

# BULLETIN

[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)

2

**SPÉCULER SUR LES DÉRIVÉS**  
UN BANQUIER AVERTI  
EN VAUT DEUX


**LEADERSHIP**  
UNE RÉVOLUTION DES  
ESPRITS EST NÉCESSAIRE

**CONSEILS**  
LE VÉLO-PLAISIR  
À L'HONNEUR

PAR-DELÀ LES

# FRONTIÈRES





POUR LES PORTIERS ÉLECTRONIQUES, MOMENT DE CALME  
APRÈS L'EFFERVESCENCE MATINALE.  
CENTRE UETLIHOF DU CREDIT SUISSE, ZÜRICH, 9 H 15.



LES FRONTIÈRES – UNE  
DÉCOUVERTE DE L'HOMME ?  
LE BULLETIN APPROFONDIT  
LA QUESTION.

## FOCUS

- 4 PAR-DELÀ LES FRONTIÈRES | Cinq expériences
- 18 LA FRONTIÈRE DE LA PAUVRETÉ | Source de bien des maux
- 23 INTERVIEW | Cornelio Sommaruga sur les conflits frontaliers
- 27 LA BANQUE SANS FRONTIÈRES | Activités de détail à l'étranger
- 30 CANTONALISME | Qu'apporte l'Etat fédéral ?

## NEWS

- 34 ESPRIX | Couronnement des meilleures entreprises
- SERVICE PME | Qui surfe trouve
- 35 CREDIT SUISSE LIFE | Sur la voie de la bancassurance
- FUND LAB | Une banque de données novatrice sur les fonds

## ECONOMIC RESEARCH

- 36 LE MONDE DES DÉRIVÉS | Un parcours initiatique
- 40 NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES
- 41 LE BOOM AMÉRICAIN | Quelles limites à la croissance ?
- 44 LE SYSTÈME DE SANTÉ | Gonflement des coûts
- 47 NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS

## FORUM

- 48 LEADERSHIP | Une révolution des esprits

## SERVICE

- 54 START-UP | Coup de pouce au démarrage

## MAGAZINE

- 58 PLATeFORM | Débat d'experts sur un « fashion event »
- 61 PACO DE LUCÍA | Le maestro en tournée
- 62 AGENDA
- 64 LE TEMPS DE LA PETITE REINE | Dix conseils

## CARTE BLANCHE

- 66 TACT ET INTUITION DANS LES CRÉDITS | Walter Fluck

# SOMMAIRE







L'HISTOIRE DE L'HOMME EST UNE HISTOIRE DE FRONTIÈRES. LES FRONTIÈRES SÉPARENT OU RAPPROCHENT, SELON LE CAS. TOUTE EXISTENCE SE HEURTE À DES LIMITES, QU'ELLES SOIENT MENTALES, RELIGIEUSES, POLITIQUES, PHYSIQUES OU GÉOGRAPHIQUES. D'OÙ LA QUESTION DU BULLETIN : QU'EN EST-IL DES FRONTIÈRES AUJOURD'HUI ? UNE QUESTION QUI OUVRE DE NOMBREUSES PERSPECTIVES. NOUS BROSSONS CI-APRÈS LE PORTRAIT D'UN DOUANIER, D'UN JARDINIER ET D'UN PRISONNIER, MAIS PRÉSENTONS AUSSI UNE TRANSSEXUELLE ET UN TÉMOIGNAGE SUR UNE « EXPÉRIENCE DE MORT IMMINENTE ». LE PRÉSIDENT DU COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE, QUANT À LUI, NOUS PARLE DES SOUFFRANCES QU'ENTRAÎNENT LES CONFLITS DE FRONTIÈRES. ET, POUR TERMINER, NOUS ABORDONS LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE NOS FRONTIÈRES CANTONALES – EN ESPÉRANT QUE CE BULLETIN APPORTERA À NOS LECTEURS UN PLAISIR SANS LIMITES...

# FRONTIÈRES

# «ENCORE DES VICTIMES DE LA FRONTIÈRE»

ODILIO BERTOLINA, DOUANIER AU  
POSTE-FRONTIÈRE DE CHIASSO STRADA





A Chiasso, la frontière est omniprésente ; elle détermine la vie quotidienne des habitants, l'aspect de la ville et son économie. Une ville frontalière typique, sans caractère, peu accueillante, encombrée de hangars, de stations-service, de trains de marchandises, de bars et de restaurants, de vendeurs de sandwiches, de files de voitures – et de douaniers. Sur la carte, le Tessin apparaît comme un entonnoir aboutissant à Chiasso : le trafic Nord-Sud converge ici, sur une largeur de deux kilomètres seulement. Des rails et des routes. Un lieu où l'on ne fait que passer.

Dogana Svizzera, Chiasso Strada : il est une heure de l'après-midi. Presque invisible, ce poste-frontière situé dans le dédale de rues et de maisons. Ni barrière, ni grillage, seulement une bâtisse grise, un passage à plusieurs voies abrité par un toit, et une demi-douzaine d'hommes en uniformes. La nouvelle équipe vient de prendre son service à midi. Très droits, bien campés sur leurs jambes, les douaniers regardent passer les voitures avec attention, tout en ayant l'air de s'ennuyer ferme. Ils repoussent négligemment du pied les cônes en plastique orange et blanc qui leur servent à délimiter les files de voitures, selon les besoins. A gauche, on peut passer, à droite, on se fait contrôler. Quelques-uns se font arrêter, pourquoi eux ? Mystère.

Odilio Bertolina s'y connaît en frontières. Cela fait quatorze ans que le chef de groupe du poste de Chiasso Strada fait ce métier. Même pendant ses loisirs il n'échappe pas à la frontière, puisque son logement de fonction se trouve dans le bâtiment des douanes. Avec ses traits virils, ses cheveux en brosse, sa silhouette trapue et des yeux bleus qui contrastent avec son teint mat, il donne à la fois cette impression d'autorité et de sens du devoir que l'on remarque aussi chez les agents de police.

### Difficile de faire face

« Dans l'arrière-pays, on ne sait pas ce que c'est de vivre à la frontière », dit Signor Bertolina. Ce dont on a vaguement conscience ailleurs, on y est directement confronté ici : les interminables files de voitures avec la puanteur qu'elles dégagent, les spécialistes de la fraude fiscale, les bandes de voleurs itinérants, et surtout le flux ininterrompu de réfugiés. « Tous les jours, des immigrants se font prendre dans le Mendrisiotto par les gardes-frontière. » Le voyage se termine généralement dans l'un des deux centres d'hébergement qui leur sont réservés à Chiasso, nous explique Odilio Bertolina : « Une vraie tragédie pour ces gens, mais ce n'est pas simple pour nous non plus. Nous sommes dépassés par les événements. »

La petite voiture fait des embardées sur la route cahoteuse qui traverse la forêt.

