec 20 MB de transfert de données en Suisse. Durée minimum du contrat pour Hosted Exchange Professionnel 12 mois (à partir de CHF 15.-/mois).



Nokia E61

UMTS/EDGE

Economisez de manière intelligente avec Smart Office.

Si vous optez avant le 31 octobre 2006 pour Smart Office, nous vous faisons cadeau pendant 2 mois des frais d'abonnement à Smart Office et à Hosted Exchange Professionnel!*

NOKIA
Connecting People

swisscom fixnet

swisscom mobile

Tout simplement proches.

« La faisabilité et les contraintes techniques doivent être prises en compte dès le départ. » Norbert Weber



Usine à idées

Design automobile : le DaimlerChrysler Design Center à Côme

Texte : Daniel Huber

« C'est un véritable chef-d'œuvre », s'extasie Norbert Weber devant la nouvelle Mercedes SL500 qui trône, toit fermé, devant le DaimlerChrysler Advanced Design Center à Côme. Norbert Weber se plaît à caresser du regard la carrosserie racée du cabriolet de luxe. Cela fait deux ans qu'il dirige ce pôle créatif décentralisé de DaimlerChrysler, où dix-sept stylistes de sept nationalités différentes dessinent et façonnent l'avenir automobile de la marque Mercedes. Mais qu'est-ce qui rend le design d'une voiture aussi superbe aux yeux de Norbert Weber ? « Avant tout les proportions. La longueur de l'avant et de l'arrière, l'écart entre les roues, le rapport de la hauteur à la longueur, etc. Si les proportions ne sont pas parfaites au départ, plus rien n'y fait », affirme-t-il. Construite au XVIII^e siècle, la villa Sarazan, qui abrite le Design Center depuis 1998, présente quant à elle des proportions tout à fait harmonieuses. Jadis, le parc de cette somptueuse demeure s'étendait jusqu'au lac de Côme. Aujourd'hui, il est traversé par une route à grande circulation. Parmi les anciens locataires célèbres figure le créateur de mode Gianni Versace, qui a laissé une trace bien visible de son passage sous la forme d'une imposante fresque au plafond d'un salon. C'est précisément cette concentration de forces créatives qui fait de Côme un lieu si intéressant pour les designers automobiles spécialisés dans l'aménagement des habitacles. « L'Italie du Nord est un creuset du design, notamment pour l'ameublement et l'habillement, explique Norbert Weber. Les meubles ont, bien sûr, des cycles beaucoup plus courts que les voitures, mais ils nous montrent les tendances. » Pour lui, les défilés de mode qui se déroulent chaque année à Milan sont des flashes sur la création. Autre avantage, la proximité de Turin. Les environs de la capitale italienne de l'automobile regorgent de petites entreprises spécialisées dans les études de design statique et dans la construction de prototypes roulants.

En tant que designer automobile, Norbert Weber voit dans cette aspiration à la perfection la recherche du compromis parfait bien plus que celle de la forme parfaite. « Le design automobile n'est pas de l'art pour l'art, déclare-t-il. La faisabilité et les contraintes techniques doivent être prises en compte dès le départ. » Le cadre de la faisabilité est infiniment plus large lorsqu'il s'agit de concevoir l'habitacle d'un véhicule d'étude ou de recherche devant répondre aux exigences de mobilité urbaine d'une famille en 2025 que s'il est question de réaménager l'habitacle d'un modèle de série actuel. Par exemple, le revêtement des sièges doit subir d'innombrables tests de qualité et de sécurité. Car en



Norbert Weber dirige le DaimlerChrysler Advanced Design Center à Côme, où naissent les idées d'aménagement intérieur des voitures d'après-demain.

voiture, on ne garde jamais la même position pendant tout le trajet, ce qui sollicite énormément les revêtements. En outre, ceux-ci doivent être indéchirables, difficilement inflammables, perméables à la ventilation intérieure dans certains modèles, et permettre aux airbags de se déployer librement en cas de nécessité. « Ces exigences sont encore assez faciles à satisfaire, précise Norbert Weber d'un air entendu ; celles imposées en plus par Mercedes sont autrement plus contraignantes. » Car, en fin de compte, l'atout maître d'un constructeur automobile est son image de marque, laquelle repose très largement sur le design. Le client Mercedes a ainsi des attentes très précises concernant la perception visuelle et tactile de sa voiture. « Il doit tout de suite se sentir bien. Or les matériaux de qualité supérieure et les mariages de couleurs harmonieux ne suffisent pas. Il faut aussi que toutes les commandes se trouvent pour lui au bon endroit. »

Parmi les visions qui se matérialisent sur les planches à dessin de Côme, seules quelques-unes prennent ensuite le chemin de la production. Norbert Weber : « Cela fait partie du métier. Nous sommes là pour innover. Mais quand une de nos idées est ressortie d'un tiroir parce qu'elle est devenue techniquement réalisable, nous en sommes bien sûr d'autant plus heureux. » <



« Nos jardins familiaux sont une œuvre à vocation sociale. » Anton Korntheuer

Paradis réglementé

Société : visite éclair à l'association « Gartenfreunde Ottakring » à Vienne

Texte : Ingeborg Waldinger

Le paradis est un jardin, l'amour est un jardin. Ce lopin de terre cultivé a de tout temps symbolisé le bonheur profane et métaphysique. Industrialisation et urbanisation obligent, cette idylle s'est toutefois teintée d'idéologie. Les réformateurs de tout poil ont transformé le jardin en terrain d'expérimentation pour une humanité meilleure. Une idée relayée par Anton Korntheuer, qui préside depuis trois ans « Gartenfreunde Ottakring », l'une des plus anciennes associations viennoises gérant des jardins familiaux, fondée en 1913.

Locataire d'un jardin auprès de l'association « Gartenfreunde Ottakring » depuis 1977, Anton Korntheuer est intarissable sur le quotidien dans les 275 parcelles de paradis que gère l'association. Ses talents de médiateur font d'ailleurs l'unanimité. Il résout avec calme et fermeté les conflits de génération ou les querelles de voisinage sur les haies et les grillades et rappelle à l'ordre sans pitié les entreprises de construction indécates : « Les engins de chantier détériorent les voies d'accès ; gravats ou remblais sont déposés un peu partout. Mais depuis que j'exige une caution, ces pratiques se font plus rares. » La réaffectation des sols en « logements à l'année » a donné lieu à un boom de la construction, les modestes cabanons laissant la place à des résidences tout confort. Pourtant, la possibilité donnée il y a quelques années d'acquérir de petits jardins en propriété privée crée un fossé aussi bien juridique que mental entre propriétaires et locataires.

« Globalement, la cohabitation se passe bien, constate le président. Même si le phénomène est à double tranchant, l'anonymat n'existe pas ici, et l'entraide entre voisins n'est donc pas un vain mot. » Pour notre organisateur en chef, assurer le bon fonctionnement de cette cohabitation constitue une « œuvre à caractère social ». Et voir « avec quel bonheur les gens communient avec la

nature », comment les enfants s'ébattent dans les espaces verts ou comment les seniors se soignent en jardinant donne chaud au cœur à ce paveur à la retraite, qui échappait à son métier difficile en cultivant son jardin. Mais le vieux militant socialiste s'engage aussi au-delà d'Ottakring ; avec ses jardiniers amateurs, il compte financer un puits en Ethiopie. Anton Korntheuer aime diriger, communiquer et apporter son aide.

Pour le commun des mortels, les jardins familiaux sont une sorte d'éden associatif. L'esprit communautaire et la fierté du travail accompli ne suffisent toutefois pas à garantir une coexistence paisible. Il faut aussi des structures et des règlements clairs. La réalisation de travaux est soumise à la loi sur les jardins familiaux et au règlement de construction du Land de Vienne ; les statuts (organisation et buts de l'association, droits et obligations des membres) sont édictés par l'association centrale des jardins familiaux et intègrent l'ordonnance sur les jardins, qui régit les plantations, l'usage de pesticides, les heures de repos ou la présence d'animaux domestiques.

Les jardins associatifs revêtent une structure paracommunale : le président et les fonctionnaires sont élus et agissent à la manière d'un maire et de conseillers municipaux. Ils gèrent un budget, tiennent des permanences, publient des avis sur des panneaux d'affichage. Et remplissent une fonction pédagogique en proposant cours de jardinage ou conseils juridiques. C'est le « Schutzhaus », un ancien abri contre les intempéries reconverti en auberge, qui sert de point de ralliement. Anton Korntheuer projette également d'organiser divers événements tels que lectures de poèmes, soirées d'entraide et fêtes de rassemblement. Sa foi dans le rôle d'exemple de ce monde parallèle cultivé et strictement réglementé reste intacte. <



Soyez hors d'atteinte.

La nouvelle Classe GL. Dès le 30 septembre chez votre partenaire Mercedes-Benz.

► Préférez le bruit des vagues à la sonnerie du portable. Les côtes sans fin aux réunions interminables. Accordez-vous, quand bon vous semble, ces plages de liberté. Car la nouvelle Classe GL bénéficie non seulement des plus belles qualités d'un tout terrain,

mais également de généreuses dimensions, d'un équipement de haute valeur et d'un confort tout à fait unique. Normal, car nous entendons bien qu'un conducteur Mercedes-Benz demeure inatteignable également à l'avenir.

Toujours un pas d'avance.



Mercedes-Benz

Credit Suisse Entretien avec Urs Rohner, Chief Operating Officer

« Aucun autre secteur n'est aussi compétitif et international que le secteur financier »

Interview : Daniel Huber

Pourquoi le savoir-faire juridique revêt-il toujours plus d'importance dans un groupe financier, et à quel horizon peut-on de nos jours élaborer une stratégie ?
Urs Rohner, Chief Operating Officer (COO) et General Counsel du Credit Suisse, a bien voulu répondre aux questions du Bulletin.

Bulletin : Monsieur Rohner, après une carrière d'avocat d'affaires, vous avez été pendant cinq ans à la tête d'un groupe de médias allemand avant d'entrer en 2004 au Directoire du Credit Suisse. Aujourd'hui, vous dirigez le service juridique de la banque et êtes, en tant que COO, responsable de secteurs tels que la stratégie d'entreprise, les ressources humaines, le Supply Management et la communication. Qu'est-ce qui vous a amené au secteur financier ?

Urs Rohner : Mes contacts avec le secteur bancaire ne datent pas d'hier. Pendant les quinze années où j'ai exercé la profession d'avocat, les affaires liées aux banques, privées ou d'investissement, représentaient les quatre cinquièmes de mes mandats. Les différents aspects du secteur bancaire me sont donc familiers depuis longtemps.

Autrement dit, vous êtes seulement passé de l'autre côté ?
 En quelque sorte, oui.

Votre nationalité suisse a-t-elle été pour vous un atout ou un handicap à la tête du groupe de médias allemand ?

Je pense que ce facteur a été aussi peu décisif qu'il ne l'est au Credit Suisse. Ce qui compte, ce sont les qualités professionnelles d'une personne, pas sa nationalité.

Qu'est-ce qui vous fascine dans le secteur financier ?

Son haut degré de compétitivité, de complexité et d'internationalité. Dans aucun autre secteur, d'ailleurs, on ne trouve autant de gens si qualifiés. C'est ce qui fait son attrait, pour moi également.

Et pourquoi avoir choisi justement le Credit Suisse ?

Au cours des entretiens que j'ai menés avant d'être engagé, j'ai eu l'impression que l'esprit d'entreprise était très important au Credit Suisse et que les collaborateurs, par leur motivation, leur sens des responsabilités et leurs idées, essayaient de faire bouger les choses et de faire avancer la banque.

Comment expliquez-vous votre travail quotidien à vos enfants ?

Je leur dis que je rencontre des gens, que je lis des documents, que je téléphone beaucoup et que j'écris des dizaines de mails. Je leur explique aussi qu'avec mes collègues du Directoire et mes collaborateurs, j'essaie de faire en sorte que la banque continue à se développer, que nous soyons le plus efficaces possible et qu'il y ait une bonne coopération au niveau international.

En tant que COO, vous êtes également chargé d'optimiser les différentes procédures. Celles-ci n'étaient-elles pas suffisamment au point ?

Nous disposons bien sûr de procédures efficaces et clairement définies, notamment pour respecter les exigences réglementaires. Mais ces procédures doivent être adaptées en permanence à l'évolution du cadre réglementaire et aux changements organisationnels, et chacune d'elles est susceptible d'être améliorée. La solidité d'une organisation se mesure aussi au bon fonctionnement de ses procédures. Avec la mondialisation – et l'internationalisation accrue du Credit Suisse intégré –, ce mouvement s'est encore accéléré.

A quel horizon peut-on aujourd'hui mettre en œuvre une stratégie ?

Il est évident que la stratégie de notre Groupe doit être toujours remise en question si nous voulons assurer notre croissance et créer de la valeur pour nos actionnaires. Notre stratégie repose donc sur certains « piliers » qui, à court terme, restent inchangés. Mais parallèlement, nous devons nous demander sans cesse sur quels marchés nous voulons renforcer notre position, quels produits nous voulons offrir, quels modèles commerciaux sont les plus judicieux et quelle doit être notre réaction aux changements du marché.

Quels sont les « piliers » du Credit Suisse ?

Nous voulons poursuivre la gestion intégrée de nos trois secteurs d'activité, Investment Banking, Private Banking et Asset Management – avec l'assistance des Shared Services – dans le monde entier. Nous voulons aussi consolider ces activités



Urs Rohner, General Counsel du Credit Suisse Group : « L'esprit d'entreprise est très important au Credit Suisse. »

Portrait

Urs Rohner est General Counsel du Credit Suisse Group ainsi que Chief Operating Officer et General Counsel du Credit Suisse. Il est membre des Directoires du Credit Suisse Group et du Credit Suisse. Urs Rohner commence sa carrière en 1983 dans le cabinet d'avocats Lenz & Stähelin à Zurich. De 1988 à 1989, il travaille chez Sullivan & Cromwell LLP, un cabinet d'avocats basé à New York, en tant qu'« associate », avant de revenir chez Lenz & Stähelin, où il devient « partner » en 1992, spécialisé en droit des marchés financiers, droit bancaire, droit de la concurrence et droit des médias. En 2000, il est nommé Chief Executive Officer de ProSiebenMedia AG, Unterföhring (Allemagne), et, après la fusion avec Sat 1, Chairman of the Executive Board et Chief Executive Officer de ProSiebenSat 1. Il rejoint le Credit Suisse Group en juin 2004. Urs Rohner a obtenu en 1983 le diplôme de la faculté de droit de l'Université de Zurich et est membre du barreau en Suisse et à New York. Agé de 46 ans, il est marié et père de trois enfants.

là où nous pouvons déployer nos forces de manière optimale et là où nous pouvons escompter la croissance la plus durable et la plus rentable, c'est-à-dire, d'une part, sur nos marchés domestiques et, d'autre part, sur les marchés émergents d'Asie, d'Amérique latine et du Moyen-Orient.

Notre objectif est de devenir la meilleure banque pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires.

Pourquoi l'aspect juridique revêt-il toujours plus d'importance dans le secteur financier ?

La réglementation croissante de ces dernières années, imposée par le législateur ou par les autorités de surveillance, a exigé effectivement une extension des secteurs Legal et Compliance. Car nos activités comportent des aspects extrêmement complexes. En outre, nous sommes représentés dans beaucoup de pays et de systèmes juridiques. Enfin, il existe sur chaque marché financier des dispositions différentes qu'il faut respecter.

La place financière suisse est-elle surréglementée ?

Toutes les places financières ont une tendance à la surréglementation. C'est pourquoi nous recherchons le dialogue direct avec les régulateurs afin de trouver une juste mesure. Nous préconisons aussi certaines mesures d'harmonisation destinées à faciliter les opérations financières internationales.

Dernière question : comment a évolué le nouveau Credit Suisse depuis début 2006 ?

Les chiffres du premier semestre 2006 sont très positifs et indiquent que notre modèle de banque intégrée commence à déployer ses effets. Le Directoire est convaincu que le Credit Suisse tient le bon cap. Il s'agit à présent d'exploiter encore davantage les possibilités de la nouvelle structure, aussi bien du côté des revenus que de celui des coûts. S'agissant des coûts, en particulier, nous devons nous montrer encore plus disciplinés à l'avenir, faute de quoi nous ne pourrions pas développer au mieux les synergies qui découlent de notre nouvelle banque intégrée au niveau mondial. <

Fondation W. A. de Vigier

Investment Services and Products

Branch Excellence



Découvertes suisses pleines d'avenir

Depuis 1989, la Fondation W. A. de Vigier soutient de jeunes entrepreneurs suisses en leur allouant un capital de départ de 100 000 francs. Moritz Suter, président de la fondation, a récemment décerné le prix d'encouragement le mieux doté de Suisse à trois sociétés. Les spécialistes en biomédecine Tomas Svoboda et Amar Rida, à la tête de Spinomix, un spin-off de l'EPF de Lausanne, ont développé un appareil de diagnostic et de mesure entièrement automatisé utilisant des nanoparticules. Grâce à celui-ci, les agents pathogènes (p. ex. le virus HIV) présents dans le sang ou la salive sont détectés si rapidement que l'analyse en laboratoire ne dure plus que vingt minutes. Dominik et Roger Stauffer (Stakraft, Küssnacht am Rigi) ont été récompensés pour leur « Hubiboy », un système de chargement pour camionnettes. Quant à Carlo Centonze, ingénieur forestier (à dr. sur la photo), et au chimiste Murray Height (à g.), de la start-up zurichoise HeiQ, spin-off de l'EPF de Zurich, ils ont mis au point « Frogskin », une poudre d'argent basée sur les nanotechnologies qui permet d'éviter les odeurs sur les vêtements de sport. Les inscriptions pour 2007 peuvent être envoyées jusqu'au 6 octobre 2006 au moyen des formulaires disponibles sur www.devigier.ch. schi

Voyage interactif à Boston sur le thème des nanotechnologies

Cette année, le secteur des nanotechnologies enregistrera un chiffre d'affaires d'environ 25,6 milliards de dollars. Il est donc important pour les investisseurs de se tenir au courant de l'état actuel de la recherche. Les Etats-Unis sont les leaders mondiaux incontestés dans ce domaine, grâce notamment à divers centres implantés au Massachusetts et en Californie, sans oublier la Caroline du Nord et le Nouveau-Mexique, deux Etats émergents en la matière. Invités par Arthur Vayloyan, responsable Investment Services and Products, des investisseurs se sont rendus dans l'Etat du Massachusetts, qui accueille plusieurs grands noms du marché des nanotechnologies, pour assister à des symposiums et visiter de nombreuses entreprises afin de découvrir les dernières nouveautés dans les domaines « Life Science and Medicine », « Nanomaterials and Nanotubes » et « Electronics ». La ville de Boston a été choisie car elle permet non seulement de se faire une idée de l'évolution de la recherche, mais représente également une destination touristique intéressante. schi

34 000 opportunités par jour

La banque est et demeure un secteur basé sur les relations personnelles. Bien que les prestations en ligne soient de plus en plus utilisées, 34 000 clients se présentent en moyenne chaque jour aux guichets de notre banque en Suisse. Comme le souligne Hanspeter Kurzmeyer, responsable Clientèle privée Suisse, ce sont autant d'opportunités de satisfaire leurs besoins. Fort de ce constat, le Credit Suisse a lancé l'initiative Branch Excellence, axée sur les concepts de modernité, d'accueil et de personnalisation. Celle-ci prévoit un aménagement uniforme des succursales et un service clientèle de premier ordre. Les clients sont accueillis personnellement par un « floor manager », qui, selon leurs besoins, les conseille ou les oriente vers un autre interlocuteur. La succursale de Bülach (voir Bulletin 2/2005) a été la première à adopter cette nouvelle formule le 28 février 2005. Depuis lors, quinze sites, dont ceux de Zermatt, d'Aarau, de Zurich-Rathausplatz et de Lausanne Lion d'Or, ont été réaménagés et sept autres (Effretikon, Interlaken, Zurich-Werdmühleplatz (voir photo ci-dessus), Thalwil, Horgen, Neuchâtel et Yverdon) le seront d'ici à la fin de l'année. schi

Italie



Monde



Chine



Grandi Giardini Italiani

Dans le cadre des activités organisées pour son 150^e anniversaire, le Credit Suisse soutient l'association « Grandi Giardini Italiani », qui regroupe des jardins historiques et modernes ainsi que des jardins aménagés par des artistes. Cette initiative privée lancée en 1997 compte aujourd'hui 64 parcs dans son fonds. Tous accessibles au grand public, ces espaces verts ont nettement contribué au cours des dernières années au développement d'une nouvelle forme de tourisme spécialisé dans la découverte de chefs-d'œuvre botaniques. L'initiative « Grandi Giardini Italiani » est directement encouragée par les propriétaires de ces chefs-d'œuvre qui, pour certains, ont plus de 500 ans et sont répartis dans toute l'Italie, de la Lombardie à la Sicile. L'association dispose assurément de précieux atouts : la beauté naturelle et architecturale des jardins, bien entendu, mais surtout l'enthousiasme avec lequel les propriétaires font partager leur passion au public. **ba**

Euromoney honore le Credit Suisse

Le célèbre magazine économique Euromoney a désigné le Credit Suisse comme « Emerging Markets Best Investment Bank » (meilleure banque d'investissement sur les marchés émergents) lors de la remise des « Awards for Excellence 2006 ».

La rédaction du magazine a justifié son choix en ces termes : « Le Credit Suisse se démarque de ses concurrents par l'excellente qualité de ses opérations dans les secteurs des emprunts et des actions ainsi que par une plate-forme stable en matière de fusions-acquisitions. » Faisant référence à l'impact de la banque intégrée, la rédaction a souligné que « le Credit Suisse s'était renforcé en améliorant l'efficacité de la plate-forme existante ».

Le Credit Suisse a reçu par ailleurs une série de distinctions régionales et nationales : « Best Investment Bank in Emerging Europe » pour l'Europe, « Best Equity House » pour le Proche-Orient, « meilleure institution de la région sur le marché des capitaux » pour l'Amérique centrale, « Best Equity House » et « Best Debt House » pour l'Amérique du Sud, et, pour la région Asie-Pacifique, les titres de « Best Equity House » en Chine, « Best M&A House » et « Best Bond House » en Indonésie ainsi que « Best M&A House » à Singapour. **ba**

Partenariat avec le musée de Shanghai

Le Credit Suisse a conclu fin juin un partenariat avec le musée de Shanghai en Chine pour une durée initiale de trois ans. En tant que partenaire et sponsor principal de ce musée, le Credit Suisse contribuera à rendre accessibles de grandes expositions internationales aux habitants et aux touristes de Shanghai. Le premier événement organisé dans le cadre de cette collaboration s'intitule « Art and Empire: Treasures from Assyria in the British Museum » (Art et Empire : les trésors de l'Assyrie au British Museum).

Cette exposition, qui durera jusqu'au 7 octobre, est sans précédent en Chine. Composée de 250 exemplaires uniques de vestiges de pierre et d'écrits cunéiformes ainsi que d'objets en ivoire, en céramique et en verre, elle aborde de manière remarquable quasiment tous les aspects de la création artistique assyrienne entre 3500 et 605 avant J.-C. **ba**

« Credit Suisse Chess Champions Day » Un événement historique

Rencontre au sommet des grands maîtres des échecs

Texte : Andreas Schiendorfer

Incroyable mais vrai : les trois grands «K» et éternels rivaux Victor Kortchnoï, Anatoly Karpov et Gary Kasparov s'affrontent lors d'un même tournoi. Et Judit Polgár, mère de deux jeunes enfants, apporte la preuve que la dame peut battre le roi.

Nico Georgiadis, 10 ans, se prépare au Championnat d'Europe individuel. Le tournoi organisé par le Credit Suisse et son ancien membre de la Direction générale William Wirth arrive pour lui à point nommé. Pendant le tournoi des grands maîtres, il dispute un blitz avec le champion suisse Florian Jenni. Lors du tournoi simultané qui suit, il affronte Gary Kasparov, champion du monde de 1985 à 2000, et, de l'avis de nombreux spectateurs, se défend particulièrement bien. Nico Georgiadis admet toutefois qu'il s'attendait à une partie nulle, tout comme Dragomir Vucenovic, triple champion seniors.

Kasparov, quant à lui, est impitoyable : avec 20 victoires, il semble quasiment imbattable, un an après son retrait du monde des échecs. « S'il est un jour déçu par la politique, il décidera peut-être de se consacrer de nouveau au jeu, suggère le commentateur Vlastimil Hort. Il sera alors toujours capable de surpasser tous les autres. » Effectivement, Kasparov reste invaincu, y compris dans le tournoi des grands maîtres, mais concède une victoire ex æquo à Anatoly Karpov et fait partie nulle à deux reprises. Lors de sa première partie contre Victor Kortchnoï, une situation curieuse se met en place, dans laquelle quatre dames

figurent simultanément sur l'échiquier. Un véritable harem ! Les spectateurs, dont Oswald Gröbel, CEO du Credit Suisse, et, plus surprenant, Kirsan Ilyumzhinov, président de la FIDE, sont également séduits par Judit Polgár, la meilleure joueuse d'échecs du monde, et par son éventuel successeur, Hanna Polgár, sa fille âgée d'un mois qui observe le tournoi depuis sa poussette.

L'enthousiasme de Judit Polgár est communicatif. « Je n'ai jamais vu cela, c'est une idée totalement nouvelle », déclare Werner Hug, ancien champion du monde juniors, pendant la partie qui oppose la championne à Karpov. Vlastimil Hort, lui, considère comme parfait le mélange de décontraction et de vivacité dont elle fait preuve lors des parties simultanées. Raison de plus pour Matthias Rüfenacht, grand maître par correspondance, de savourer sa victoire contre la Hongroise.

S'il n'a rien perdu de sa combativité, « Victor le Terrible » rencontre davantage de difficultés. Son nom sera néanmoins cité pendant le dîner par Gary Kasparov, qui l'associe aux découvreurs et aux pionniers de l'automobile et du cinéma dans son allocution sur la tradition et l'innovation. <

Certaines parties sont disponibles sous www.credit-suisse.com/emagazine > Sport



1



2



3



4



7



8



5



6



9

1 La galerie marchande de Paradeplatz à Zurich est transformée pour accueillir le tournoi d'échecs. **2** Gary Kasparov (devant) et Anatoly Karpov (derrière) : quelle sera l'issue de la partie ? **3** Un espoir suisse : Nico Georgiadis, 10 ans, de Schindellegi. **4** Le duel au sommet a lieu dans un Lichthof bondé. Il est retransmis en direct sur écran géant. **5** En rouge et noir : les commentaires enjoués de Vlastimil Hort et de Werner Hug permettent aux profanes de mieux comprendre les échecs, un jeu connu pour sa complexité. **6** Avec trois parties nulles, Anatoly Karpov demeure invaincu dans le tournoi simultané. **7** Karpov et Kasparov remportent ex æquo le tournoi rapide arbitré par Lothar Schmid, désigné arbitre du siècle. Kasparov a cependant gagné toutes les parties du tournoi simultané. **8** Selon Gary Kasparov, Victor Kortchnoï, 75 ans, allie de manière idéale tradition et innovation. Il fait preuve d'une combativité à toute épreuve, même dans les situations difficiles. **9** La décontraction et la vivacité de Judit Polgár, qui a remporté 19 parties lors du tournoi simultané, a de quoi faire des envieux.

Credit Suisse 150^e anniversaire

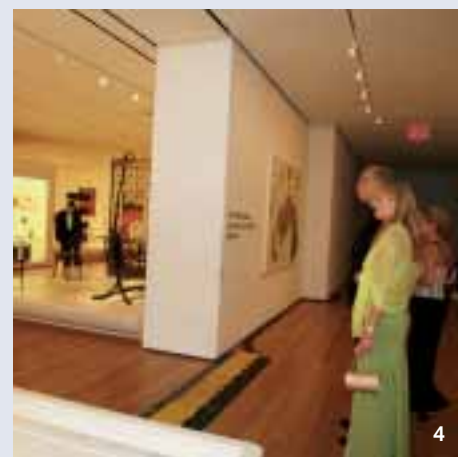
New York fête les 150 ans du Credit Suisse au MoMA

Texte : Daniel Huber

A New York, le Musée d'art moderne (MoMA) a accueilli la soirée de gala des 150 ans du Credit Suisse donnée par Brady Dougan, CEO Investment Banking.

Quelque 300 personnes participèrent en exclusivité à une visite privée du MoMA avant d'être accueillies par Walter Kielholz, qui ouvrit officiellement les festivités. Dans son allocution, le président du Conseil d'administration précisa notamment que le Credit Suisse, en aidant les investisseurs et les entreprises à réaliser leurs projets, pouvait se considérer, tel le MoMA, comme un agent de la modernité. Il décrivit ensuite Alfred Escher comme une personnalité regroupant Commodore Vanderbilt, géant américain des chemins de fer, le magnat de la finance John P. Morgan et l'homme politique visionnaire Thomas Jefferson.

Après le repas, Brady Dougan prit la parole, exprimant l'opinion que la présence d'entreprises suisses dans la métropole américaine ainsi que la culture et les méthodes de travail helvétiques avaient été très bénéfiques à Wall Street, voire à la ville tout entière. La soirée s'acheva en apothéose par le concert de Wynton Marsalis. Auparavant, le trompettiste de jazz originaire de la Nouvelle-Orléans avait reçu avec émotion des mains de Brady Dougan un chèque de 1 million de dollars destiné à financer trois projets de reconstruction dans cette ville dévastée par l'ouragan Katrina. <



1 Neuf fois lauréat des Grammy Awards, Wynton Marsalis fait partie des plus grands musiciens de jazz de notre époque. Les invités ont salué sa prestation par une « standing ovation ». **2** Brady Dougan, l'hôte de la soirée, évoque la diversité culturelle helvétique et sa première visite en Suisse, qui lui donna l'impression que le pays était représentatif de l'ensemble de l'Europe. **3** Le dîner est servi dans le hall d'entrée du MoMA. **4** Sur cinq étages, le MoMA présente une des plus vastes collections mondiales d'art moderne.

Photos supplémentaires sur le site www.credit-suisse.com/150



Blue chip

Action de premier ordre émise par une grande entreprise cotée en Bourse.

L'été est fini, adieu pique-niques et pommes chips, place aux blue chips. D'origine américaine, ce terme est aujourd'hui couramment employé pour désigner des valeurs vedettes, affichant une qualité et un rendement excellents. Le nom « blue chip » ferait référence aux jetons (« chips » en anglais) bleus du casino de Monte-Carlo, dont la valeur était la plus élevée.

Les blue chips sont cotées aux principales Bourses mondiales. Les entreprises dont les actions sont considérées comme des blue chips doivent bénéficier d'une solvabilité irréprochable, publier régulièrement leurs bilans et satisfaire aux exigences des autorités de surveillance boursière en matière de reporting. En Suisse, les blue chips sont regroupées au sein du Swiss Market Index (SMI), indice qui compte jusqu'à 30 des principaux titres suisses les plus liquides du segment « large et mid caps » du Swiss Performance Index (SPI). On trouve généralement les blue chips suisses dans les secteurs de la chimie, de la pharmacie et de la finance. *rh*

IBAN

International Bank Account Number : codification internationale standardisée des numéros de comptes bancaires.

Sans codes, point de salut (ou presque). Quand nous payons nos courses par carte au supermarché, nous avons besoin d'un numéro personnel d'identification (NIP). Pour un déroulement optimal, les transferts de fonds nécessitent quant à eux l'IBAN du compte destinataire. L'IBAN est une norme développée par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) et le CENB (Comité européen de normalisation bancaire) pour la présentation des coordonnées bancaires et des numéros de compte.

Le principal objectif de l'IBAN est d'accroître l'efficacité des opérations financières internationales et de rationaliser le trafic des paiements entre les différents pays. L'IBAN comprend les éléments suivants : le code de pays à deux positions alphabétiques (CH pour la Suisse), le chiffre de contrôle à deux positions numériques et le Basic Bank Account Number (BBAN) de 30 positions maximum, composé de l'identification de l'établissement (IID) et de l'identification de compte (BAN). Les organismes responsables du trafic des paiements dans notre pays ont défini une longueur de 21 positions pour les IBAN suisses. Si l'argent dirige le monde, les codes dirigent le secteur financier. *rh*

Private Equity

Capital de participation privé.

Le terme « private equity » désigne le capital de participation fourni par des investisseurs privés et institutionnels à des entreprises qui ne sont pas cotées en Bourse. Il s'oppose à « public equity », plus connu sous le nom d'action.

Le private equity comprend également le domaine du venture capital (capital-risque). Les jeunes entreprises ont souvent du mal à réunir les fonds nécessaires à leur financement. De même, il leur est difficile d'obtenir des crédits car elles disposent de peu de garanties et ne satisfont pas aux critères de solvabilité des banques. Si leur business plan est convaincant et si elles ont de la chance, ces sociétés peuvent bénéficier de l'aide d'un « business angel » (souvent un particulier fortuné) qui, outre le capital nécessaire, leur fournira des connaissances techniques ou spécifiques à leur secteur d'activité. Ces personnes interviennent généralement à une étape que les sociétés de capital-risque considèrent comme trop précoce pour s'engager. Si Sergey Brin et Larry Page n'avaient pas été soutenus par des business angels particulièrement avisés lorsqu'ils ont lancé Google, peut-être que l'une des grandes blue chips des marchés mondiaux n'aurait jamais existé. *rh*

Opéra de Zurich L'Académie d'orchestre entame sa dixième année

La promotion des jeunes talents, une question de déontologie

Interview : Andreas Schiendorfer et Bianca Veraguth

Qu'ont en commun l'Opéra de Zurich et le Credit Suisse ? Ils apprécient tous deux la grande musique, bien sûr. Mais ils savent aussi que la promotion ciblée des jeunes talents est indispensable, par exemple au moyen de l'Académie d'orchestre, dont le Credit Suisse est le partenaire depuis cette saison. Entretien avec Alexander Pereira, intendant de l'Opéra de Zurich.