Elle s'arrête à un virage, et deux jeunes gardes-frontière en descendent pour inspecter les alentours. Ils appartiennent à l'une des trois patrouilles de service. Une douce brise printanière souffle à travers les mailles du grillage qui matérialise la frontière. On entend des chiens aboyer au loin. Personne à l'horizon. Ce répit idyllique sera de courte durée, car un message radio signale que dix personnes viennent d'essayer de trouver refuge en Suisse près de Chiasso.

Le problème, c'est que la Suisse n'est pas une île, en particulier dans sa partie méridionale. Il n'y a ni fleuve, ni montagne pour délimiter clairement le territoire. La langue est la même des deux côtés, ce qui rend encore plus floue la notion de frontière. Celle-ci semble avoir été tracée de façon purement arbitraire par l'Histoire et la politique. N'a-t-on pas de problèmes identitaires dans ce no man's land ? Odilio Bertolina fait un signe de dénégation : « Chiasso est suisse, ça c'est sûr ! » Il suffit de bien regarder pour voir la différence. « L'Italie a aujourd'hui encore des routes défoncées, des façades décrépies, une plus grande liberté individuelle et une vie nocturne plus animée. Certains clichés se vérifient toujours. » Deux mondes, même à la douane : « Du côté suisse, nous avons des critères précis pour arrêter les voitures que nous voulons voir de plus près. Nous essayons en outre d'éviter que les autres voyageurs ne soient pris dans des files d'attente. » De l'autre côté il n'en est pas ainsi, et la circulation se bloque lorsqu'on arrête une voiture.

Il est quatre heures. Les ombres des hommes de Chiasso Strada s'allongent ; l'heure de la relève approche, et pour les visiteurs que nous sommes, l'heure du retour. Un voyage à contre-courant, car la file de voitures qui se fraye un chemin vers le sud à travers Chiasso s'étire maintenant sur plus d'un kilomètre. Encore des victimes de la frontière !

ANDREAS THOMANN



# «J'AI TRANSGRESSÉ UNE BARRIÈRE

## ANDREA BRÄNDLI A CHANGÉ DE SEXE POUR RENAÎTRE À LA FÉMINITÉ.

C'est l'histoire de quelqu'un qui a grandi comme un garçon, été éduqué pour devenir un homme, fait des études d'ingénieur, s'est marié et a eu deux enfants. Il a fait une belle carrière professionnelle et réussi sa vie d'homme, d'après les critères de notre société. D'homme? Pas exactement, voire tout le contraire, car cet homme est une femme.

Andrea Brändli nous reçoit dans son cabinet de médiateur. C'est une dame très soignée, avec un chemisier en soie et une veste bleu marine. «Je me suis toujours sentie bien dans des vêtements féminins», nous raconte-t-elle. Dès son plus jeune âge, elle a été tiraillée entre son vécu quotidien et ses souhaits les plus intimes. Elle laissait en secret libre cours à ses penchants, les considérait comme contre nature, mais ils reprenaient toujours le dessus. «J'achetais des jupes et des sous-vêtements féminins, je les brûlais, puis j'en rachetais.» Cela dura longtemps avant qu'elle comprenne qu'il lui fallait franchir le cap et changer de sexe pour trouver la paix. Concrètement, elle mena une double vie pendant de longues années. Le jour, elle était chef de service dans une entreprise spécialisée dans l'électronique, mari et heureux père de famille, et la nuit, elle revivait sous les traits d'un travesti dans le quartier du Niederdorf à Zurich. Il est clair qu'entre ces deux extrêmes, le quotidien devenait de plus en plus problématique.

Puis se produisit l'événement qui mit tout sens dessus dessous: Andrea Brändli se cassa une jambe et fut clouée pendant sept semaines sur son lit d'hôpital. «J'étais au calme et j'avais beaucoup de temps pour réfléchir à ce que j'étais, au monde qui était le mien et à mon avenir.» Et soudain ce fut l'évidence: «Je suis de

l'autre bord. Je suis une femme et je n'ai plus rien à faire dans l'univers des hommes.»

Il lui était désormais impossible de continuer à vivre comme un homme et à se rendre malheureuse. Intérieurement, le pas était franchi, le reste n'était plus qu'une formalité.

La femme qu'était devenue Andrea Brändli quitta son emploi pour rompre avec son environnement social et décida de s'installer à son compte dans une localité éloignée de son domicile précédent. Trois mois plus tard elle avait un nouvel appartement, une nouvelle plaque à sa porte et une nouvelle identité. C'était le 1<sup>er</sup> janvier 1981, Andrea Brändli venait d'avoir 40 ans. Une nouvelle vie commençait. Elle créa un bureau d'ingénierie qu'elle mena avec succès pendant dix ans. «Mon premier jour de féminité officielle fut absolument merveilleux, dit Andrea Brändli, j'étais enfin libre.» Elle

continua pendant un mois à se rendre à son travail habillée en homme, mais au fond d'elle-même son cœur battait la chamade, car elle savait que le soir elle pourrait être tout à fait femme. Enfin! Elle pouvait se conduire comme elle en avait toujours ressenti le besoin. Elle était déjà très convaincante dans son nouveau rôle. «Un soir, je dus aller à la poste comme chaque jour, mais je n'avais pas eu le temps de me changer, et le postier derrière son guichet me dit: «Bonsoir Monsieur Brändli, voici les documents de votre femme, je lui en ai parlé hier.»

Toutes les réactions ne furent pas aussi amusantes, tant s'en faut. «Quand on change de sexe, on a tout le monde contre soi au début, et il faut avoir imaginé une solide stratégie de survie pour ne pas lâcher prise. Une fois que votre entourage s'est habitué à voir en vous un homme ou une femme, il n'est plus possible de revenir en arrière.» Il y eut des gens qui, même après des années, continuaient à considérer Andrea Brändli comme un original pour qui c'était carnaval toute l'année. C'est pourquoi, avant de déménager, elle prit congé de ses proches et laissa chacun libre de continuer à la fréquenter en tant que femme. Personne pratiquement ne leva les yeux au ciel ou ne se montra scandalisé, mais quelques-uns ne se sont plus manifestés. «Cela m'a fait du mal, mais je comprends que la société ait du mal à accepter des gens comme moi.» A l'époque, dit Andrea Brändli, elle avait transgressé une barrière sociale. Son moi n'a pas changé, elle est toujours la même personne mais ressent les choses autrement.

La suite de son histoire montre à quel point l'âme humaine peut supporter les coups du sort. Quatre ans après sa muta-



# SOCIALE»

tion sociale se produisit le choc : Andrea Brändli se mit à douter de son avenir de femme dans la société actuelle. Elle sentit le sol se dérober sous ses pieds, eut d'abord une attitude de repli, puis se confia à ses nouvelles amies. Enfin, elle se ressaisit et sortit de cette épreuve plus forte et plus femme que jamais. Elle décida de

se faire opérer. Dix ans passèrent avant qu'Andrea Brändli ne trouve réellement ses marques en tant que femme. «Au début, je portais des minijupes provocantes et des talons aiguilles avec lesquels je marchais comme sur des échasses.» A 59 ans, elle en rit encore. «Cette phase pubertaire était indispen-

sable.» Les jeunes filles passent toutes par là. Avec le temps, cette tendance à trop en faire se calma. «Ce qui distingue les hommes des femmes, ce sont surtout des comportements stéréotypés acquis, nous explique-t-elle. Nous reprenons à notre compte des valeurs et des critères propres à notre sexe.» Il faut du temps



pour acquérir toutes les nuances du comportement féminin.

Maintenant, elle maîtrise les deux types de comportement. Après une réorientation professionnelle et diverses formations en psychologie, puis une formation spécialisée de médiateur, elle a ouvert son propre cabinet, conseille les gens qui sont dans des situations conflictuelles sur le plan social ou privé et les aide à trouver des solutions qui évitent les recours en justice. «Lorsqu'un couple vient me voir et que la femme me raconte ses malheurs, je la comprends en tant que femme. Pour me mettre à la place du mari, je retourne trente ans en arrière et je sors le registre «homme.» Il est évident qu'avec une telle expérience de la vie, elle est particulièrement bien armée pour ce rôle de médiateur. «Honnêtement, dit-elle avec un petit sourire, il en a toujours été ainsi : les gens venaient me trouver quand ils avaient envie de pleurer un bon coup.»

L'histoire s'arrête là. Personne ne sait si le transsexualisme est acquis, inné, ou s'il est un caprice de la nature. Ce qui est certain, en revanche, c'est que la femme qu'Andrea Brändli est devenue possède des capacités que d'autres n'ont pas. Elle voit au-delà des limites sexuelles et peut assurer la médiation entre l'homme et la femme. La transsexualité ne signifie pas que l'on perde son âme à jamais, et un changement de sexe n'est pas le début de la fin.

BETTINA JUNKER



«ALORS,  
IL Y A EU  
UN DÉCLIC»

MARKUS LOOSER, DÉTENU À LA  
MAISON D'ARRÊT DE PÖSCHWIES



Derrière la gare de Regensdorf, dans l'agglomération zurichoise, se dresse un mur de plusieurs mètres de haut. Il est là comme une menace, le seul signe distinctif de la maison d'arrêt cantonale de Pöschwies, une véritable petite ville avec ses 350 habitants permanents. Le nouveau bâtiment a été achevé il y a quatre ans, et cette prison passe pour être totalement hermétique.

Les frontières? Il pourrait écrire de pleins volumes sur ce sujet, avait déclaré Markus Looser dans sa lettre. Il est entré à Pöschwies il y a huit ans pour homicide. C'est ainsi que nous faisons la connaissance de cet homme de 37 ans, aux bras puissants et tatoués, qui ne cesse de parler. Ce sont les paroles d'un homme ayant eu une vie tragique et mouvementée. Des mots qui montrent aussi qu'il a essayé d'être en paix avec sa conscience et de refaire sa vie, sans se faire d'illusions pour autant. On sent que son récit vient du plus profond de lui-même, mais sa voix reste calme pendant tout l'entretien. « Il y a quelques années, je n'aurais pas pu m'asseoir à une table et parler de moi avec des gens que je ne connais ni d'Eve ni d'Adam. Tout me serait remonté, l'émotion aurait été trop forte. »

### **Emporté par le courant**

Markus Looser n'a jamais vraiment réussi à prendre pied dans la société : maison de correction à 14 ans. Fuite. Réintégration de force. Vols de cyclomoteurs. Tribunal pour enfants. Il était en conflit permanent avec son entourage, révolté contre tout, nous dit-il. « Je n'ai pas compris pourquoi je devais aller dans un foyer, pourquoi je devais suivre une formation. » A 17 ans, il sort du foyer, se joint à une troupe de forains et les suit dans leur périple pendant un an et demi. Comme il se sent exploité, il finit par prendre la fuite. « J'étais tout le temps en cavale, personne ne me comprenait. » Il vit en marge de la société. « Là j'étais quelqu'un, je pouvais m'affirmer. J'étais jeune et fort, et je savais me battre.



Je me laissais emporter par le courant.» Il glisse de plus en plus dans l'illégalité, bien qu'il affirme savoir parfaitement distinguer le bien du mal. «Il fallait que je boive pour me donner du courage avant de voler.»

### Chacun son masque

Markus Looser a passé dix-sept ans de sa vie derrière les barreaux, toujours à Regensdorf. Une période assez longue pour connaître tous les rouages de la vie en prison. Il s'est ainsi rendu compte que les murs ne sont pas les seules barrières existant à Pöschwies. Il y en a de toutes sortes à l'intérieur. «Il n'existe rien de plus hypocrite que la vie en prison, dit Markus Looser; chacun porte un masque et joue au héros pour ne pas montrer ses faiblesses. Looser a du mal à se faire des amis. Il reste solitaire. Pourtant il a eu des relations intenses ici, par exemple avec ce jeune homme qui est venu un jour occuper la cellule d'à côté. «Nous avons commencé à parler, et j'ai soudain compris que c'était mon demi-frère. Je ne savais pas que j'avais un frère.»

A 24 ans il se retrouve encore en prison. Il en prend pour quatre ans: vol avec effraction. Ce nouvel échec est un choc, il décide de recommencer à zéro. Il sort à 28 ans avec un certificat de menuisier en poche et

la note de 5,1 à son examen de fin d'apprentissage en prison, lui qui à l'école passait toujours pour un cancre. La vie semble lui sourire. On lui a procuré un emploi chez un menuisier, avec la possibilité de formation continue. Markus Looser, cependant, n'est pas préparé à cette nouvelle liberté.