Bulletin : Monsieur Pereira, que voudriez-vous changer si vous pouviez régner un jour durant sur le monde de l'opéra ?

Alexander Pereira : La production actuelle étant dérisoire, j'inciterais les théâtres à se remettre à créer davantage. Je m'engagerais aussi pour que les théâtres soient financés de manière à avoir une chance de survie et à ne plus faire les frais des réductions budgétaires des hommes politiques. Enfin, j'empêcherais la construction de salles trop grandes, afin de renforcer les liens entre la scène et le public. L'opéra est un art intime.

Le Bulletin vous avait posé cette même question en 2001. Vous aviez alors répondu différemment.

Vraiment ? Dans ce cas, il devait s'agir de la promotion des jeunes talents, sujet dont j'ai parlé hier lors d'une manifestation réunissant un millier de personnes et qui reste mon principal cheval de bataille.

Vous déclariez à l'époque :

« Je veillerais à ce qu'on encourage davantage les jeunes talents. A cet effet, je créerais des studios d'opéra ainsi que des académies d'orchestre et de ballet pour redynamiser toute la formation. On a trop peu investi dans ces domaines au cours des dernières années, d'où la diminution du nombre

de jeunes pour assurer la relève, mais aussi, comme les théâtres en font la douloureuse expérience, du nombre d'artistes au sommet de la pyramide. » (Bulletin 4/2001)

Est-ce toujours votre opinion ?

Plus que jamais. Certes, les grands orchestres de concert se sont dotés depuis longtemps de leur académie, mais dans le domaine de l'opéra, Zurich faisait figure d'exception. C'est encore le cas aujourd'hui, même si nous avons pu inciter d'autres opéras à fonder eux aussi une académie.

L'Académie d'orchestre entame sa dixième saison. Quel bilan en tirez-vous ?

Nous sommes très satisfaits du résultat, mais nous n'allons pas nous reposer sur nos lauriers pour autant. Notre « taux de réussite » est d'environ 60% : près des deux tiers de nos étudiants sont engagés pour ainsi dire dès la fin de leur formation. Cela est loin d'être une évidence, vu la forte concurrence sur le marché. Lorsque, récemment, nous avons recherché un second violon, notre annonce a obtenu pas moins de 184 réponses. Nous avons aussi pu intégrer plusieurs de nos étudiants dans notre propre orchestre, en moyenne deux ou trois par an. Mais nous avons encore d'autres raisons d'être satisfaits. Car la qualité de l'orchestre de l'Opéra de Zurich

et de l'Académie d'orchestre nous a permis de montrer à nos jeunes talents qu'un orchestre d'opéra interprète également un grand nombre d'œuvres littéraires. Et que la musique prend une dimension fascinante lorsqu'on y ajoute la voix, le moyen de communication le plus naturel qui soit.

Seuls deux ou trois de vos étudiants restent chaque année à Zurich. Est-ce à dire que vous formez les musiciens de vos concurrents ?

Oui, et à l'inverse du football, nous ne percevons rien pour le transfert, hélas ! Chez nous, chacun produit en quelque sorte pour tous les autres. Les académies d'orchestre, les studios d'opéra ou les académies de ballet ne mettent d'ailleurs pas les institutions au premier plan. Leur objectif majeur est de donner aux jeunes musiciens la possibilité d'apprendre leur métier dans une situation réelle. Cela est très important, car les universités produisent généralement des étudiants qui ne doivent faire leurs preuves que dans leur propre environnement.

Les Suisses ont-ils un avantage lors de la sélection ?

Notre politique est de donner la préférence au candidat suisse si les deux candidats sont de même niveau. Mais la qualité reste toujours le critère déterminant.

L'Académie d'orchestre est donc internationale ?

Tout à fait. Le métier même de musicien est international. Nous sommes dans un monde cosmopolite : mes collaborateurs proviennent de 56 pays différents.



Grâce à Alexander Pereira, l'Opéra de Zurich jouit désormais d'une renommée internationale. L'Académie d'orchestre contribue à maintenir cette réputation.

L'Académie d'orchestre de l'Opéra de Zurich

Depuis la saison 1997/1998, de jeunes musiciens et musiciennes suisses et étrangers peuvent, grâce à l'Académie d'orchestre, acquérir une expérience au sein d'un orchestre d'opéra professionnel. Pendant deux ans, ils participent activement aux répétitions et aux représentations de l'orchestre de l'Opéra de Zurich. Ils ont en outre la possibilité de se perfectionner dans le domaine de la musique de chambre et de se préparer aux auditions en étant suivis par des professionnels. Des cours de maître sont également organisés en collaboration avec la Haute école de musique de Zurich et la Tonhalle de Zurich. Le Credit Suisse est partenaire de l'Académie d'orchestre. Informations: www.opernhaus.ch
Concours: deux billets à gagner pour «Doktor Faust», de Busoni, le 12 novembre à l'Opéra de Zurich.

Pourquoi un tel engagement pour les jeunes musiciens? Peut-être auriez-vous aimé être vous-même musicien, et votre talent n'a pas été encouragé?

Il est vrai que j'aurais aimé être chef d'orchestre ou chanteur. Mais je n'ai jamais cherché à pallier une lacune personnelle en m'occupant de projets de promotion. Ce n'est pas moi qui compte. Comment vous expliquer? Prenez un métier quel qu'il soit. Si vous ne faites pas en sorte que les jeunes gens, ceux qui sont prêts à prendre la relève, aient une chance équitable de démarrer dans ce métier, alors vous enf्रेignez en quelque sorte votre déontologie.

La morale veut que l'on s'occupe des personnes âgées. Elle veut aussi qu'on donne une chance aux jeunes de 17, 18 ou 25 ans, sinon on les pousserai directement vers le chômage. J'y vois là ma responsabilité en tant qu'intendant d'une institution qui possède l'infrastructure nécessaire.

Ne pensez pas qu'il s'agit d'un acte désintéressé. Au contraire: nous tenons à ce que l'harmonie règne dans la grande famille de l'opéra, qui compte des grands-pères et des petits-fils. Pour cela, il faut trouver le bon dosage. C'est une chose tout à fait normale, en somme...

Quel est votre objectif pour les dix années à venir?

L'Académie d'orchestre dispose d'un concept solide. Nous devons désormais améliorer certains détails et assurer notre pérennité. La tâche est ardue, mais elle est énormément facilitée par notre partenariat avec le Credit Suisse. Nous aimerions augmenter quelque peu le nombre des concerts donnés par nos étudiants et faire connaître au public notre travail de formation. L'idéal serait de pouvoir décerner un prix chaque année. Il mettrait en valeur notre Académie et surtout multiplierait nettement les chances des lauréats sur le marché. <

Pour plus d'informations:
credit-suisse.com/emagazine

Credit Suisse Agenda 4/06

Football amateur

Festival de Davos

Beaux-arts

Jusqu'au 8 octobre, Berne

Meret Oppenheim – Rétrospective
Musée des Beaux-Arts

Jusqu'au 12 novembre, Martigny

**The Metropolitan Museum of Art,
New York : peinture européenne**
Fondation Gianadda

Jusqu'au 19 novembre, Winterthur

**Plane/Figure : œuvres américaines
de collections suisses**
Kunstmuseum

Jusqu'au 17 décembre, Zoug

**Harmonie und Dissonanz.
Gerstl – Schönberg – Kandinsky.**
Kunsthaus

Musique

24 septembre (première), Zurich

Autres représentations : 27 et 30 septembre,
3, 5, 8, 12 et 19 novembre**Doktor Faust**
Œuvre de Ferruccio Busoni
Opéra de Zurich

29 septembre, Zurich

TonhalleLATE
Tonhalle

3 novembre, Lausanne

Mozart, Messe du Couronnement
Orchestre de la Suisse Romande
Théâtre de Beaulieu

Formule 1

1^{er} octobre, Shanghai**Grand Prix de Chine**

22 octobre, São Paulo

Grand Prix du Brésil

Football

11 octobre, Innsbruck

Autriche – Suisse

Gala sportif

16 décembre, Berne

Credit Suisse Sports Awards**Droit au but avec
la Young Kickers
Foundation**

La Young Kickers Foundation a été créée par le Credit Suisse dans le cadre de la fondation juridiquement indépendante et d'utilité publique Symphasis. Les projets qu'elle soutient sont sélectionnés par une commission d'attribution présidée par Marco Blatter, directeur exécutif de la Swiss Olympic Association. Cette commission compte notamment parmi ses membres Alain Sutter, ancien joueur de l'équipe nationale, sélectionné pour la Coupe du monde 1994, ainsi que deux représentants de l'Association Suisse de Football : Peter Gilliéron, secrétaire général, et Hansruedi Hasler, directeur technique. A l'occasion de la Coupe du monde en Allemagne, le Credit Suisse a doté la Young Kickers Foundation de plus de 360 000 francs, destinés à divers projets dont la Giant Fan Picture et les tournois Mini Champs. schi

Informations complémentaires à l'adresse
www.symphasis.ch.

**La musique nouvelle
à l'honneur**

La promotion de la relève musicale, et donc de la musique nouvelle, est une composante majeure de l'engagement du Credit Suisse en faveur de la culture. C'est dans cette optique que la Banque passe commande à des compositeurs dans le cadre du festival de Davos «young artists in concert». Après, notamment, Aribert Reimann (1992), Arvo Pärt (1993), György Kurtág (1996) et, l'an dernier, le Tessinois Nadir Vassena, c'est Erik Oña, directeur du Studio électronique de l'Académie de musique de Bâle, qui a été sollicité cette année. La création de son trio avec piano par le Tecchler Trio, lauréat du Prix CREDIT SUISSE Jeunes Solistes 2005, a été sans conteste l'un des temps forts de cette 21^e édition. Partenaire de la première heure du festival de Davos «young artists in concert», le Credit Suisse a décidé en août de renouveler pour quatre ans cette excellente collaboration. schi

Photo ci-dessus : le Tecchler Trio (Maximilian Hornung, violoncelle, Benjamin Engeli, piano, et Esther Hoppe, violon).

Fondation Gianadda à Martigny



L'art européen sous un éclairage new-yorkais

La Fondation Pierre Gianadda à Martigny propose actuellement à ses visiteurs une expérience culturelle exceptionnelle. Après les chefs-d'œuvre de la Phillips Collection de Washington et ceux du Musée Pouchkine de Moscou, la Fondation accueille jusqu'au 12 novembre cinquante œuvres majeures de la peinture européenne prêtées par le Metropolitan Museum of Art (Met) de New York. Fondé en 1870, celui-ci possède quelque 2500 toiles de grands maîtres européens. Il s'agit, pour la plupart, de dons faits par des particuliers. Cette exposition présente donc l'intérêt supplémentaire de refléter le goût des collectionneurs américains, et celui de Katherine Baetjer, spécialiste de l'art européen au Met. Aux côtés de grands noms tels que Klimt, Courbet, Pissarro, Gauguin, Renoir, Degas, Goya, Le Greco, Van Gogh ou Van Dyck, on découvre avec bonheur celui de la Suissesse Angelika Kaufmann (tableau ci-dessus), seule artiste féminine à avoir conquis sa place dans cette prestigieuse assemblée. Un vrai régal pour les passionnés, qui seront sans doute curieux d'aller admirer les autres merveilles du Met (37 Monet, 21 Cézanne et 15 Rembrandt, notamment) sur le site www.metmuseum.org ou, pourquoi pas, à New York même. schi

Bien plus qu'une école



L'Ecole suisse de Barcelone déménage

L'Ecole suisse de Barcelone, fondée en 1919, accueille quelque 650 élèves, dont 150 suisses, du jardin d'enfants au gymnase. En cette rentrée scolaire 2006, l'institution s'est installée dans de nouveaux locaux cofinancés par la Fondation du Jubilé du Credit Suisse. Elle dispose désormais non seulement de salles de classe à l'équipement moderne, mais aussi d'un grand espace polyvalent pouvant accueillir des représentations théâtrales, des concerts et des conférences, qui lui permettra de remplir encore mieux son rôle de centre culturel et de lieu de rencontre. Le club suisse de la région de Barcelone, par exemple, a prévu d'ores et déjà d'y organiser ses manifestations. schi

Plus d'informations sous
www.escuelasuizabcn.es

Dons des collaborateurs



Plus de 2 millions de dollars pour les bonnes œuvres

Le Credit Suisse participe à de nombreuses actions de bienfaisance. Récemment, par exemple, la Banque et ses collaborateurs ont fait don de plus de 2 millions de dollars à des œuvres caritatives. Lors de la manifestation organisée à New York à l'occasion des 150 ans du Credit Suisse, la Credit Suisse Americas Foundation a en effet versé un montant total de 1 million de dollars à trois associations de la Nouvelle-Orléans: le Providence Community Housing, le New Orleans Center for Creative Arts (photo: représentation d'une comédie musicale) et le Knowledge is Power Program (KIPP) de la Believe College Preparatory School. Par ailleurs, pendant le Managing Directors' Forum qui a eu lieu à Orlando, en Floride, les collaborateurs ont fait don de 420 000 dollars à la Credit Suisse Group Foundation, à la Credit Suisse Americas Foundation, à la Fondation Pestalozzi, à Room to Read et au Teenage Cancer Trust. La Banque ayant ajouté 580 000 dollars à cette somme, les cinq organisations internes et externes se sont vu remettre un total de 1 million de dollars. Enfin, les employés du Credit Suisse et la Credit Suisse Group Foundation ont donné respectivement 55 000 dollars en faveur des victimes du séisme en Indonésie. schi

Kunsthhaus de Zoug Gerstl – Schönberg – Kandinsky

Le renouveau de la musique et de la peinture

Texte : Andreas Schiendorfer

Jusqu'au 17 décembre, les œuvres picturales d'Arnold Schönberg, de Richard Gerstl et de Vassily Kandinsky sont présentées en parallèle avec une musique de la Neue Wiener Schule (nouvelle école viennoise). Le Credit Suisse est le sponsor principal de cette exposition du Kunsthhaus de Zoug.

Vassily Kandinsky (1866–1944) peint ses premières toiles abstraites en 1911, notamment « Impression III / Concert », inspirée par la musique d'Arnold Schönberg (1874–1951). Celui-ci est contacté par le peintre et tous deux se lancent dans une étroite collaboration artistique, qui aura valeur d'exemple dans les relations entre la peinture moderne et la musique.

En 1907–1908, Arnold Schönberg quant à lui innove musicalement, mais il se heurte à l'incompréhension grandissante de ses contemporains et à un vif rejet du public. Sa musique, à commencer par le Deuxième quatuor à cordes (op. 10), très autobiographique, s'affranchit de la structure classique des tons majeurs et mineurs : elle est dite « atonale » ou « dodécaphonique » (système des douze sons).

Programme d'accompagnement varié

L'exposition « Harmonie und Dissonanz. Gerstl – Schönberg – Kandinsky » (Harmonie et dissonance. Gerstl – Schönberg – Kandinsky), qui a débuté le 12 août au Kunsthhaus de Zoug, plonge les visiteurs dans cette époque de rupture et de renouveau. Une expérience assez intense dont la compréhension est facilitée par diverses illustrations sonores et visuelles. Le programme

annexe élaboré par Matthias Haldemann, directeur du Kunsthhaus de Zoug, et présenté à Lucerne et à Zoug, a reçu le soutien de la Musikhochschule (haute école de musique) de Lucerne, du Lucerne Festival et du centre Schönberg de Vienne.

Un artiste en avance sur son temps

Le projet s'articule autour du peintre autrichien Richard Gerstl (1883–1908), qui s'est suicidé à 25 ans. Comme celui-ci a toujours refusé d'exposer de son vivant et qu'il a

détruit tout ce qui le concernait avant sa mort, Gerstl est peu connu du grand public, même s'il est unanimement considéré comme l'un des précurseurs de l'expressionnisme autrichien. C'est seulement en 1931 que Otto Nirenstein organise une première grande exposition dans sa « Nouvelle Galerie » à Vienne. En 1993, Klaus Albrecht Schröder consacre un essai à Gerstl, tandis que l'écrivain Lea Singer transpose l'histoire d'amour tragique du peintre dans le roman « Wahnsinnsiebe » (L'amour fou) en 2003. Grâce à sa fondation Sammlung Kamm, le Kunsthhaus de Zoug est un acteur indispensable dans une exposition sur Gerstl.

Né le 14 septembre 1883 à Vienne, Richard Gerstl grandit dans une famille bourgeoise. Il est renvoyé pour des motifs

Richard Gerstl, « Gruppenbildnis mit Schönberg », 1907, huile sur toile, Kunsthhaus de Zoug, fondation Sammlung Kamm.



Vassily Kandinsky, « Impression III / Concert », 1911, huile sur toile, Städtische Galerie im Lenbachhaus, Munich.