«Le jour de ma sortie de prison, j'étais là, tenant à la main l'enveloppe contenant mon argent, et pour la première fois de ma vie j'aurais dû ouvrir un compte en banque. J'ai été pris de panique rien que d'y penser.» Il oublie la banque et part faire la tournée des bistrots avec son frère. Le soir même il a tout dilapidé. Il ne s'est jamais présenté chez son patron. Il fait alors la connaissance d'une fille, tombe amoureux et se rend compte qu'elle est droguée. Il veut l'aider et finit par sombrer lui aussi. «Au bout d'un mois j'étais déjà en chute libre. J'ai tout essayé: héroïne, cocaïne, cocktails; je voulais planer, c'est tout.» La félicité est cependant de courte durée. Il passe dix-sept heures par jour à se procurer de l'argent par tous les moyens. «Quand tu as besoin de 1000 à 2000 francs par jour, il faut voler tout ce qui te tombe sous la main, sans scrupules, sinon tu crèves.» Il dévalise des magasins en plein jour, dans la zone industrielle de Zurich ou dans la Bahnhofstrasse.

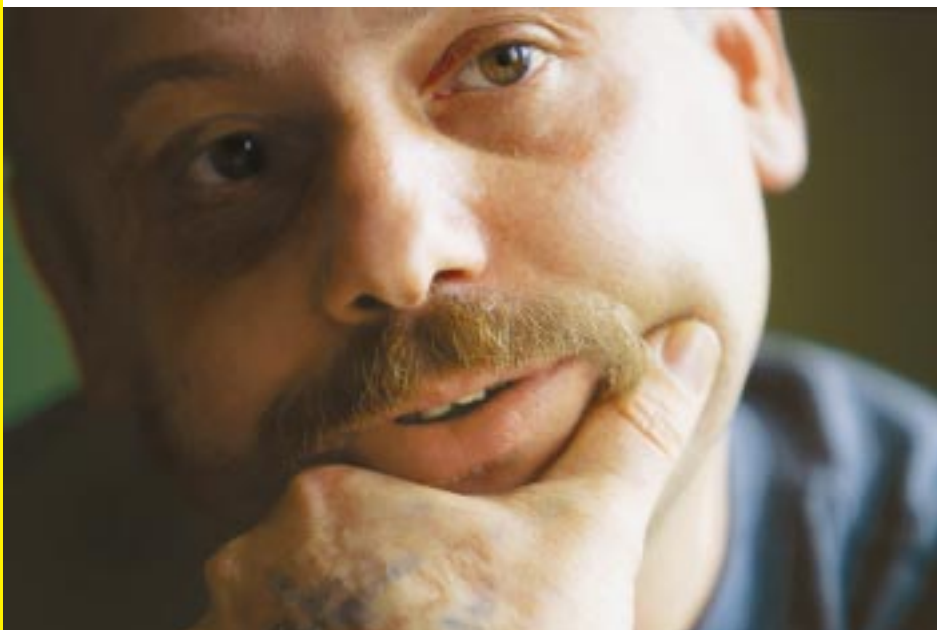
### Totalement vidé

Le Platzspitz est à l'époque le principal rendez-vous des drogués à Zurich. C'est là que Markus Looser élit domicile. «Je n'avais jamais vu autant de violence concentrée en un seul endroit. Tu te sens totalement vidé. Tu vendrais ta grand-mère pour une pièce de cent sous. La limite au-delà de laquelle tout devient possible est franchie, on est même prêt à tuer.» Cela se produit lorsque Markus Looser est déjà à bout, après un an et demi dans l'enfer de la drogue. «Ce type était mon dernier espoir, il avait promis de me prêter de l'argent. Je lui faisais confiance.» Looser suivait une cure de désintoxication, mais avait avalé pêle-mêle de l'alcool, des comprimés et tout ce qu'il avait pu trouver pour ne pas être en manque. «L'autre a profité de la situation et m'a fait des avances sexuelles. Alors il y a eu un dé-clic. J'étais blessé au plus profond de moi. Je me suis précipité sur lui avec un couteau... C'était horrible...» Looser se tait.

Détention préventive. Une période très dure. Ce n'est pas tant l'exiguïté de la vie carcérale qui le perturbe, c'est son forfait, sa vie gâchée, le fait de ne pas savoir comment cela va continuer. Il pense au suicide, mais il y a toujours quelque chose qui le retient. Puis le verdict: meurtre avec préméditation, onze ans de détention. Encore une chance de repartir sur de bonnes bases. Looser la met à profit de son mieux. Il essaie de briser le mur qui le sépare de l'extérieur, passe une petite annonce et trouve une amie. «Il me fallait absolument quelqu'un au dehors à qui parler.» Il écrit beaucoup. Au bout de quatre ans et demi, c'est fini. «En réalité, un temps assez long. Car il est très difficile de maintenir une telle relation quand on est contrôlé à chaque instant.»

### «J'y arriverai»

Lägern constitue la dernière étape dans la difficile reconquête de la liberté. C'est une bâtisse moderne, sans âme, située à côté de la maison d'arrêt de Pöschwies.



Les frontières entre le dedans et le dehors sont moins hermétiques, la liberté plus proche. La porte d'entrée, dotée d'un système de surveillance électronique, donne accès à un hall où se trouve un surveillant derrière une vitre ; à gauche la salle à manger, et à côté l'espace loisirs avec un billard. Des grilles, il n'y en a que dans la partie de droite, qui abrite les chambres. Cette section est verrouillée tous les soirs à dix heures moins dix. La plupart de ceux qui vivent ici sont en semi-liberté. Ils viennent y passer la nuit et sont à leur travail pendant la journée. Markus Looser fait partie de ceux qui restent en permanence à Lägern et se rendent utiles en vendant les produits horticoles maison. Il a quitté sa cellule du quartier de haute sécurité il y a cinq mois pour venir ici. Dans quelques mois, il pourra lui aussi reprendre son métier de menuisier et travailler à l'extérieur.

Oui, la liberté et l'avenir lui font peur. Il gardera sans doute toute sa vie le souvenir de son crime. « Mais je me dis que j'y arriverai et que je trouverai certainement quelque part, là-dehors, un petit coin de terre pour construire quelque chose. »

ANDREAS THOMANN



«La mort – ça n'arrive qu'aux autres», pensait Magdalen Bless à 20 ans. Lorsqu'elle l'aperçut, elle crut d'abord à une fiction.

Quand la camarade fauche un malheureux et le jette sur son chariot, sa dernière heure a sonné quoi qu'il fasse. La frontière est franchie. Le voyage est sans retour.

A moins qu'on ne s'y dérobe par surprise, comme Magdalen Bless. Il y a trente ans, elle a brièvement visité l'au-delà pour y échapper au dernier moment, par une porte dérobée en quelque sorte. Elle fait partie des rares personnes à avoir fait ce qu'il est convenu d'appeler une «expérience de mort imminente» ou «near death experience».

Historienne de métier, elle est à présent âgée de 50 ans. Elle prend son temps avant de commencer son récit. Après avoir fait passer les petits fours et s'être assurée que ses invités étaient servis, elle se cale dans son siège et raconte son expérience avec force détails. Les faits : accident de voiture en pleine nuit. Grièvement blessée, elle ne respirait plus lorsque les sauveteurs la sortirent des décombres. Son cœur ne battait plus. «Mon Dieu ! Elle est morte», s'écria l'un des témoins. C'était la fin.

Par miracle, et contre toutes les lois de la physiologie, les fonctions corporelles de la jeune femme se rétablirent en quelques minutes. Son père, qui était sorti indemne de l'accident et n'avait cessé de crier son

nom dans son désespoir, ressentit un immense soulagement et put enfin respirer librement. Un cauchemar épouvantable venait de prendre fin. Au même moment, pourtant, la merveilleuse expérience que faisait Magdalen Bless connut une fin abrupte.

Elle a tout gardé en mémoire comme si c'était hier. Le choc lui-même, en revanche, ne lui a laissé aucun souvenir. «C'est alors que j'ai émergé d'une sorte de coma, et mon état de conscience était d'une clarté extrême.» Elle hésite un peu, comme pour s'assurer que son auditoire n'est pas trop déconcerté, et poursuit : «Je me suis élevée tout doucement hors de moi-même et j'ai vu un moment mon corps sans vie sur le sol. Je sentais comment les fibres qui me rattachaient à

# «ET FINALEMENT, CETTE FASC





quelque chose que je ne saurais définir étaient coupées une à une.» Et là, les événements se sont précipités: à peine libérée, et sans pouvoir lutter, elle se trouva violemment aspirée et pénétra à une vitesse folle dans un tunnel au bout duquel apparaissait une lumière.

Toute sa vie passa en revue en un instant, mais les événements se présentaient différemment: «Soudain, je comprenais le fond des choses et percevais parfaitement tous les liens qui m'étaient restés cachés auparavant.» C'était comme l'endroit d'une tapisserie dont, de son vivant, elle n'aurait vu que l'envers avec des fils dans tous les sens. Elle comprit alors qu'il y avait une finalité supérieure en toute chose, même si celle-ci ne nous apparaît

pas tant que nous sommes en vie. Et d'ajouter avec un soupir: «C'est hélas le lot des vivants de ne pas voir au-delà de leurs limites.»

Cette sensation d'être aspirée, cette conscience aiguë, cette impression d'harmonie et cette incroyable clarté de la pensée ne cessèrent pas et allèrent même en s'accroissant, comme si le Moi devenait toujours plus grand. «On n'est plus, on devient», dit-elle rétrospectivement pour essayer de cerner le phénomène. Et, finalement, il y eut surtout cette fascinante lumière blanche qui s'accompagnait d'une impression de compréhension universelle et d'amour absolu, où elle voulait se plonger. Un espace infime la séparait encore de ce bonheur total et indicible.

Mais quelque chose soudain est venu perturber cette félicité: «Magdalen, Magdalen!» C'était son père qui, tel un fou, criait son nom. «Je l'entendais nettement mais je ne le voyais pas. Il y avait comme un mur entre nous», dit-elle. Pendant un moment, tout fut sur le point de basculer – puis cette impression de chute. L'éclatante lumière s'assombrit et finit par s'éteindre. L'impression intense de bonheur et de connaissance disparaissait dans la brume. Ténèbres et état de semi-conscience. Enfin, un choc et une sensation subite de lourdeur et d'étroitesse. Elle avait réintégré son corps, elle était revenue à la vie. «Quelle déception, dit-elle, mais je compris rapidement quel merveilleux cadeau la vie m'avait fait.»

# INANTE LUMIÈRE BLANCHE... »



**MAGDALEN BLESS  
A FAIT UNE EXPÉ-  
RIENCE DE MORT  
IMMINENTE APRÈS  
UN ACCIDENT.**

Bien que l'on ne doute guère de la véracité du récit, la science est loin d'admettre la signification de telles expériences de mort imminente. En Suisse, contrairement aux États-Unis, on fait peu de recherches sur le sujet. La conscience est le fruit de processus biochimiques dans le cerveau, et si celui-ci est détruit, la conscience l'est du même coup. Tel est encore le point de vue qui fait autorité. «Il est vrai qu'avec la mort du cerveau, la conscience perd sa source d'énergie, reconnaît Magdalen Bless. Pourtant le Moi survit, il se nourrit d'une autre énergie. Cette source, j'en suis convaincue, est cette incroyable lumière.»

**BETTINA JUNKER**



Nulle part mieux que dans les jardins familiaux s'illustre la notion de frontière, par rapport au voisin: la mentalité du «chacun-chez-soi» entre choux et carottes.

Yvan Müller parcourt d'un pas lent un chemin couvert de graviers. À droite et à gauche, des parcelles clôturées, de 200 mètres carrés chacune. La nudité des plates-bandes hivernales fait apparaître nettement l'ordonnancement rigoureux et le soin avec lequel elles ont été délimitées. Les abris de jardin, répondant tous à la même norme, semblent se tenir au garde-à-vous. Notre hôte est retraité. Il conduit ses visiteurs à travers le site du Bettingerweg à Bâle – un terrain dévolu aux jardins familiaux, comme il en existe d'innombrables à proximité ou au cœur des villes suisses. Le président de l'association Jardins familiaux est âgé de 70 ans, et la fierté se lit dans son regard qui embrasse l'ensemble du site. «Là-bas, dit-il en pointant son index par-delà les maisonnettes, en direction de l'Allemagne, c'est la frontière.» Le prochain village s'appelle Grenzach, un nom qui résume toute la géographie locale, puisque «Grenze» signifie «frontière» en allemand.