Festival de Salzbourg Une œuvre d'art destinée à la « maison pour Mozart »

disciplinaires du Piaristengymnasium, un lycée renommé, et commence à peindre d'immenses aquarelles avec des pinceaux d'un mètre. Il parvient ainsi, dit-il, à avoir une meilleure perspective du tableau. Plus tard, il mêlera les couleurs sur la toile dans une frénésie artistique. En 1898, à 15 ans, le jeune artiste entre à l'Académie de Vienne, mais son style nouveau rencontre l'incompréhension des professeurs. « Vous peignez comme j'urine dans la neige », lui dit Christian Griepenkerl, son enseignant. Gerstl quitte l'Académie pour rejoindre un peu plus tard l'école de Heinrich Leffler, plus progressiste. Un nouvel éclat survient lorsqu'il refuse de participer à une réception en l'honneur de l'empereur François Joseph, car cela « est indigne d'un artiste » – ce qui se conçoit aisément aujourd'hui. En 1900 et en 1901, il passe ses étés chez le peintre hongrois Simon Hollósy, à Baia Mare, pour se perfectionner, puis il occupe en 1904/1905 un atelier commun avec Victor Hammer.

Ce n'est qu'en 1906 que Richard Gerstl rencontre des passionnés comme lui : Arnold Schönberg et Alexander von Zemlinsky (1871–1942), tous deux compositeurs. Durant les étés 1907 et 1908, il séjourne avec la famille Schönberg à Traunstein bei Gmunden, en Autriche, et donne des cours de dessin à Arnold Schönberg. La passion du peintre pour Mathilde Schönberg, qui abandonne sa famille pour lui, entraîne la rupture des deux amis alors que le compositeur écrit son deuxième concerto pour cordes. Mathilde retourne auprès de son mari lorsque celui-ci menace de se suicider. Totalement délaissé, le jeune peintre se donne la mort dans la nuit du 4 au 5 novembre 1908.

La mise en parallèle des toiles « Gruppenbildnis mit Schönberg » (portrait avec la famille Schönberg) de Gerstl et « Impression III / Concert » de Kandinsky, qui se réfèrent toutes deux au même concert d'Arnold Schönberg, est particulièrement intéressante. <

Informations complémentaires :
www.credit-suisse.com/emagazine > Culture
 et www.kunsthauzug.ch

Mille larmes à Salzbourg

Texte : **Andreas Schiendorfer**

A l'occasion de l'inauguration de la « maison pour Mozart », le Credit Suisse, nouveau sponsor principal, a offert au Festival de Salzbourg une sculpture au nom symbolique de « 1000 Tears » réalisée par l'artiste suisse Not Vital.

Quand Anna Netrebko en Susanna chante « Giunse alfin il momento » (Enfin l'heure approche) dans les « Noces de Figaro », il est permis de penser que maint invité, parmi les plus de mille présents à la première, se sera hâtivement essuyé une petite larme. Nikolaus Harnoncourt aura ainsi créé l'événement dès l'inauguration du Festival de Salzbourg et de la « maison pour Mozart ».

La présidente du Festival de Salzbourg, Helga Rabl-Stadler, a-t-elle également versé mille larmes ? Peut-être. Probablement. 999 par incertitude, et la larme décisive par pur bonheur. « La situation est désespérée, mais jamais grave », déclarait-elle encore en février dernier d'une manière sibylline au sujet de la construction de la « maison de Mozart ». Aujourd'hui, après trois ans de travaux, la poussière a enfin disparu, et Salzbourg resplendit.

Mais le Festival n'a eu ni le temps ni l'argent pour remplir d'œuvres d'art la « maison pour Mozart », comme le souligna Helga Rabl-Stadler lors du vernissage dans le hall d'entrée. D'où la joie véritable de la présidente du Festival en prenant possession du cadeau offert par le Credit Suisse.

Selon Oswald J. Grübel, CEO du Credit Suisse, il était naturel que la banque offre pour l'ouverture de la nouvelle salle de



La présidente du Festival, Helga Rabl-Stadler, et Oswald J. Grübel, CEO du Credit Suisse, admirent avec Not Vital la sculpture « 1000 Tears ».

concert une œuvre d'art réalisée par un « artiste qui évolue dans tant de cultures qu'il peut absolument être considéré comme un citoyen du monde ».

La sculpture de Not Vital « 1000 Tears » se veut un symbole du tragique dans l'art et dans la vie. En gravant directement des larmes dans le précieux marbre noir, l'artiste fait sienne la technique des pierres gravées. Il allie ainsi le Minimal Art américain avec les traditions antiques. <

Cambodge Œuvre caritative en faveur des enfants et des adolescents

De l'espoir pour l'enfance

Texte : Regula Gerber



L'organisation humanitaire Goutte d'eau offre à de nombreux enfants et jeunes gens du Cambodge la chance d'une avenir meilleur. Et cette aide représente bien plus qu'une goutte d'eau dans l'océan.

Bien que de nombreuses personnes viennent y tenter leur chance, Poipet, ville du nord du Cambodge à la frontière avec la Thaïlande, offre un aspect peu réjouissant. Les touristes espèrent y décrocher le gros lot dans l'un des casinos, les familles et les enfants un emploi, tout simplement. Des bidonvilles et une circulation très dense sur les routes en terre battue contrastent avec les casinos, interdits de l'autre côté de la frontière. La pauvreté y est omniprésente. Les enfants mendient, font la contrebande de vêtements ou vendent des sucreries pour aider leurs parents à survivre.

La situation de Poipet reflète celle qui prévaut dans tout le Cambodge : une population qui a souffert pendant des décennies de la guerre, de l'oppression et de la dictature. Le pays est exsangue sur le plan économique et sa population est traumatisée. Même si le Cambodge est en voie de démocratisation, le chômage élevé, la corruption et le manque d'infrastructures, ne serait-ce que l'eau potable, ôtent aux habitants tout espoir d'amélioration.

Combattre ensemble l'injustice

La détresse frappe avant tout les enfants et les jeunes gens, car au Cambodge la

pauvreté, l'alcoolisme et la violence, parfois aussi la maladie des parents, détruisent les familles. Les enfants se retrouvent à la rue, en proie à la violence, aux stupéfiants et à la criminalité. Par découragement, les parents sont amenés à vendre leurs enfants pour 50 francs et les conduisent ainsi directement à la prostitution. « Nombre d'enfants recueillis par l'organisation Goutte d'eau ont déjà enduré plus d'atrocités qu'aucun Occidental durant toute sa vie », affirme Martina Honegger, coordinatrice de CSN Child Support Network, qui se rend souvent au Cambodge. Goutte d'eau est membre de CSN depuis 2003. Ce réseau d'entraide ne veut pas être une nouvelle organisation humanitaire de plus. Sa mission consiste plutôt à améliorer l'échange de savoir, la qualité des projets et les contacts avec les donateurs occidentaux. Sur place, les œuvres caritatives peuvent, sous une même bannière, lutter de façon plus efficace contre la traite des enfants et autres formes d'abus.

Donner une nouvelle chance

Les objectifs de Goutte d'eau Suisse concordent avec ceux du réseau CSN. La fondation veut sensibiliser l'opinion européenne à la nécessité d'apporter de l'aide

au Cambodge et a pour mission de recueillir des fonds. Sur place, au Cambodge, Goutte d'eau est une organisation non gouvernementale reconnue qui concrétise de nombreux projets en faveur d'enfants défavorisés et de leurs familles pour leur donner une nouvelle chance. C'est ainsi par exemple qu'a été créé le foyer Samarkum à quelques kilomètres de Poipet. La location du terrain sur lequel se trouvait le foyer existant Wat Thmey n'étant plus possible, il a fallu agrandir Samarkum, ce qui a pu être réalisé grâce aux dons de particuliers, d'organisations et d'entreprises.

Samarkum ou la joie de vivre

La construction s'est achevée et le centre a été inauguré en août 2006. Il propose une aide très complète à des enfants traumatisés : centre d'accueil, hébergement d'urgence et à long terme, écoles, cabinet médical, centre de réhabilitation. Des écoles professionnelles permettent aux jeunes gens d'apprendre la couture ou comment obtenir de l'eau potable et leur offrent ainsi la chance de trouver un emploi. Mais en tout premier lieu, Samarkum veut aider chaque enfant à retrouver la joie de vivre et la confiance. C'est goutte à goutte que l'eau creuse la pierre. <

Pour vos dons :
CSN Child Support Network
www.childsupportnetwork.ch
Compte postal n° 87-183923-5

- Nous assurons aussi les PME dont les collaborateurs viennent des quatre coins du monde.



Quel que soit votre secteur d'activité, notre Check-up PME – qui prend en compte l'assurance des biens, l'assurance responsabilité civile et la prévoyance – vous permet de maîtriser les risques et les coûts. Demandez un check-up gratuit au 0800 809 809, sur www.winterthur.com/ch/pme ou en vous adressant directement à votre conseiller.

Winterthur, premier assureur de PME en Suisse.

A vos côtés au quotidien.

**Check-up PME.
Profitez-en maintenant!**

— **winterthur**



1



2



3



4

1 Ouvrières dans une fabrique de chaussures au Tamil Nadu, Inde.
 2 Construction d'un pont à Bangalore. 3 Ouvriers passant devant un parc de véhicules Hyundai prêts à être expédiés dans le port de Madras, au sud du pays. 4 Stagiaires d'Infosys en pleine formation dans le Global Education Center du Mysore Campus. Infosys, qui compte parmi les sous-traitants indiens les plus dynamiques, engage près de vingt-cinq personnes par jour et forme sur ce campus ses nouvelles recrues, lesquelles proviennent essentiellement d'Inde et de Chine.

L'éléphant peut danser

Malgré une main-d'œuvre très qualifiée et d'immenses ressources naturelles, l'Inde voit sa croissance et son développement se heurter à d'importants obstacles. Mais là où il y a des risques, il y a des opportunités, et chaque problème a sa solution, affirme Nand Kishore Singh, ancien bras droit du premier ministre indien.

Interview : Marcus Balogh

Bulletin : L'Inde passe pour être une superpuissance en devenir. Mais peut-elle vraiment décoller ?

Nand Kishore Singh : Oui, bien sûr que le pays peut décoller. Même si, dans le cas de l'Inde, il serait peut-être plus approprié de dire que « l'éléphant peut danser » !

L'Inde a longtemps donné l'impression d'avancer au ralenti. Cela a-t-il changé ?

Il faut rappeler que les réformes en cours ont démarré en 1991. Dans les années 1990, l'expansion économique indienne a été de 6% à 6,2% en moyenne. Ces trois dernières années, elle a dépassé 8% et le projet de onzième plan quinquennal (2007-2012) table sur une croissance moyenne de 8,5%, ce qui signifie qu'il y aura aussi des périodes à 9% voire 10% de croissance.

Comment allez-vous vous y prendre ?

A mon avis, les leviers à actionner sont multiples. Tout d'abord, nous devons stimuler nos fondamentaux macroéconomiques, ce qui implique une discipline budgétaire (une loi vient d'ailleurs d'être votée à cet égard), une prise en main de l'inflation, qui oscille

actuellement entre 4% et 5%, et l'élimination de notre déficit de recettes d'ici à 2008. Il faut en outre que notre déficit budgétaire retombe à 3% d'ici là et, enfin, que notre balance courante dégage un excédent. Par ailleurs, la composition de notre produit intérieur brut (PIB) est à revoir. Celui-ci provient à 24% de l'agriculture, à 50% des services et à 25% des industries de transformation. Cette répartition n'est pas idéale, en particulier du point de vue de l'emploi. La Chine pour sa part est parvenue à se transformer et tire à présent de 38% à 40% de son PIB de l'industrie et de la production. C'est la direction à suivre.

Et si nous parlions des autres améliorations à apporter ?

L'agriculture, qui fait vivre 58% de la population active, doit absolument être modernisée. Elle croît à un rythme de 1,5% à 2%. Or nous avons besoin d'au moins 4% à 5% pour assurer notre approvisionnement alimentaire, mais aussi pour répondre à l'évolution des habitudes de consommation. Les gens mangent en effet moins de riz et

de céréales et veulent davantage de protéines animales et végétales, de lentilles et de fruits. Nous devons nous attacher à satisfaire cette demande tout en optant pour une production agricole offrant des perspectives durables. Ce qui implique aussi le passage à des modes de culture plus écologiques. Pour finir, nous devons développer notre secteur agroalimentaire.

Mais qu'en est-il des infrastructures ? Vu de l'étranger, les réformes semblent indispensables.

C'est en effet un problème majeur. Les infrastructures indiennes laissent à désirer en termes de qualité et d'efficacité. Mais la volonté politique d'y remédier me paraît réelle.

Avez-vous un exemple à nous donner ?

Le secteur des télécoms a été ouvert à la concurrence il y a cinq ans. Il est à présent totalement libéralisé et le coût des appels et du transfert de données est plus faible que partout ailleurs sur la planète. L'Inde s'est ainsi hissée parmi les leaders mondiaux pour ce qui est d'accueillir des activités externalisées. Les télécoms requièrent des >



Nand Kishore Singh est vice-président de la commission de planification de l'Etat indien du Bihar, avec rang de ministre. Sa carrière politique et universitaire est marquée par une succession de titres et de succès. De 2001 à 2004, il a été membre de la commission nationale de planification en tant que ministre d'Etat. Entre 1998 et 2001, il a été le bras droit du premier ministre pour les questions économiques. Durant cette période, il a été notamment membre du conseil du premier ministre pour le commerce et l'industrie et membre des commissions ad hoc sur les télécommunications et sur les infrastructures. Avant 1998, il a occupé de multiples fonctions aux ministères des finances et de l'intérieur. Erudit respecté, il donne aussi des conférences dans plusieurs universités et institutions économiques.

infrastructures d'une qualité et d'une fiabilité à toute épreuve. Reste à savoir maintenant comment utiliser nos ressources plus efficacement et comment resserrer le maillage dans les zones rurales. Chaque mois, 3,5 millions de téléphones portables sont mis en circulation, mais cela ne suffit pas. Nous allons devoir relier au réseau les 367 000 villages que compte le pays afin de maximiser les avantages qu'offre la technologie moderne. Nous avons des projets ambitieux, et de nombreux Etats prévoient d'être entièrement connectés au réseau d'ici deux ans.

Que pouvez-vous nous dire du secteur des transports ? Le réseau routier indien a la réputation d'être long, mais encombré et très chaotique...

Dans deux ans, l'Inde sera méconnaissable à cet égard. L'ancien gouvernement avait donné le coup d'envoi du programme national de développement autoroutier, dans le cadre duquel, par exemple, le réseau routier reliant les quatre métropoles de Delhi, Bombay, Chennai (ex-Madras) et Calcutta – qui forment ce que l'on a coutume de nommer le « quadrilatère d'or » – a été sensiblement amélioré. Les travaux seront terminés à la fin de l'année. En outre, les axes Nord-Sud et Est-Ouest seront achevés dans trois ans. Le programme comporte trois autres phases, qui ont notamment pour objet de raccorder à une route tous les villages de plus d'un millier d'habitants afin de leur permettre d'accéder aux routes fédérales et aux voies rapides.

Un tel programme doit exiger un budget énorme.

Le programme routier indien est l'un des plus étendus jamais mis en œuvre dans le monde et nécessitera des investissements se chiffrant au bas mot à 150 milliards de dollars. Mais il est en bonne voie et suscite l'intérêt de nombreux investisseurs étrangers.

Parlons d'un troisième secteur en pleine effervescence.

Oui, l'énergie, qui aura valeur de test pour juger de la capacité de l'Inde à améliorer ses

infrastructures. Une nouvelle loi sur l'électricité, qui dérègle la production, le transport et la distribution, a été adoptée. Il est dès lors possible de créer des entreprises autonomes, puisque ces activités ne sont plus soumises à l'obtention d'une licence.

Un quatrième domaine ?

La démographie. Sur 1,1 milliard d'habitants, 700 millions sont en âge de travailler. En 2015, ce chiffre aura augmenté de 85 millions. Et ce qui s'est passé chez les « tigres asiatiques » tend à montrer qu'une population jeune influe positivement sur l'épargne, l'investissement, la croissance et la consommation en créant un cercle vertueux.

Ces projets sont ambitieux. Ne craignez-vous pas que les moyens de financement soient insuffisants et que le PIB indien ne croisse pas assez vite pour les soutenir ?

Il faudra bien y arriver. Nous sommes soumis à des facteurs qui vont nous mettre sur la voie d'une croissance moyenne de 8,5%, avec des pics à 9% ou 10% dans les années à venir. Si nous restons en deçà, le spectre du chômage apparaîtra, les jeunes deviendront militants et notre cohésion sociale sera mise en péril. L'Inde n'a pas le choix : elle doit croître. La mondialisation va nous aider à atteindre nos objectifs. D'ici à 2015, la barre des 100 milliards de dollars sera franchie pour ce qui est des revenus de la sous-traitance mondiale, alors que nous n'avons pour l'heure capté que 4% de ce potentiel. Je pense donc que le dernier facteur qui fera avancer l'Inde est la logique implacable de la mondialisation et du morcellement de l'activité économique.