Yvan Müller nous a invités pour parler d'un type particulier de citoyens, les passionnés des jardins familiaux. En sa qualité de président de l'association et de jardinier averti, il est expert en la matière. D'emblée il s'attache à battre en brèche un préjugé et précise: «Non, non, ces jardiniers du dimanche ne cherchent pas à dresser des barrières entre eux et le reste du monde. D'ailleurs, ce sont les services horticoles de la Ville qui ont délimité les parcelles, pas les locataires.» De fait, en tant que propriétaire des terrains, la Ville a édicté un certain nombre de règles, non seulement pour la séparation des lopins mais aussi pour leur aménagement. Ainsi est-il interdit d'engazonner plus d'un tiers de la surface, les fleurs sont autorisées, mais les cultures potagères vivement souhaitées. «On ne peut pas laisser pousser n'importe quoi n'im-



## YVAN MÜLLER, JARDINIER ET PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION JARDINS FAMILIAUX À BÂLE

porte comment, dit Yvan Müller, exprimant ainsi une opinion de spécialiste. Il faut des règles, ne serait-ce que pour l'esthétique de l'ensemble du site.» Et il est préférable de les respecter si l'on ne veut pas se mettre tout le monde à dos.

Ces belles haies soignées avec amour et ces arbres fruitiers en espaliers ne sont-



# «IL FAUT DES RÈGLES»

ils pas là pour se démarquer du voisin? «Cela ne veut rien dire. Moi aussi, j'ai planté un cognassier pour que personne ne nous regarde manger, dit Yvan Müller en riant. Il est humain de vouloir matérialiser son territoire, que ce soit pour se mettre à l'abri des regards ou pour manifester qu'on ne veut pas avoir affaire aux autres.

Des limites, il y en a partout, dans les immeubles, dans les garages collectifs, au travail.»

La tournée des jardins s'achève dans un petit club-house bien sympathique. Yvan Müller nous sert des boissons, nous donne un cendrier et nous raconte comment l'on se retrouve dans cet endroit où

l'ouvrier côtoie le dentiste et le banquier: «Les jardins familiaux créent des liens, par-delà les clivages sociaux.» Aimable avec tout le monde, il ne fréquente personne à titre privé. «Notre point commun, c'est l'amour de la nature. Le fenouil que l'on a cultivé soi-même a tout simplement plus de goût, dit-il avec enthousiasme.



Et une saucisse grillée en plein air est un vrai régal.» A la question de savoir s'il fait des barbecues avec ses voisins, il répond immédiatement par la négative. Pour lui, il ne s'agit pas de barrière mais de respect: «Chez moi, je ne vais pas non plus m'installer dans la cuisine du voisin.»

Les jardins familiaux étaient à l'origine des jardins ouvriers destinés aux familles nombreuses, qui y cultivaient de quoi assurer leur subsistance; puis ils sont plutôt devenus un havre de paix après une rude journée de travail. Particulièrement pour les citadins issus de milieux modestes et habitant le long d'artères à forte circulation dont ils subissent directement les nuisances. On comprend que ces gens se réfugient dans une sorte d'oasis, un petit univers idéal, loin de la vie trépidante et de l'exiguïté du quotidien. Le cabanon est le château fort qui leur permet de défier la vie et son lot de misères. Il suffit d'ajouter, entre salades et céleris, quelques nains de jardin et autres décorations pour que l'idylle soit parfaite.

Les verres sont vides, le cendrier est plein. Nous quittons la maisonnette en bois en jetant un dernier regard sur les jardinets et en imaginant les premières fleurs qui vont sortir de terre, tout comme la verdure qui, bientôt, fera oublier parcelles et clôtures.

BETTINA JUNKER

## DE NOUVELLES FRONTIÈRES NE CESSENT D'APPARAÎTRE DANS LE MONDE. L'UNE D'ELLES EST SOURCE DE BIEN DES MAUX:

**POUR LES HABITANTS  
DES BIDONVILLES,  
AU BANGLADESH, LA  
MISÈRE CONSTITUE  
UNE FRONTIÈRE  
INFRANCHISSABLE.**



**PAR CHRISTIAN PFISTER,  
RÉDACTION BULLETIN**

La sécurité est à l'ordre du jour tout autour du Palais des nations, à Genève. L'air sévère, des soldats suisses surveillent d'impressionnantes barrières de barbelés. L'état d'urgence règne. On craint que des partisans des séparatistes kurdes, le PKK (Parti des travailleurs du Kurdistan), ne commettent un attentat en représailles à l'emprisonnement de leur chef, Abdullah Öcalan. Nous sommes à la mi-mars. Pour une fois, le centre de conférences de l'Organisation des Nations unies (ONU),



# TIÈRE DE LA PAUVRETÉ

où depuis plus de cinquante ans des hommes et des femmes travaillent à la résolution des conflits, est lui-même protégé. Mais les Kurdes ne sont que l'un des nombreux problèmes auxquels la communauté internationale doit faire face. De graves questions agitent l'humanité. Les 7000 réunions qui s'y déroulent chaque année font du siège des Nations unies, à Genève, le centre de conférences le plus actif du globe. Et les comités composés d'experts et de représentants des gouver-

nements sont fort sollicités par les crises, guerres, catastrophes naturelles et famines qui se produisent partout dans le monde. L'harmonie sur notre planète reste un vœu pieux. Entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et 1997, 198 guerres ont éclaté un peu partout malgré les efforts diplomatiques qui ont été déployés. Certes, des traités importants ont été signés depuis la création de l'ONU en 1945. Reste que les Nations unies ne se sont guère rapprochées de leur but véri-

table, à savoir préserver les générations futures du fléau de la guerre.

La route est encore longue pour arriver à cette entente des peuples et à ce village planétaire dont on parle tant aujourd'hui. Les frontières jouent toujours un grand rôle. Au total, 251 480 kilomètres de frontières séparent les pays les uns des autres. Et leur nombre augmente. « Nous assistons à l'émergence d'un nouvel ordre mondial, écrit Oliver Fahrni, de l'hebdomadaire *«Weltwoche»*. Depuis la chute du mur de

Berlin, poursuit-il, jamais dans notre siècle on n'avait assisté à la naissance de tant d'Etats, notamment en Europe et à sa périphérie.» La création des nouveaux Etats d'Europe centrale et orientale a abouti à elle seule, ces dernières années, à l'apparition de 15 000 kilomètres de frontières.

«Les frontières ne sont pas de simples lignes sur une carte ou la représentation géographique unidimensionnelle d'une vie politique, de l'endroit où un Etat s'arrête et où un autre commence, écrit le politologue Malcolm Anderson. Les frontières ont toujours été le fondement des institutions politiques. Dans une société développée, aucune vie économique, sociale ou politique ne pourrait être organisée sans elles.» Pourtant, les frontières ont quelque chose d'arbitraire et sont soumises aux changements politiques. Les personnes qui, sans jamais avoir quitté leur lieu de naissance, sont nées en Pologne, ont grandi en Union soviétique et vivent aujourd'hui en Biélorussie auraient sûrement des choses à dire sur les caprices de l'Histoire, tout comme les quelque 10 000 tribus africaines que les puissances coloniales ont réparties entre plusieurs douzaines d'Etats, laissant ainsi une bombe à retardement derrière eux.

Deux évolutions marquent aujourd'hui le débat sur les frontières: l'émergence d'une économie mondiale et le regroupement de certains Etats au sein d'organisations supranationales. «Les intérêts économiques l'ont toujours emporté sur les divergences politiques», estime le magazine anglais «The Economist».

## PERMÉABILITÉ DES FRONTIÈRES

**22 millions de personnes sont en fuite. Le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés les prend en charge. Dans son dernier rapport sur la situation des réfugiés, on peut lire que la réticence croissante des Etats à accorder l'asile aux réfugiés est aujourd'hui l'une des questions majeures inscrites à l'ordre du jour humanitaire au niveau international.**

### Les affaires font tourner le monde

Le désir de faire des affaires semble être une pulsion vitale sans égale. Dans le monde entier, les dérèglementations aplanissent les difficultés pour les entreprises. Les fusions transfrontières sont à l'ordre du jour. Parallèlement, les Etats abdiquent des pans toujours plus importants de leur souveraineté au profit d'organisations internationales. «Les voyages bon marché en avion, l'omniprésence et la disponibilité permanente des moyens de communication électroniques, la transmission télévisée directe par satellite et les technologies d'armement modernes ont créé de nouvelles formes de vie en communauté, qui ont limité l'autonomie culturelle, économique, militaire et politique des Etats», explique Malcolm Anderson. Dès lors, on pourrait penser que les frontières ont perdu beaucoup de leur importance. Mais les choses ne sont pas si simples, comme le montre le regroupement du Canada, des Etats-Unis et du Mexique au sein de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

Cet Accord prévoit, depuis début 1994, la libre circulation des marchandises ainsi

que des conventions sur la protection des investissements, la politique de la concurrence et les normes de production. Le membre le plus faible dans l'accord tripartite est le Mexique. Certes, ce pays s'assure ainsi l'accès à un marché plus grand et a pu attirer des investisseurs avec ses salaires nettement inférieurs à ceux des deux autres pays. Mais la concurrence accrue avec les fournisseurs des Etats-Unis aboutit également à la disparition de firmes mexicaines. Cependant, les statistiques révèlent que la signature de l'ALENA a été profitable au Mexique à certains égards. Ce traité apportera-t-il une croissance durable dans le pays? L'avenir le dira. Voilà pour les affaires.

Mais qu'en est-il des personnes? La frontière avec le voisin du nord est-elle aussi devenue plus perméable pour les personnes? Du Nord vers le Sud, sans aucun doute. Mais dans l'autre sens, la frontière qui suit le Rio Grande constitue une forteresse d'une centaine de kilomètres de long. Dans le jargon des Américains, on l'appelle avec mépris le «tortilla curtain». Pour de nombreux Latino-Américains, ce «rideau de tortilla» est le lieu qui marque la fin de leurs espérances. Ciudad Juárez, ville-champignon à la frontière mexicano-texane, compte 1,5 million d'habitants, voire 2 millions selon certains. Nombre d'entreprises utilisent ce réservoir de main-d'œuvre bon marché. A la frontière mexicano-américaine, où la population est passée de 3,5 à 12 millions d'habitants depuis 1980, les travailleurs mexicains coûtent seulement le quart du prix de leurs collègues qui vivent au nord de la frontière,



**SOUDAN, FOYER DE CRISE: LA CROIX-ROUGE SERT DES REPAS AUX ENFANTS.**





## « L'ADHÉSION À L'UE RENFORCERAIT PLUTÔT L'IDENTITÉ NATIONALE DE LA SUISSE »

BRUNO SPINNER, CHEF DU BUREAU DE L'INTÉGRATION,  
S'EXPRIME SUR LA SUISSE ET L'OUVERTURE DE SES FRONTIÈRES À L'EUROPE.

**CHRISTIAN PFISTER** Quels sont actuellement les obstacles majeurs à une intégration complète de la Suisse à l'Europe ?

**BRUNO SPINNER** Une partie des milieux économiques veut maintenir le statut d'outsider de la Suisse par rapport à l'Europe. Par ailleurs, la Suisse est attachée à ses institutions. Or une intégration de notre démocratie directe dans le système politique européen lui fera perdre un peu de son indépendance. Sur le plan économique, notre peuple vit mieux que celui des autres pays européens. Beaucoup ne comprennent donc pas pourquoi nous devrions échanger quelque chose de sûr contre quelque chose qui ne l'est pas. Il faut du temps pour expliquer aux gens que l'adhésion à l'Union européenne (UE) leur donnerait en fin de compte plus d'influence sur la croissance et sur d'autres questions de société.

**C.P.** Comment fonctionnerait la frontière suisse après une adhésion à l'UE ?

**B.S.** Lors de mes conférences, je dis parfois à mon auditoire : Essayez de vous imaginer que les frontières avec la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche et la France sont des frontières cantonales. C'est-à-dire des frontières totalement perméables, qui pourtant garantissent votre identité. L'interaction entre les cantons nous donne en Suisse une bonne idée de ce qui pourrait se passer après l'intégration. Notre identité et notre autonomie ne s'évanouiraient pas. Dans notre Etat fédéral, les Appenzellois sont restés des Appenzellois, et les Tessinois des Tessinois. Sur les plans politique et cul-

turel, les frontières cantonales existent toujours – même si elles ne sont pas visibles. En fait, nos frontières cantonales sont très proches d'une frontière moderne idéale. L'adhésion à l'UE renforcerait plutôt l'identité nationale de la Suisse.