Ne péchez-vous pas par excès d'optimisme ?

Je ne crois pas. Mais je ne nie pas pour autant que les obstacles à surmonter soient de taille.

Quels sont ceux que vous appréhendez le plus ?

La difficulté première sera de garder le soutien des milieux politiques des diverses

régions de l'Inde. Notre politique économique va dans le bon sens. J'ai travaillé avec sept gouvernements depuis le début des réformes, et je constate qu'aucun d'eux n'a fait marche arrière. C'est encourageant, mais pas suffisant. Il est primordial que les réformes bénéficient d'un fort soutien populaire et que chacun comprenne qu'elles ne font pas seulement le jeu des riches et de l'élite, mais qu'elles vont aussi améliorer la qualité de vie de la classe moyenne et des couches rurales les plus pauvres. Reste à faire passer le message.

Ces réformes profitent-elles vraiment aux couches les plus pauvres de la population ?

Oui, et il est d'ailleurs indispensable qu'elles les touchent. Il faut aussi que le processus de croissance soit global et se traduise par des créations d'emplois. Notre croissance, qui est surtout alimentée par un changement des paradigmes technologiques et par des gains de productivité, ne doit pas engendrer des licenciements en cascade ni détériorer le climat social, car l'économie du pays pourrait alors en pâtir. Nous avons jusqu'ici lancé six ou sept programmes destinés à lutter contre la pauvreté dans les campagnes.

Pour que le onzième plan quinquennal porte ses fruits, l'Inde va devoir attirer des investissements étrangers directs, qui avoisinent actuellement 2% alors qu'ils dépassent 8% en Chine. Comment va-t-elle s'y prendre ?

C'est une question centrale. Vous ne pouvez pas espérer attirer des investissements étrangers directs si vous n'attirez pas l'investissement en général. Mais étant donné que nos réformes visent ouvertement à séduire les investisseurs, elles vont aussi stimuler les investissements étrangers directs. Les restrictions ont été allégées, voire supprimées. Les taux d'imposition sont bas, et le système politique s'appuie sur les meilleures pratiques internationales. La croissance du PIB de 8,5% dont je vous ai parlé doit à mon sens être nourrie par des investissements publics,

mais aussi par un grand afflux d'investissements privés et étrangers. C'est pourquoi notre premier ministre a déclaré à la Bourse de New York : « Même si les investissements étrangers directs ont triplé ces deux dernières années en Inde, passant de la somme ridicule de 2,5 milliards de dollars à 7 milliards de dollars par an, ce n'est rien à côté des 50 milliards de dollars annuels que nous attirerons dans quelques années. »

Pourquoi les investisseurs étrangers devraient-ils préférer l'Inde à la Chine ? Quels sont les avantages compétitifs du pays ?

Commençons par l'avantage de la Chine sur l'Inde : ses infrastructures, qui sont bien meilleures, plus efficaces et plus fiables. Mais nous sommes en train de rattraper notre retard. Une des principales différences entre les deux pays est le fait que la population chinoise vieillit. En cause, la politique de l'enfant unique et la gestion démographique en Chine, qui a mieux réussi que la nôtre. Mais, paradoxalement, nous allons être avantagés par cet échec car notre population est désormais plus jeune. D'ici à 2015, la situation démographique chinoise sera en effet peu enviable. Et nous serons alors le seul pays à disposer d'une main-d'œuvre abondante et d'une bonne participation des jeunes au marché du travail. Un écart démographique qui pèsera lourd sur le long terme en raison de son impact sur l'épargne, sur l'investissement et sur la consommation.

D'aucuns stigmatisent la lenteur des processus réglementaires en Inde et prétendent que les transactions de grande ampleur peuvent être réalisées bien plus vite en Chine. Qu'en est-il ?

La prise de décision est certes plus rapide en Chine, mais elle est plus transparente en Inde grâce à sa structure juridique. La Chine présente des atouts énormes et l'Inde recèle des opportunités immenses. Les Chinois reçoivent beaucoup d'investissements indiens, et l'Inde suscite en retour un grand intérêt de la part des entreprises

chinoises. Il ne s'agit pas là d'un match Chine-Inde, mais d'une danse unissant le dragon et l'éléphant.

Dans l'immédiat, quel secteur les investisseurs devraient-ils suivre de près ?

Tous les secteurs génèrent de l'argent. Prenez celui du voyage, qui voit prospérer hôtels, aéroports et aviation civile. Ou l'immobilier, les nanotechnologies, la construction, les services. Ces secteurs sont en plein essor parce que la population indienne aspire à une bonne qualité de vie. Je pense que l'Inde est assez vaste pour combler n'importe quel investisseur potentiel.

Certains secteurs sortent forcément du lot.

L'énergie, mines et charbon compris, présente un grand intérêt. L'Inde est aussi très active dans le secteur pharmaceutique et devient un pôle mondial pour l'industrie automobile. Sans oublier la santé, qui monte en puissance et ce, non seulement dans le sens où l'Inde collabore étroitement avec les hôpitaux américains, mais aussi parce que nous formons du personnel médical que le monde entier s'arrache. Lors d'un récent voyage aux Etats-Unis, j'ai appris que le pays allait devoir recruter 2 millions d'auxiliaires médicaux d'ici à 2015. Et d'où viendront-ils ? D'Inde. Nous aurons donc besoin d'immenses centres de formation dans ce domaine.

Si vous deviez former un vœu pour l'Inde, quel serait-il ?

Il y a des risques, mais aussi des opportunités. Il y a des problèmes, mais aussi des solutions. J'aimerais que nous parvenions à mieux maîtriser les risques et à gérer les problèmes d'une manière qui nous propulse dans la bonne direction. Que la chance soit avec nous. Quelqu'un a dit : « La chance consiste à se préparer à saisir les opportunités. » Nous nous y employons, et j'espère que la moisson sera à la hauteur de nos attentes. Le jeu en vaut la chandelle. De toute façon, « à vaincre sans péril, on triomphe sans gloire ». Notre but est donc de triompher des risques et de conserver le soutien de la population. <

La quadrature du cercle

Medicare est un des principaux postes du budget fédéral américain. Aussi la menace d'une hausse spectaculaire des dépenses publiques appelle-t-elle une réponse rapide à quelques questions épineuses.

Texte : Noam Neusner

Le débat sur l'avenir du système de santé des Etats-Unis tourne souvent autour d'un point crucial : faut-il continuer à miser sur un réseau privé de médecins, d'hôpitaux et d'assureurs maladie ou adopter le modèle social à caisse unique que connaissent le Canada et une grande partie de l'Europe ? La question est très controversée car le système de santé américain est déjà largement contrôlé par le gouvernement fédéral, notamment à travers Medicare.

Lancé en complément des programmes de protection sociale créés pendant la Grande Dépression, le système Medicare (assurance-maladie des personnes âgées) est devenu en moins de quarante ans le premier acteur du secteur de la santé américain, déboursant près de quatre dollars sur dix, fixant de facto les prix et les normes pour un grand nombre de traitements et de services médicaux et dictant quasiment les revenus de tous les acteurs du marché (médecins, hôpitaux à but non lucratif, grands groupes pharmaceutiques, etc.).

Dans le secteur de la santé américain, rien n'est décidé sans connaître les décisions de Medicare, qui ont d'ailleurs donné parfois naissance à de vastes segments de soins (traitement des patients sous dialyse) et en ont condamné d'autres (aides respiratoires à domicile).

Medicare est aussi un des principaux postes du budget fédéral puisqu'il représente 15% des dépenses publiques, soit presque autant que la défense. Dans les prochaines années, ce chiffre risque d'augmenter de façon spectaculaire sous l'effet conjugué du vieillissement de la population, de l'explosion des dépenses

de santé et de la diminution du nombre de cotisants.

Une charge publique inquiétante

Quelle est au juste la charge financière potentielle ? Medicare couvre 42,5 millions de citoyens pour un coût estimé cette année à 394 milliards de dollars, soit 2,7% du produit intérieur brut (PIB). Mais avec la génération du « baby boom » approchant de la retraite (les plus âgés, dont les présidents George W. Bush et Bill Clinton, auront 60 ans cette année), les dépenses couvertes par Medicare devraient grimper à 11% du PIB d'ici à 2080.

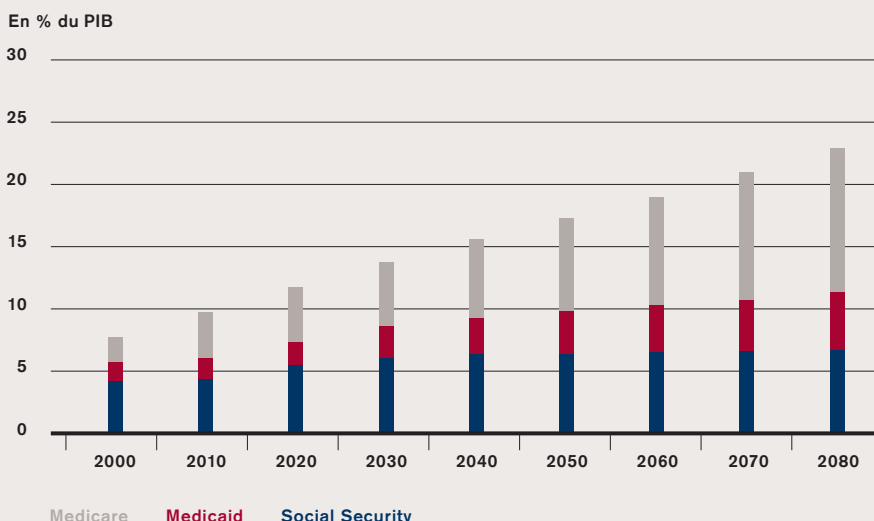
Il est tentant de voir dans la menace budgétaire un problème encore lointain. Pourtant, les déséquilibres budgétaires de Medicare posent un défi à relever dès à présent. Dans vingt ans à peine, Medicare coûtera davantage que la Social Security, le très controversé système de retraite américain, qui sera confronté sous peu à un défi analogue. Quant aux fonds d'affectation spéciale recueillant le trop-perçu des primes, ils seront épuisés dans un peu plus de dix ans.

« Avec trop de retraités et pas assez de cotisants, le système court à sa perte, puisque des millions de citoyens seront privés

Social Security, Medicare et Medicaid : les dépenses

Projections pour la Social Security et pour Medicare fondées sur les hypothèses intermédiaires des rapports 2004 des administrateurs. Projections Medicaid fondées sur les estimations à court terme du CBO de janvier 2004 et sur les projections Medicaid à long terme du CBO de décembre 2003 (hypothèses centrales).

Sources : analyse du Government Accountability Office (GAO) fondée sur les données de l'Office of the Chief Actuary, de la Social Security Administration, de l'Office of the Actuary Centers for Medicare and Medicaid Services et du Congressional Budget Office (CBO).



de soins au moment précis où ils en auront le plus besoin», estime Kay Bailey Hutchison, sénateur du Texas.

Comme la Social Security, Medicare est supposé s'autofinancer, les salariés couvrant les dépenses de santé des retraités. C'est pourtant loin d'être le cas. Depuis des années, le pourcentage des actifs diminue dans la population américaine, tandis que celui des retraités augmente. Aussi les primes Medicare ne couvrent-elles aujourd'hui qu'un peu plus de la moitié des dépenses.

Des promesses difficiles à tenir

S'il devait passer un audit au même titre qu'une caisse de pension privée, le système Medicare serait sans doute liquidé. Ses administrateurs estiment que pour atteindre l'équilibre budgétaire, il faudrait immédiatement doubler les primes ou réduire de moitié les prestations.

Ce n'est pas pour bientôt. En effet, fréquemment dominé par les intérêts des seniors, l'environnement politique des Etats-Unis tend à favoriser l'adjonction plutôt que la suppression de prestations. Le Medicare Modernization Act de 2003 n'a-t-il pas introduit la couverture des médicaments, promise de longue date et décidée sur la base d'un coût initial évalué à 395 milliards de dollars sur dix ans ?

Par contre, rien n'a été fait pour augmenter les recettes d'un montant équivalent, malgré l'avertissement lancé par Alan Greenspan, ancien gouverneur de la Réserve fédérale : « En tant que nation, nous avons peut-être fait aux futures

générations de retraités des promesses que nous ne serons pas capables de tenir. »

Comment résoudre ce casse-tête ? Etant donné que Medicare s'intègre dans un vaste système de santé, tout effort visant à freiner les dépenses de ce programme devra être accompagné d'efforts similaires dans le secteur privé de la santé, où l'avènement de comptes individuels distincts et fiscalement privilégiés (Health Savings Accounts) a d'ailleurs permis de stabiliser en partie les primes, souvent grâce à des franchises élevées qui incitent les assurés à moins consulter et à mieux gérer leur capital santé. Selon une étude récente du Deloitte Center for Health Care Solutions, la hausse moyenne des coûts des programmes de santé gérés par le consommateur n'a été que de 2,6% l'an dernier, contre 6,6% à 7,5% pour les programmes traditionnels. Quant à l'accent mis parallèlement sur le développement de la concurrence entre assureurs, il s'est traduit, pour la nouvelle couverture des médicaments, par des hausses de primes inférieures aux attentes.

Résoudre le problème Medicare

La couverture des médicaments est censée rendre les soins de santé plus efficaces grâce à l'application de traitements médicamenteux évitant les interventions invasives et offrant de meilleurs résultats. Or rien n'est moins sûr si l'on en juge par ce qui s'est déjà passé dans la médecine prescriptive américaine, où le taux moyen de recours au système de santé augmente rapidement, tous traitements confondus.

Comme l'a dit Tommy Thompson, ancien secrétaire d'Etat à la santé et aux affaires sociales : « Dans le domaine de la santé, la vérité est aussi simple qu'inquiétante : le citoyen américain paie plus chaque année pour recevoir moins. »¹

Reste quelques solutions partielles : augmenter les primes Medicare pour les seniors fortunés, exclure de la couverture Medicare certains traitements jugés superflus, utiliser le pouvoir d'achat du gouvernement fédéral pour réduire le coût des prescriptions médicales, des appareils médicaux et autres services, ou diminuer les versements aux médecins et hôpitaux commettant trop souvent des fautes graves.

Même si l'avenir budgétaire de Medicare paraît sombre, il faut rappeler que les énormes déficits techniques accumulés dans le cadre du programme ne sont que... techniques. Dans les faits, l'Amérique a déjà prouvé qu'elle savait très bien refaire surface. Par exemple, le boom économique qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a contribué à réduire les déficits accumulés durant le conflit. Les Etats-Unis sont capables de résoudre le problème Medicare à condition d'assurer la croissance de leur économie et de juguler l'inflation des dépenses de santé. Le premier pas consiste à reconnaître l'existence du problème. <

¹ « **Medicare Makeover : Six Tough (and Unavoidable) Choices on the Road to Reform** », une étude de Deloitte Research et du Deloitte Center for Healthcare Solutions, 2005

Les Etats-Unis dépensent plus que tout autre pays pour la santé

Selon le rapport «Eco-Santé» 2006 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Etats-Unis continuent d'afficher les dépenses de santé par habitant les plus élevées du monde industrialisé.

En 2003, les Etats-Unis ont dépensé 6 100 dollars par habitant (en parité de pouvoir d'achat), soit 50% de plus que le Canada, la France, le Royaume-Uni et d'autres pays industrialisés de l'OCDE. Le Luxembourg arrive en deuxième position avec un peu plus de 5 000 dollars par habitant ; suivent la Suisse et la Norvège avec 4 000 dollars environ.

Est-ce à dire que les Américains sont le peuple le mieux couvert de la planète ? Dépenser davantage ne signifie pas obtenir davantage. Malgré ces dépenses record, les Etats-Unis ont moins de médecins par habitant que la plupart des pays de l'OCDE. Ils ont aussi moins d'infirmières, moins de lits d'hôpital et affichent, parmi les principaux pays de l'OCDE, le plus faible taux d'occupation des lits de soins aigus. De plus, contrairement aux idées reçues, les poursuites pour faute professionnelle ne sont nullement respon-

sables du coût élevé de la santé. Selon l'étude « Health Spending in the United States and the Rest of the Industrialized World » publiée dans le numéro de juillet/août 2005 du magazine américain « Health Affairs », les primes liées aux fautes professionnelles représentent moins de 1% des dépenses de santé totales du pays.

Les auteurs de l'étude ont analysé les données de l'OCDE afin d'établir pourquoi les dépenses de santé étaient si élevées aux Etats-Unis. Selon eux, cela tient à des revenus et à un coût de la vie supérieurs, mais surtout au prix globalement plus élevé de la médecine (médicaments, hôpitaux, consultations, etc.). Et ce sont les citoyens américains qui paient la note, car leurs dépenses de santé sont financées à 45% seulement par les deniers publics, bien en deçà de la moyenne de 73% relevée dans les pays de l'OCDE. mb

E-police :
contrôle du permis
de conduire



E-santé :
établissement
d'ordonnances



E-école :
consultation
des horaires



E-gouvernement :
élection du
parlement



E-banking :
opérations
bancaires



E-ticket :
achat de titres
de transport



E-signature :
signature de
documents



Petite carte, grands effets : grâce à sa micropuce intégrée, la carte d'identité estonienne (ID Card) est un peu la clé donnant accès à l'e-société de demain. Elle permet notamment de voter en ligne, de signer des documents numériques et d'acheter son ticket de bus.

Les pays baltes affichent les taux de croissance les plus élevés de l'Union européenne (UE). L'Estonie, le plus petit des trois, se distingue en particulier par la vitalité de son industrie électronique.

Texte : Andreas Thomann

Du socialisme à l'e-société

Le 20 août 1991 marque un tournant dans l'histoire de l'Estonie : après quarante-sept ans d'occupation soviétique, le pays retrouvait son indépendance. Une nouvelle ère pleine de promesses s'annonçait et, avec elle, un chemin semé d'embûches, petites et grandes. Le premier ministre fraîchement élu, Edgar Savisaar, comprit au plus tard le jour de son entrée en fonctions que le passage du socialisme à la démocratie moderne ne serait pas une partie de plaisir. En effet, lorsqu'il s'installa au palais gouvernemental du Domberg à Tallinn, il trouva six téléphones sur son bureau, trois verts et trois rouges, dont aucun ne permettait de téléphoner vers l'extérieur : seule la réception d'appels était possible.

Gouverner d'un clic de souris

La poussière de l'ère communiste est secouée depuis longtemps. En lieu et place des appareils archaïques et des piles de documents, le visiteur qui entre aujourd'hui dans la salle de conférence du cabinet estonien n'y trouve que des écrans plats et des claviers sans fil ultramodernes. « Le marteau du premier ministre est le seul instrument de travail n'ayant pas changé », souligne Linnar Viik, professeur au collège informatique de Tallinn et cheville ouvrière de la stratégie estonienne d'e-gouvernement mise en œuvre en 2000, neuf ans seulement après l'indépendance, par le premier ministre de l'époque, Mart Laar. Depuis, le gouvernement estonien remplit toutes ses fonctions officielles en ligne. Les

ministres ne présentent plus leurs projets de loi à leurs collègues que sous forme électronique. Un clic de souris et le document est en vigueur, muni d'une signature numérique. Deux minutes plus tard, les citoyens peuvent en prendre connaissance sur Internet.

Gouverner sans papier présente des avantages de taille : « La seule suppression des photocopies permet d'économiser environ 1,6 million de couronnes (90 000 dollars) par an », assure le pionnier de l'informatique Linnar Viik. Et cela permet aussi de gagner un temps précieux puisque, à ses dires, la durée moyenne des réunions du gouvernement est passée de 90 à 60 minutes.

Ce succès a aiguisé l'appétit des stratégies d'Internet. En point de mire, l'e-vote. Avec 1,3 million d'habitants seulement, l'Estonie semble « prédestinée » pour tenter pareille expérience. C'est ainsi que, lors des élections communales de l'automne 2005, elle a été le premier pays du monde à réaliser un scrutin par Internet. Certes, la proportion d'e-votants était relativement faible (7% des votes anticipés), mais l'image d'un pays innovant habité par la passion de la technologie s'en trouva définitivement confirmée.

A juste titre, selon d'autres indicateurs, puisque 98% des transactions bancaires passent aujourd'hui par Internet, toutes les écoles et 92% des entreprises disposent du système, 58% des ménages aussi, et la tendance est à la hausse. C'est avant tout la nouvelle carte d'identité qui a entraîné une véritable révolution numérique dans le quotidien des Estoniens. L'ID Card, comme

on l'appelle, est munie d'une puce qui, outre des données sur son titulaire, contient deux certificats numériques, un pour l'identification, l'autre pour la signature numérique. Associée aux codes personnels requis, l'ID Card ouvre de nombreuses portes dans le monde virtuel. Elle permet par exemple de signer numériquement n'importe quel document, d'accéder à l'e-banking ou d'acheter des titres de transport à Tallinn et à Tartu. Les automobilistes peuvent aussi se déplacer sans papiers car le permis de conduire et les papiers du véhicule sont enregistrés sur la carte d'identité. En cas de contrôle, le policier glisse simplement la carte dans un lecteur spécial et vérifie en ligne les données qui l'intéressent. Le savoir-faire helvétique a joué un rôle de premier plan dans la construction de l'e-société estonienne. En effet, la firme Trüb Baltic AS, une antenne de l'entreprise Trüb AG, domiciliée à Aarau, assure la fabrication de l'ID Card.

Les « tigres baltes » donnent la cadence

L'e-phénomène traduit la transformation réussie du pays et ses effets se manifestent aussi sur le plan macroéconomique, l'Estonie ayant enregistré une croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) de 7,6% au cours des cinq dernières années. Avec ses deux voisins baltes, la Lettonie (+8,1%) et la Lituanie (+7,6%), elle fait donc partie des économies de loin les plus dynamiques de l'Union européenne. Les trois « tigres baltes » font aussi bonne figure face aux sept >

« Après l'indépendance, l'Estonie s'est dotée d'un système économique très libéral. Les investissements directs n'ont pas tardé à affluer. »

Andrus Ansip, premier ministre estonien

autres Etats ayant rejoint l'Union européenne le 1^{er} mai 2004. Autrement dit, l'essor des pays baltes ne tient pas uniquement au besoin de rattrapage économique ou à l'effet UE. Et ce n'est pas fini : d'après les statisticiens de l'Union, les trois économies baltes afficheront encore des taux de croissance de 6% à 9% cette année et en 2007.

La « flat tax » attire les investisseurs

Andrus Ansip, le premier ministre estonien, attribue cette réussite à la politique claire et volontariste de ses prédécesseurs : « Nous avons engagé des réformes structurelles peu après l'indépendance et bâti un système économique très libéral », explique l'ex-maire de Tartu, deuxième ville d'Estonie, aux commandes du pays depuis le 12 avril 2005. Dans ses réformes, le gouvernement a, selon lui, mis l'accent sur la sécurité juridique et sur un système fiscal simple et très transparent. « Cette politique nous a permis d'attirer énormément d'investissements directs. » Ses deux homologues de Lettonie et de Lituanie peuvent en dire autant : ces pays ont également misé sur l'impôt à taux unique (« flat tax ») pour les personnes comme pour les entreprises, ce qui leur a fort bien réussi.

Les trois Etats baltes ont d'ailleurs beaucoup de points communs : tous trois disposent d'une main-d'œuvre qualifiée et relativement bon marché. Les lois économiques y sont très libérales, de sorte que les trois pays figurent en bonne position dans l'« Index of Economic Freedom ». La situation géopolitique de ces Etats est bonne, en raison non seulement de l'accès à la mer Baltique, mais aussi du rôle de tête de pont qu'ils jouent entre la Russie et l'Europe occidentale. Enfin, et ce n'est pas le moindre atout, le taux de corruption y est plutôt faible,

notamment en comparaison avec les autres pays d'Europe centrale et orientale.

Pas étonnant dès lors que les investisseurs se soient vite intéressés à la région. Des investissements directs considérables y ont afflué de Scandinavie. Une bonne partie des grandes entreprises baltes sont aujourd'hui en mains finlandaises ou suédoises, en particulier les deux géants estoniens des télécoms, Eesti Telekom et Lietuvos Telekomas, ainsi que le premier prestataire de services financiers de la région, Hansabank. A côté des pays scandinaves, la Russie et l'Allemagne comptent également parmi les grands investisseurs directs. Parallèlement, le flux des investissements s'est intensifié entre les trois Etats baltes. L'interpénétration économique ne cesse donc de progresser. « La région de la Baltique va devenir une zone économique dynamique de quelque 100 millions d'habitants », prédit Henrik Hololei, membre de la Commission européenne. Une évolution que l'ancien ministre estonien de l'économie juge positive. Selon lui, les pays baltes ont beaucoup profité de la proximité avec leurs voisins progressistes de l'Ouest : « Les économies scandinaves sont très compétitives, elles affichent des taux de croissance supérieurs à la

moyenne européenne et disposent d'un secteur high-tech très performant. »

High-tech à la scandinave

L'« effet Scandinavie » décrit par Henrik Hololei a surtout eu des retombées dans l'Etat balte le plus septentrional. Pas moins de 80% des investissements directs en Estonie sont d'origine finlandaise ou suédoise, ce qui n'est pas un hasard puisque le pays partage sa langue et sa culture avec la Finlande. De plus, la traversée par ferry entre Tallinn et Helsinki ne prend qu'une heure et demie. Les transferts de capitaux et de savoir-faire en provenance de Scandinavie ont largement contribué au boom technologique de l'Estonie. L'usine de 42 000 mètres carrés que la firme Elcoteq, premier fabricant finlandais d'électronique, a construite à Tallinn en 2004 donne une idée de l'ampleur prise par ces transferts. C'est sur ce site qu'est fabriquée une bonne partie des portables Nokia et Ericsson.

Il serait faux néanmoins de vouloir expliquer l'e-phénomène estonien par les seules influences extérieures. Une e-société ne se bâtit pas sans les cerveaux du pays. Et l'Estonie semble en regorger. Trois d'entre eux, les programmeurs Ahti Heinla, Priit Kasesalu et Jaan Tallinn, ont d'ailleurs offert au monde deux nouveautés sensationnelles : en 2001 le logiciel Kazaa, qui a donné naissance à la plus grande Bourse d'échange d'images, de musiques et de vidéos sur Internet ; et deux ans plus tard Skype, une application qui permet aux utilisateurs de téléphoner gratuitement par Internet (Voice over IP). Ces deux idées se sont transformées en succès retentissants. Kazaa, aujourd'hui propriété de Sharman Networks, a été téléchargé environ 389 millions de fois. Quant à la société Skype, fondée en 2003 par le

Chiffres-clés des pays baltes

Les habitants des pays baltes sont près de deux fois moins riches que le citoyen européen moyen, mais les trois économies rattrapent rapidement leur retard. Source : Eurostat

	Superficie (kilomètres carrés)	Population (millions d'habitants)	Croissance du PIB (2005)	PIB par habitant (2005)*
Estonie	45 227	1,347	9,8%	57
Lettonie	64 589	2,306	10,1%	47
Lituanie	65 300	3,425	7,5%	52

* en SPA (standard de pouvoir d'achat ; 100 = moyenne de l'UE)

Suédois Niklas Zennström et le Danois Janus Friis, elle a été rachetée deux ans plus tard seulement pour 2,1 milliards d'euros par la société d'enchères en ligne eBay. L'entreprise reste toutefois profondément ancrée en Estonie puisque son centre de développement, qui occupe environ 200 collaborateurs sur un total de 420, se trouve toujours à Tallinn.

Skype compte déjà 115 millions d'utilisateurs de par le monde. «Aucune autre société Internet a crû autant en aussi peu de temps», déclare Sten Tamkivi, Head of Operations et General Manager de Skype, qui y voit un magnifique exemple de ce que peut réaliser l'industrie informatique estonienne. Car malgré des ressources humaines limitées, celle-ci s'impose régulièrement au niveau mondial. «Aujourd'hui, l'Estonie compte peut-être 2000 développeurs de logiciels, soit autant que Google en a engagé l'an dernier. Et c'est précisément avec des firmes comme Google et Yahoo! que Skype veut se mesurer.» Pour Sten Tamkivi, la seule façon de résister face à de tels poids lourds est de sortir des sentiers battus. Dans le cas de Skype, cela signifie par exemple autoriser des personnes extérieures à la société à participer au développement de ses propres produits. «Nous n'avons que 200 ingénieurs en Estonie, mais 3000 autres personnes dans le monde travaillent à des solutions pour Skype. Cette communauté de développeurs a permis de lancer plus de 400 applications compatibles avec Skype, allant de la simple messagerie vocale à une solution CRM pour entreprises.» Skype produit un effet de levier analogue à travers le vaste réseau de coopérations qu'il a mis sur pied avec des fabricants de matériels, dont plusieurs leaders mondiaux. «L'entreprise qui souhaite intégrer Skype dans un de ses produits doit simplement nous en envoyer un échantillon. Si le produit remplit nos standards, il peut porter la marque Skype.»

Sten Tamkivi n'a pas peur pour l'industrie estonienne de l'électronique: «A l'avenir aussi, nous aurons des gens capables de réaliser de grandes choses avec de petits moyens.» Il voit dans des sociétés comme Skype un stimulant de plus à l'innovation. «Dans quelques années, certains de nos collaborateurs actuels pourraient déjà nous quitter pour monter leur propre affaire.» Il ne reste plus qu'à guetter le prochain coup d'éclat des informaticiens estoniens. <



Il a examiné l'économie balte à la loupe: Arthur Vayloyan, responsable Investment Services and Products.

Le Credit Suisse à la découverte des pays baltes L'intérêt croissant que les investisseurs portent aux trois « tigres baltes » n'a pas échappé au Credit Suisse. L'équipe d'Arthur Vayloyan, responsable Investment Services and Products, a emprunté de nouvelles voies pour y répondre. L'« Interactive Field Trip » qui a eu lieu début juillet a permis d'amener des clients sur le terrain pour leur montrer à quoi tenait le succès des pays baltes et quelles y étaient les possibilités d'investissement. Trente gérants de fortune externes travaillant en Suisse ont accepté l'invitation et ont rencontré, lors d'un séjour de trois jours à Tallinn, la capitale estonienne, diverses personnalités du monde politique, économique et culturel balte, dont le premier ministre estonien Andrus Ansip, le membre de la Commission européenne Henrik Hololei et le « gourou » estonien de l'informatique Linnar Viik.

Au centre de ce voyage thématique figurait le secteur dynamique de l'informatique et des télécommunications de l'Estonie, ainsi que l'offensive Internet lancée par le gouvernement du pays. Des cadres dirigeants de Webmedia, Norby Telecom et Skype, trois sociétés en plein essor, ont présenté l'« Estonian Way of Innovation » dans le cadre d'un débat public. Enfin, les participants ont pu approcher la haute technologie lors de la visite des usines d'Ou Jot Eesti (robots pour l'industrie électronique), d'Elcoteq (téléphones mobiles) et du fabricant suisse Trüb Baltic, producteur de l'ID Card, le sésame de l'e-société estonienne. En raison des échos très positifs, le Credit Suisse a décidé de poursuivre l'expérience des « Interactive Field Trips ». Une autre destination a été l'Etat fédéral américain du Massachusetts, haut lieu des nanotechnologies.

Qui dit leasing dit marge de manœuvre

Instrument ménageant les liquidités de l'entreprise, le leasing constitue une solution digne d'intérêt à côté des modes de financement interne et externe traditionnels. Bien qu'il soit de plus en plus répandu en Suisse, il offre encore un grand potentiel de développement en comparaison internationale.

Texte : Sébastien Kraenzlin et Cesare Ravara, Economic Research

La pression concurrentielle croissante liée notamment à l'ouverture des marchés exige des stratégies et des décisions complexes de la part des entreprises pour leur permettre de réussir dans un environnement dynamique. Il n'est pas rare toutefois que la mise en œuvre de nouvelles stratégies de positionnement implique des capitaux considérables en raison des risques accrus. Or ce besoin ne peut pas toujours être couvert par les seuls fonds propres (apports supplémentaires, cash-flow, bénéfices non distribués) et crédits classiques. Pour saisir les opportunités d'affaires et de croissance, les entreprises doivent donc compléter leurs instruments de financement traditionnels (fonds propres et crédits) par d'autres solutions et adopter un mix de financement équilibré préservant leur marge de manœuvre financière.

Utiliser sans acheter

Dans le leasing, un investisseur – le donneur de leasing (souvent une banque ou un établissement financier proche d'une banque ou d'un fabricant) – cède au preneur de leasing – une entreprise – l'usage de biens mobiliers (véhicules professionnels, machines, équipements industriels, etc.)

ou immobiliers (surfaces commerciales, fabriques, immeubles administratifs, etc.). Cette solution permet à l'entreprise de financer entièrement ses investissements par des fonds de tiers. En contrepartie, le preneur de leasing verse une redevance couvrant les intérêts, les frais administratifs ainsi que l'amortissement du capital.

En Europe, c'est surtout le leasing financier qui s'est imposé. Le leasing d'exploitation, qui sert à financer des biens redonnés en leasing à intervalles rapprochés, y est moins connu. Dans le leasing financier, la durée du contrat correspond généralement à la durée d'utilisation technique et économique de l'objet. Cet instrument de financement se caractérise en outre par le fait que le preneur de leasing n'a aucune possibilité de résiliation pendant la durée du contrat et qu'il assume à la fois le risque d'investissement et l'obligation d'entretien. Ce type de contrat inclut souvent une option d'achat pour une valeur résiduelle fixée d'avance. Sur ce point, le leasing financier s'apparente à un achat financé par crédit.

Le leasing ménage les liquidités

Le leasing ménage et préserve les liquidités : c'est son principal atout par rapport

aux modes de financement interne ou externe traditionnels. Le bien souhaité peut être obtenu sans fonds propres et sans capitaux étrangers supplémentaires, la société de leasing prenant entièrement en charge le financement. Les liquidités restent donc disponibles pour d'autres projets ou processus internes.

Cet avantage prend toute sa valeur avec les investissements d'extension portant par exemple sur des équipements de production. Le leasing permet l'extension des capacités matérielles, alors même que les liquidités restent disponibles pour financer notamment des investissements immatériels à rentabilité future, comme le développement de nouveaux produits ou des mesures de prospection de marché.

Par rapport au crédit bancaire classique, par ailleurs, le leasing est une solution plus souple puisque les conditions contractuelles peuvent être adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise. Il est possible par exemple, à la conclusion du contrat, d'aligner en grande partie la redevance de leasing sur les revenus qui seront obtenus avec le bien en leasing, conformément au principe « pay as you earn ». Il n'en reste pas moins que la redevance représente un >



Pour leurs biens d'équipement, les entreprises suisses ont de plus en plus tendance à choisir le leasing plutôt que l'achat. Les véhicules à usage professionnel se taillent la part du lion, et il n'est pas rare que des flottes entières soient financées par ce biais. Par contre, le leasing de machines, d'équipements industriels, d'ordinateurs et d'appareils de bureau reste à la traîne.

Achat ou leasing ? Une entreprise de taille moyenne spécialisée dans la construction de machines peut s'affirmer dans la concurrence internationale grâce à trois facteurs : précision, qualité et productivité. Elle utilise notamment des appareils de mesure et de contrôle aussi coûteux que précis. Or la rapidité du progrès technique et les exigences accrues des clients ne cessent d'accélérer la rotation des équipements. De nouveaux procédés de mesure et de contrôle sont près de percer sur le marché, mais l'entreprise ne peut pas attendre. Certes, elle pourrait financer par ses propres moyens l'achat de l'appareil dont elle a un urgent besoin ou obtenir des lignes de crédit de sa banque attitrée. Mais est-ce bien nécessaire d'investir dans l'achat d'un tel appareil, qui sera sans doute dépassé dans quelques années, et de bloquer ainsi du capital pour un temps relativement long ? Selon la durée d'utilisation et les amortissements prévus – y compris les conditions en matière de résiliation et de valeur résiduelle –, un leasing financier ou un leasing d'exploitation pourrait faire l'affaire ici. D'un côté, la solution du leasing permettrait à l'entreprise d'utiliser l'appareil de mesure et de contrôle sans devoir l'acheter et de passer à la nouvelle technologie dès sa mise sur le marché et sans grande perte financière. D'un autre côté, elle permettrait de consacrer les fonds propres à des projets d'avenir tels que de nouveaux développements ou des mesures d'expansion.

Une comparaison plus détaillée entre achat et leasing sera disponible dès la mi-octobre 2006 dans une publication proposée sous www.credit-suisse.com/shop.

poste de frais fixes qui, lui aussi, doit d'abord être financé. En effet, cette redevance doit être acquittée même lorsque l'usage du bien concerné n'a produit aucun revenu – par exemple en raison d'intempéries dans le cas d'un équipement hôtelier ou de loisirs.

Les véhicules en tête de classement

En Suisse, les biens financés par leasing représentaient une valeur de 15,3 milliards de francs fin 2005, dont environ un quart pour le leasing privé d'automobiles, les trois quarts restants revenant au leasing commercial (leasing de biens mobiliers et immobiliers). Mesuré à l'encours total, le leasing de biens d'équipement constitue le segment le plus important avec une part de 70%. A l'intérieur de ce segment, les véhicules à usage professionnel – voitures particulières avant tout – arrivent nettement en tête. La gestion de flotte par les sociétés de leasing y a largement contribué. Outre sa fonction de financement, cette prestation inclut la gestion complète d'un parc de véhicules, y compris les services techniques et les risques afférents. A la différence du segment des véhicules (poids lourds, voitures particulières, bateaux, aéronefs et véhicules sur rails), le leasing de machines et d'équipements industriels ainsi que d'ordinateurs et d'appareils de bureau reste encore secondaire.

Dans le classement par secteurs et par branches, les services arrivent en tête pour

le leasing de biens d'équipement, suivis par le groupe « secteur manufacturier, industrie et construction ». Par contre, les pouvoirs publics atteignent à peine 5%.

La part du leasing, c'est-à-dire le rapport entre le volume annuel de nouvelles affaires et les investissements productifs de l'ensemble de l'économie, est passée en Suisse de 6,8% à 11,8% entre 1999 et 2005 (voir graphique). Cette évolution indique

clairement une meilleure pénétration du marché et atteste l'importance économique accrue du leasing.

Potentiel de rattrapage en Suisse

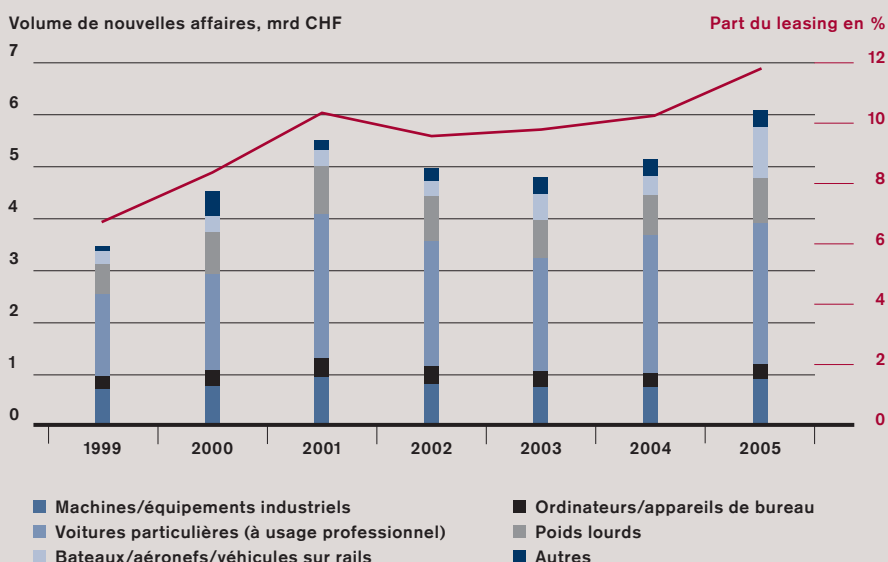
Une comparaison internationale montre toutefois qu'en dépit de la progression du leasing en général, le leasing de biens d'équipement n'a pas encore acquis en Suisse l'importance qu'il revêt dans d'autres pays européens et aux Etats-Unis. Entre 1999 et 2004, la Suisse affichait en moyenne une part de leasing de 9,3%. Cette valeur est inférieure à la moyenne européenne (12,6%) et se situe bien en deçà de celle des Etats-Unis (25,6%).

Il faut donc s'attendre en Suisse à une croissance des affaires de leasing portant sur des types de biens encore peu financés par ce biais (machines de production et équipements industriels, ordinateurs et autres appareils de bureau, etc.). Les petites et moyennes entreprises (PME) offrent en particulier un potentiel loin d'être épuisé. Elles aussi doivent repenser leurs méthodes de financement et s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Pour ce faire, elles ont besoin non seulement d'une marge de manœuvre financière, mais aussi d'instruments leur permettant d'optimiser la structure de leur bilan. Un mix de financement souple et modulable intégrant notamment le leasing est indispensable dans ce contexte. <

Les entreprises suisses toujours plus séduites par le leasing

En Suisse, la part du leasing est passée de 6,8% à 11,8% entre 1999 et 2005. Cette valeur exprime le rapport entre le volume des nouvelles affaires de leasing et les investissements productifs de l'ensemble de l'économie.

Sources : Association Suisse des Sociétés de Leasing (ASSL), Credit Suisse Economic Research



The Travels of a T-Shirt in the Global Economy

An Economist Examines the Markets, Power, And Politics of World Trade



Par **Pietra Rivoli**
Edition brochée
258 pages
ISBN 0470039205

« Qui a fabriqué ton tee-shirt ? » – Pietra Rivoli, professeur d'économie à l'Université de Georgetown à Washington DC, ignore a priori la réponse à cette question. Des antimondialistes lui brossent un sombre tableau de la situation, affirmant qu'il s'agirait d'ouvrières contraintes de travailler dans des entreprises chinoises pour un salaire dérisoire et dans des conditions inhumaines. Piquée par la curiosité, Pietra Rivoli décide de mener sa propre enquête... et entraîne ses lecteurs dans un fascinant voyage autour du monde. Ses investigations commencent dans les champs de coton du Texas. Elles la conduisent ensuite en Asie, dans les industries textiles de Shanghai, avant de la ramener aux Etats-Unis à bord d'un porte-conteneurs. L'enquête se termine en Afrique, sur un marché de vêtements d'occasion en Tanzanie.

Pietra Rivoli nous raconte l'histoire des hommes, des politiques et des marchés qui ont participé à la confection de ce tee-shirt. Son étude approfondie de l'industrie textile nous montre le pour et le contre de la mondialisation ainsi que les conséquences du lobbying. Elle nous transmet non seulement un précieux savoir, mais nous décrit également de façon remarquable les mécanismes complexes de l'économie mondiale à partir d'un exemple tiré de la vie quotidienne. Un ouvrage à la fois fort et instructif sur un sujet qui donne toujours matière à discussion. Ce livre captivant permet, par ailleurs, d'assimiler au passage des notions fondamentales d'économie ; le lecteur acquiert une vue d'ensemble du fonctionnement de l'industrie du coton et de l'industrie textile à l'échelle internationale. Avec son ouvrage, Pietra Rivoli démontre qu'il est possible d'expliquer l'économie mondiale avec un tee-shirt. **vz**

Das asiatische Jahrhundert

China und Japan auf dem Weg zur neuen Weltmacht



Par **Karl H. Pilny**
Edition reliée
340 pages
ISBN 3-593-37678-4

En 2050, plus des deux tiers de l'humanité vivront en Asie. Avec la Chine notamment, il faudra sans doute s'habituer à un certain gigantisme. Plus de 100 villes chinoises comptent plus de 1 million d'habitants et 300 millions de Chinois sont déjà considérés comme des consommateurs dotés d'un fort pouvoir d'achat (revenu supérieur à 1500 euros par mois). De nombreux investisseurs espèrent profiter de cette situation. L'empire du Milieu est un marché attrayant, qui séduit de plus en plus d'entreprises européennes, dont quelque 700 sociétés suisses. Comme le révèlent de récentes études, un nombre impressionnant d'entreprises se lancent dans l'aventure chinoise sans préparation, voire à l'aveuglette. Il n'est donc guère surprenant que 80% des partenariats avec des Chinois échouent en l'espace de trois ans. « Les entreprises étrangères qui réussissent le mieux sont celles qui utilisent la Chine comme site de production bon marché », écrit Karl Pilny, avant d'ajouter que le temps de l'argent facile est révolu dans la plupart des secteurs de ce pays.

Juriste économique disposant d'une expérience professionnelle au Japon, Karl Pilny survole dans son livre l'évolution économique de la Chine et du pays du Soleil-Levant, sans négliger les aspects historiques, culturels, religieux et socio-politiques. Ce sont en effet ces facteurs, ou leur méconnaissance, qui font trébucher certains entrepreneurs occidentaux. Bien que les données de la partie économique datent de quelques années, les scénarios que l'auteur esquisse dans la dernière partie du livre et qui vont de la catastrophe programmée au happy end n'en demeurent pas moins intéressants. La Chine y occupe évidemment toujours le rôle principal. **rh**

Editeur Credit Suisse, case postale 2, 8070 Zurich, téléphone 044 333 11 11, fax 044 332 55 55 **Rédaction** Daniel Huber (dhu) (rédacteur en chef), Ruth Hafen (rh), Marcus Balogh (ba), Michèle Bodmer (mb), Andreas Schiendorfer (schi), Andreas Thomann (ath), Regula Gerber (rg) (stagiaire) **E-mail** redaktion.bulletin@credit-suisse.com **Collaboration** Peter Hossli, Ingo Malcher, Ingeborg Waldinger, Sabine Windlin, Christa Wüthrich **Internet** www.credit-suisse.com/emagazine **Marketing** Veronica Zimnic (vz) **Réalisation** www.arnolddesign.ch : Daniel Peterhans, Monika Häfliger, Urs Arnold, Arno Bandli, Maja Davé, Renata Hanselmann, Annegret Jucker, Alice Kälin, Esther Rieser, Iris Wolf, Monika Isler et Petra Feusi (gestion de projet) **Adaptation française** Anne Civel, Michèle Perrier, Jean-Michel Brohé, Aldo Giovannoni, Virginie Mainguy, Marie-Sophie Minart, Isabelle Müller, Stéphane Plagnol **Announces** Yvonne Philipp, Strasshus, 8820 Wädenswil, téléphone 044 683 15 90, fax 044 683 15 91, e-mail philipp@philipp-kommunikation.ch **Tirage contrôlé REMP 2005** : 123 771 exemplaires **Impression** NZZ Fretz AG **Commission de rédaction** René Buholzer (responsable Public Affairs Credit Suisse), Othmar Cueni (responsable Corporate & Retail Banking Northern Switzerland, Private Clients), Tanya Fritsche (Online Banking Services), Eva-Maria Jonen (Customer Relation Services, Marketing Winterthur Insurance), Maria Lamas (Financial Products and Investment Advisory), Andrés Luther (Group Communications), Charles Naylor (Chief Communications Officer Credit Suisse Group), Fritz Stahel (Credit Suisse Economic Research), Bernhard Tschanz (responsable Research Switzerland), Christian Vonesch (responsable du secteur de marché Clientèle privée Zurich) **112^e année** (paraît cinq fois par an en français, en allemand et en italien). 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, ULAZ 12, case postale 100, 8070 Zurich.

Cette publication a un but uniquement informatif. Elle ne constitue ni une offre, ni une invitation du Credit Suisse à acheter ou à vendre des titres. Les références aux performances antérieures ne garantissent nullement des évolutions positives dans l'avenir. Les analyses et conclusions exposées dans la présente publication ont été élaborées par le Credit Suisse et peuvent déjà avoir été utilisées pour des transactions des sociétés du Credit Suisse Group avant leur communication aux clients du Credit Suisse. L'avis du Credit Suisse, présenté dans cette publication sous réserve de modifications, a été émis à la date de la mise sous presse. Le Credit Suisse est une banque suisse.



« L'Occident ne doit pas considérer le succès de la Chine comme une menace »

Daniel Huber et Sally Rubery (interview) ; Michèle Bodmer (texte)

Lord Chris Patten, qui se bat depuis des années dans l'arène politique, doit sans doute sa notoriété à son rôle en tant que dernier gouverneur britannique de Hongkong au moment de la rétrocession du territoire à la Chine. Aujourd'hui, ce conservateur pro-européen siège à la Chambre des Lords. Il nous parle de la Chine, des Américains et du jardinage.

Bulletin : Quand avez-vous été à Hongkong récemment ?

Chris Patten : En novembre 2005, puis de nouveau en août 2006 à la Foire du livre pour le lancement de l'édition de poche de mon livre « Not Quite the Diplomat. Home Truths About World Affairs ».

Qu'est-ce qui vous a frappé là-bas par rapport à 1997, lorsque vous avez quitté votre poste de gouverneur ?

Je n'ai pas remarqué de différence notable. La communauté d'expatriés est peut-être un peu plus restreinte et comprend en tout cas moins de Britanniques, mais Hongkong reste l'une des villes les plus ouvertes d'Asie. C'est exceptionnel : une ville libérale sans démocratie. Elle possède toutes les institutions d'une communauté libérale, le sens civique, une administration intègre, une police efficace, la liberté d'expression, etc., mais elle ne peut changer de gouvernement par les urnes. Quoi qu'il en soit, je préférerais de loin vivre à Hongkong que dans la plupart des autres villes asiatiques.

Vous avez mentionné l'absence de droit de vote. Pensez-vous que la prospérité de la Chine amènera automatiquement la démocratie ?

Vous connaissez la thèse des points de rupture (« tipping points »), quand les choses bougent jusqu'au moment où tout...

... s'écroule ?

Bascule ! Quelques durs du parti en Chine ont évoqué la question à moitié publiquement à travers des articles et des discours repris dans les vieux journaux communistes de Hongkong, ce qui était traditionnellement la manière de diffuser les débats de Pékin dans le reste du monde. Les partisans de la ligne dure attaquent certains dirigeants bancaires soucieux d'accroître la dérégulation du secteur financier. Leur argument est que si l'on continue à réduire l'emprise de l'Etat sur l'économie, tôt ou tard le parti ne sera plus en mesure de contrôler l'Etat. Ce qui est vrai. Il existe en réalité deux points de rupture : un politique et un économique. Et je

pense que personne dans le monde extérieur ne sait quand le pays les atteindra.

Quelle est votre opinion personnelle ?

Ce processus interviendra certainement, il est inéluctable. Il ne me semble pas possible de libéraliser indéfiniment l'économie chinoise sans qu'on se heurte à terme à des conséquences politiques. La question est de savoir si ces conséquences seront gérées efficacement par le pouvoir ou si elles viendront du peuple. Toute personne sensée voudrait que la Chine réussisse et évite l'instabilité, car les conséquences d'un échec seraient plutôt angoissantes pour la planète.

L'Occident peut-il agir sur le point de rupture ?

Je doute que nous puissions nous impliquer fortement dans le débat interne chinois. Mais nous devons continuer à entraîner la Chine dans un leadership mondial, économique et politique. Il ne faut pas que nos préoccupations concernant son ascension économique nous empêchent de plaider pour des réformes visant à mettre un >



Chris Patten a été le dernier gouverneur de Hongkong, nommé en 1992 pour préparer la rétrocession du territoire à la Chine après plus de 150 ans de pouvoir colonial. Il a remis les rênes à Pékin en 1997, mais pas avant d'avoir obtenu la ferme assurance du Parti communiste que celui-ci maintiendrait le mode de vie capitaliste de la ville et mettrait en œuvre de vraies réformes démocratiques. Bien que ces mesures aient été supprimées après la rétrocession, Chris Patten reste convaincu que Hongkong finira par devenir une démocratie. A son retour au Royaume-Uni, il est élu président de la commission indépendante chargée de faire des recommandations sur l'Irlande du Nord et mise en place conformément à l'« accord du vendredi saint ». Cet historien de formation a été commissaire européen chargé des relations extérieures de 1999 à 2004. En 2005, il est élevé à la dignité de pair du Royaume-Uni, avec le titre de Lord Patten of Barnes. Il est chancelier des universités de Newcastle et d'Oxford et auteur de cinq ouvrages, dont « Not Quite the Diplomat. Home Truths About World Affairs », paru en 2005.

terme aux violations des droits de l'homme. En outre, nous devons signaler à la Chine que nous ne considérons pas son succès comme une menace – bien au contraire.

Vous qui avez été en politique toute votre vie, pensez-vous que l'argent fait vraiment tourner le monde ?

L'argent facilite les choses, mais il ne fait pas tout. En Chine, le parti communiste a perdu sa rigueur morale en voulant s'enrichir. De ce vide ainsi créé est né un engouement pour la pratique religieuse (parfois secrète), responsable à mes yeux de phénomènes comme le Falun Gong. Certains sentiments et symptômes, en Chine et ailleurs, sont plus puissants que l'argent, même s'il convient d'ajouter que ceux-ci peuvent être dangereux quand l'argent manque.

Par conséquent, la religion est plus importante que beaucoup l'imaginent ?

Nous pensions sincèrement dans les années 1990 que la religion ne jouait aucun rôle dans le monde. Pourtant, nous nous trouvons maintenant face à une menace provenant non pas de la religion en tant que telle, mais de ceux qui se méfient de la religion et qui, souvent à cause de leur aliénation politique ou économique, trouvent le réconfort dans l'extrémisme.

Faites-vous référence au monde de l'islam ?

Pas seulement. Il en est de même dans le monde entier. Voyez la progression du courant évangélique aux Etats-Unis. Je ne tiens pas à l'assimiler au fondamentalisme islamique, mais c'est aussi une manifestation d'une culture matérialiste. Récemment, alors que je me trouvais au Moyen-Orient, j'ai observé comment l'autoritarisme politique engendrait le terrorisme. Les gouvernements totalitaires ne conduisent pas une politique économique susceptible de créer la croissance et l'emploi. Ils créent un climat de répression. Or les plus dangereux incubateurs de l'extrémisme politique sont le chômage et la répression policière. Nous ne comprenons pas la dynamique de l'islam politique, et en voulant réprimer celui-ci, nous le transformons en islamisme jihadiste.

La mondialisation, du moins l'inquiétude qu'elle suscite, joue-t-elle aussi un rôle dans ce phénomène ?

Je pense que le bon côté de la mondialisation – le Docteur Jekyll – est le progrès technologique dans la dernière partie du XX^e siècle et l'accélération de l'ouverture des marchés qui en a découlé. L'argent a sorti de la misère des centaines de millions

de paysans en Chine et en Inde. Malheureusement, il y a l'autre côté de la mondialisation – Mr Hyde –, avec les problèmes liés au fait que les frontières deviennent perméables aux épidémies, à la dégradation de l'environnement, au terrorisme et à la prolifération nucléaire. Des problèmes qui s'aggravent quand ils sont associés à ceux non résolus par la mondialisation « positive ».

Justement, que pensez-vous de l'argument selon lequel les technologies abolissent les obstacles ?

Il y a une certaine vérité dans la thèse de Thomas Friedman disant que les technologies abolissent les obstacles. Mais même si celui-ci prétend, dans son livre, du même nom, que « le monde est plat », il n'en est rien. Parfois, les technologies creusent encore le fossé entre riches et pauvres.

Vous avez mentionné le terrorisme.

Quel est le plus grand danger, le terrorisme ou la guerre totale contre le terrorisme ?

Je vous répondrai franchement que la manière dont a été menée la guerre contre le terrorisme a nettement renforcé la menace terroriste.

Le comportement à l'égard du terrorisme est-il plutôt une question politique ou une question de sécurité ?

Il y a entre la politique et le terrorisme une relation qu'il faut bien admettre sans pour autant accepter les terroristes. Et la politique est souvent plus importante que la sécurité pour nous aider à protéger nos sociétés libérales.

Dans votre livre, vous décrivez l'Europe et l'Amérique comme des cousins ou des étrangers.

En termes de culture politique, elles puisent toutes deux leurs sources dans les Lumières. Elles sont attachées à des valeurs fondamentales, au respect du droit, au gouvernement participatif, à la liberté d'expression, etc. Avec des différences évidentes. La superpuissance qu'est l'Amérique voit le monde autrement. L'Europe vit plutôt confortablement, depuis la Seconde Guerre mondiale, dans cette pax americana qui a donné aux Américains une perspective différente des événements. L'Amérique est également plus religieuse, ce qui affecte sa politique. En vérité, le monde a besoin d'une Amérique forte, sûre d'elle et efficace. Or la politique que celle-ci a poursuivie ces dernières années a affaibli le pays et incité les Américains à se replier sur eux-mêmes. Et l'Europe n'a pas été d'une grande aide pour l'Amérique.

Quelle est pour vous la plus grande erreur du moment ?

Je suis un fervent admirateur de l'Amérique, mais pas du gouvernement actuel. Il faut que les Américains sachent comment ils sont perçus par le reste du monde. L'Amérique veut toujours que les autres contribuent aux systèmes de régulation et aux lois sur le commerce, sans se rendre compte de l'injustice éventuelle du processus. Il y a trop d'exemples actuellement où l'Amérique semble utiliser deux poids, deux mesures.

Cela dit, existe-t-il d'autres valeurs fondamentales dans les relations entre l'Europe et l'Amérique ?

Le marché transatlantique représente une part énorme de l'économie mondiale et nous rappelle les valeurs fondamentales que nous partageons. De même, il nous rappelle que la plupart des choses que nous voulons réaliser en tant qu'Européens sont facilitées quand nous les faisons avec les Américains – et vice versa.

Vous avez été confronté à de durs négociateurs pendant votre carrière. Quel est le secret de votre succès dans les négociations ?

Au risque de parler comme un chef scout, je dirais que dans les négociations vraiment difficiles, il faut faire ce qu'on pense être le mieux. C'est peut-être moins évident, mais cela a plus de chances de durer. La tâche la plus ardue que j'aie eu à accomplir a été la réorganisation des forces de police en Irlande du Nord. La tentation était grande de diviser les choses en deux, un peu pour les protestants, un peu pour les catholiques. Mais cette solution aurait eu des conséquences dramatiques. C'est pourquoi nous avons fait ce que nous pensions être le mieux pour la police en Irlande du Nord, et les réformes ainsi entreprises ont perduré.

Comment réagir lorsque les négociations sont particulièrement délicates ?

Vous devez être préparé à quitter la négociation. D'où ma théorie qu'il ne faut jamais laisser le président d'une société approcher de la table de négociations, pour la bonne raison que tout dirigeant veut réussir. Or pour ce faire il fera forcément pression sur le négociateur afin que celui-ci parvienne à un accord, qui sera sans doute plus proche de la solution voulue par l'autre partie que par vous-même. Un grand principe de la délégation pour les dirigeants de société est de confier les négociations à un expert.

Quelles sont les principales caractéristiques d'un bon leader ?

Cohérence, clarté et courage.

Admirez-vous particulièrement quelqu'un qui possède ces caractéristiques ?

Dans la politique moderne, Margaret Thatcher était un phénomène, et nonobstant ses défauts, je pense que l'Histoire lui sera favorable. Elle s'est trouvée à la tête d'un pays en plein déclin, comme l'Espagne au XVII^e siècle, et elle a su retourner la situation avec ténacité, avec une vision claire et un discours simple auquel la population adhérerait. J'ai aussi admiré quelqu'un que Margaret Thatcher détestait : Helmut Kohl. Un homme qui avait un sens politique formidable, sachant prendre de grandes décisions. Au total, les hommes politiques n'ont pas à prendre beaucoup de décisions capitales susceptibles de changer le monde ou leur pays. Mais Helmut Kohl avait vu juste en visant la réunification de l'Allemagne, et l'Histoire le considérera probablement comme l'une des grandes figures du siècle dernier.

Quel conseil donneriez-vous à une compagnie souhaitant devenir un acteur global ?

Lorsque j'étais à Hongkong, j'estimais qu'une des erreurs de diverses compagnies britanniques avait été de ne pas employer de Chinois. Le gouvernement n'avait pas fait cette erreur et disposait d'un effectif extrêmement brillant de fonctionnaires locaux. Quelques compagnies commencèrent plutôt symboliquement, juste avant la rétrocession, à recruter et nommer des Chinois. Tout acteur global ayant ses racines en Europe ou en Amérique du Nord ne doit pas seulement s'efforcer de comprendre les autres cultures. Il lui faut former et recruter localement des juristes et des banquiers au lieu de les faire venir de l'extérieur.

Vous avez parcouru le monde. Exception faite du Royaume-Uni, où aimeriez-vous prendre votre retraite ?

Je n'ai aucune envie de partir à la retraite et je n'imaginerai pas arrêter de travailler. J'ai beaucoup de choses à écrire, ce que j'aimerais bien faire en France. Je suis très francophile et je possède une maison près d'Albi, dans le Tarn. J'adore jardiner et je cultive là-bas un grand jardin plein de légumes et d'arbres fruitiers.

Comment procédez-vous avec les mauvaises herbes ?

Si possible sans produits chimiques, mais je ne les exclus pas tout à fait car il faut éliminer les mauvaises herbes. <

Cette interview de Lord Patten a eu lieu à Zurich cet été à la suite d'un déjeuner avec des clients entreprises du Credit Suisse.

KLAFS

Les spécialistes du 'wellness'

Design, qualité, compétence
et service sont garantis
par le leader du marché.



Sauna/Sanarium



Bain de vapeur



Whirlpool

Vous trouverez de plus amples
informations dans notre catalogue
gratuit de 120 pages, incl. CD-Rom.

Nom _____

Prénom _____

Rue _____

No. postale/Lieu _____

Téléphone _____

KLAFS

Klaf's Sauna-Construction SA

13, Rue Gambetta, 1815 Clarens

Téléphone 021 964 49 22,

Téléfax 021 964 71 95

clarens@klafs.ch, www.klaf's.ch

D'autres bureaux de vente:

Baar, Berne, Brig, Coire, Dietlikon.

@propos

Le mot de la fin

ruth.hafen@credit-suisse.com



Les adieux me fascinent. Le week-end, je lis souvent la rubrique nécrologique, même si je n'appartiens pas encore à la classe d'âge qui y est généralement représentée. Comme les annonces de mariage ou de naissance, les avis de décès sont plutôt formels, mais certains font preuve d'originalité : citation de la Bible, extrait d'un poème ou police de caractères particulière. Une chose est sûre, il faut en dire beaucoup en peu de lignes. Serait-ce la dernière occasion d'exprimer ce que l'on a tu toute une vie ? De plus en plus souvent, les futurs défunts rédigent eux-mêmes leur avis de décès. En janvier 2006, on a ainsi pu lire dans un journal zurichois : « J'ai déménagé. Ma nouvelle adresse est : cimetière Rehalp. Je me réjouis de votre visite. »

Les dernières paroles des célébrités passent à la postérité. L'encyclopédie en ligne Wikipédia recense des exemples du monde entier. Parmi les plus connus figurent les derniers mots de Johann Wolfgang von Goethe : « Plus de lumière ! » En fait, il aurait dit : « Ouvrez aussi le deuxième volet pour faire entrer plus de lumière », mais certains pensent qu'il aurait été mal compris et aurait indiqué qu'il ne voulait plus de lumière. Le grand dramaturge espagnol Lope de Vega aurait précisé sur son lit de mort : « Je peux vous le confier : Dante m'a toujours ennuyé. » Les derniers instants d'une vie peuvent également témoigner d'un certain pragmatisme. L'écrivain français Paul Claudel aurait ainsi demandé : « Docteur, vous pensez que c'était la saucisse ? » Quant à

Humphrey Bogart, on lui attribue les paroles suivantes : « Je n'aurais jamais dû remplacer le scotch par le martini. »

Ces maximes se glissent même là où on ne les attend pas. Dernièrement, dans un restaurant chinois, un proverbe me prédisait : « De nombreuses aventures vous attendent. » Et sur le site www.gummi-baerchen-orakel.ch, les oracles des ours en gomme renchérrissaient : « Vous voulez vous sentir libre. Vous êtes énergique et prête à faire le vide, à mettre de l'ordre dans vos affaires et à réaliser ce que vous reportez depuis longtemps. » Encore une fois, ils ont lu en moi comme dans un livre ! Mon bureau est vidé et je me réjouis de ma prochaine aventure. Chers Lecteurs, le moment est venu pour moi de vous faire mes adieux.

www.credit-suisse.com/emagazine

Forum en ligne avec le pilote de formule 1 Nick Heidfeld

Le Credit Suisse en est à sa sixième saison de formule 1. Pendant cinq ans, il a accompagné l'équipe privée de Peter Sauber en tant que sponsor et a suivi de près les aléas de ce sport automobile. La saison actuelle a marqué un nouveau départ pour la banque, puisque le logo du Credit Suisse orne désormais les bolides bleu et blanc de la « BMW Sauber F1 Team ». Ce nouveau poids lourd dans le monde de la formule 1 espère se hisser à la tête du classement en quelques années. Mais malgré le vent de nouveautés qui souffle depuis Munich, l'équipe germano-helvétique n'a pas totalement rompu avec la tradition. La plupart des 300 collaborateurs de l'usine de Hinwil, près de Zurich, participent en effet à cette nouvelle aventure. L'un des deux cockpits est aussi occupé par un « ancien » : l'Allemand Nick Heidfeld, originaire de Mönchengladbach, qui était déjà pilote chez Sauber de 2001 à 2003. Depuis son retour dans l'équipe, ce Suisse d'adoption effectue une première saison conforme aux attentes.

« Quick Nick » raconte en exclusivité son quotidien de pilote aux lecteurs d'emagazine.



Pilote ambitieux, il marque régulièrement des points et a même terminé le Grand Prix de Hongrie à la troisième place. Nick Heidfeld pourrait bien faire sensation la saison prochaine.

Souhaitez-vous découvrir le quotidien d'un pilote de formule 1 ? Inscrivez-vous sur le forum emagazine. Nick Heidfeld répondra en personne à vos questions, mais dépêchez-vous, car seules les 50 premières seront retenues. ath

Date : le forum a lieu à partir du 2 octobre 2006.

Procédure : les réponses seront fournies avec un certain décalage (deux semaines maximum). Vous recevrez un e-mail dès que la réponse à votre question sera disponible.

Informations complémentaires : www.credit-suisse.com/f1

URGENCES ASSISTANCE MÉDICALE AUX POPULATIONS EN DANGER



Les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situation de belligérance, sans aucune discrimination de race, de religion, philosophie ou politique.
(Extrait de la charte MSF)

www.msf.ch



ZENITH

SWISS WATCH MANUFACTURE

SINCE 1865

“Ce qui ne me détruit pas
me rend plus
fort.”

FRIEDRICH NIETZSCHE

DEFY XTREME



DEFY CLASSIC
CHRONO AERO

DEFY : Puissance, virilité, innovation, une véritable révolution tant esthétique que technologique. Des carrosseries racées pour une nouvelle génération de chronographes El Primero, 4021 S. En acier brossé, elle est CLASSIC, la nouvelle référence Sport-chic d'aujourd'hui. En Titane noir, elle est XTREME, le pur-sang high-tech de demain. Châssis musclés à structure alvéolaire et motorisations ultra-performantes avec ponts anti-chocs en Zenithium Z+. Une combinaison exclusive de matériaux insolites pour un homme qui vit à 1000 à l'heure.

ZENITH INTERNATIONAL

TEL. +41 32 930 64 64

WWW.ZENITH-DEFY.COM