**C.P.** Le rapport d'intégration du Conseil fédéral répond aux questions des citoyens, qui demandent pourquoi la Suisse devrait adhérer à une organisation qui se préoccupe de problèmes comme la longueur des préservatifs. Que leur répondez-vous ?

**B.S.** La largeur du siège d'un tracteur ou la manière d'obtenir la couleur des tomates ont effectivement fait l'objet de réglementations au niveau européen. Ces exemples alimentent le préjugé selon lequel l'UE serait un colosse bureaucratique. Mais aujourd'hui, les choses fonctionnent différemment. Et l'UE se concentre de plus en plus sur les questions qui ne peuvent être résolues au niveau des Etats.

**C.P.** Malgré tout, on n'a pas l'impression d'assister à une révolution politique.

**B.S.** Mais il ne s'agit là que d'un aspect secondaire. Ce qu'il y a de révolutionnaire au sujet des frontières dans l'UE, c'est ce qu'on appelle le « Cassis de Dijon ». Le nom fait référence à un arrêt de la Cour européenne de 1979. On entend par là le principe suivant : ce qui est bon pour un Grec l'est également pour un Allemand. En clair, si un produit ou un service quelconques, comme un dentifrice ou un diplôme de médecin, sont autorisés en

Espagne, alors ce produit et ce service peuvent aussi être mis sur le marché dans les autres pays membres. C'est fantastique !

**C.P.** Pourquoi ?

**B.S.** Cet accord est le signe d'une confiance profonde entre les membres de l'Union européenne. Il n'y a plus besoin d'harmoniser à tout prix les lois et les réglementations des divers pays. La confiance réciproque dans la législation nationale des autres membres est essentielle. Mais elle existe uniquement entre les Etats qui acceptent de se soumettre à la surveillance d'une instance supranationale. La Suisse ne peut en profiter si elle n'adhère pas à l'UE. Jusqu'à récemment, ce principe n'était même pas reconnu à l'intérieur de la Suisse : un avocat de Genève ne pouvait pas travailler à Zurich. Les choses ont changé depuis que nous avons adopté la Loi sur le marché intérieur, il y a deux ans.

**C.P.** Que devrait déboursier la Suisse pour entrer dans l'UE ?

**B.S.** Si nous devenions le seizième Etat membre de l'UE, cela nous coûterait 3,2 milliards de francs par an, soit environ un tiers des recettes supplémentaires que nous procurerait ensuite l'adhésion du fait que le taux de TVA est plus élevé (15%) dans les pays de l'Union. Ces coûts, que nous présentons dans le rapport d'intégration, sont des chiffres maximaux. Si je pouvais négocier l'entrée de la Suisse dans l'UE, j'essaierais de réduire le montant d'environ 50%.

à El Paso. En peu de temps, 4000 entreprises, les «maquiladoras», ont surgi du sol.

Chaque jour, quelque 6000 immigrants venus de toute l'Amérique latine affluent à Ciudad Juárez, poussés par l'espoir de trouver aux Etats-Unis de quoi vivre – loin de la misère économique qui sévit dans leur pays. La ville compte en permanence quelque 300 000 nouveaux arrivants. Beaucoup ne restent que quelques semaines, d'autres tentent de se rendre directement en Amérique du Nord, clandestinement bien entendu. Un dangereux parcours du combattant les attend alors, à travers les systèmes de sécurité des patrouilles frontalières américaines. Les chiffres de la surveillance américaine aux frontières montrent que pour les Mexicains, le rapprochement économique avec le grand frère du nord n'entraîne pas automatiquement un rapprochement des peuples et une disparition des frontières. Pour 1999, la surveillance aux frontières affiche un budget de 4,2 milliards de

dollars, soit trois fois plus qu'en 1993. Et dans la même période, ses effectifs sont passés de 3500 à 7000.

### La pauvreté frappe à la porte

A Ciudad Juárez, la frontière est plus qu'une simple ligne géographique. Comme dans d'autres régions du monde, des hommes et des femmes essaient ici désespérément d'échapper à la pauvreté. Ciudad Juárez est l'incarnation de la frontière de la pauvreté, qui occupera encore le monde pendant des générations.

Plus de 90% des guerres depuis 1945 se sont déroulées dans des régions en développement. Et le fait que 155 des 198 conflits ayant éclaté depuis 1945 ont été des conflits internes illustre bien l'agitation sociale qui règne dans le monde. En apparence, ces conflits sont en grande partie de nature ethnique. Mais de nombreux analystes politiques sont d'un avis différent. «La notion générale de «conflit ethnique» n'est guère appropriée, car les causes de ces conflits sont plus complexes», déclare le politologue Mir A. Ferdowski, de l'Université de Munich. Le journaliste Oliver Fahrni confirme cette analyse lorsqu'il écrit, dans un éditorial de l'hebdomadaire «Weltwoche»: «Celui qui voit dans les conflits comme celui du Kurdistan ou du Kosovo des conflits ethniques confond les symptômes et le diagnostic. La plupart des différends présentés comme des incompatibilités «ethniques» trouvent leur origine dans des disparités économiques et sociales, ou des préjugés politiques flagrants.»

Le coût de ces différends est énorme, et leurs conséquences sont catastrophiques pour l'humanité. Au cours de la Première Guerre mondiale, les civils ne représentaient que 10% des victimes; dans le second conflit mondial, ce chiffre est passé à 60%. Et aujourd'hui, les experts estiment qu'il atteint 90%. 60 millions de personnes ont été blessées ou mutilées depuis 1945. Sur les quelque 22 millions de personnes actuellement en

fuite dans le monde entier, une grande partie sont des victimes d'un conflit armé. Près de 9 millions ont fui la misère économique. Au vu de ces chiffres, parler avec enthousiasme de village planétaire semble quelque peu cynique.

«La mondialisation ne fonctionne que si, partout dans le monde, les hommes peuvent satisfaire leurs besoins les plus urgents en matière de santé et de nourriture», souligne Bruno Spinner, chef du Bureau suisse de l'intégration (voir interview page 21). Il lance un avertissement contre la fracture qui existe entre les pays industrialisés et les pays en développement, et qui ne cesse de s'élargir. «Si nous continuons ainsi, nous pourrions un jour scier la branche sur laquelle nous sommes assis.» Si l'on ne permet pas aux personnes de toutes les régions du monde d'avoir accès aux ressources, la communauté planétaire ne progressera guère. Les pays développés ne peuvent se retirer derrière leurs frontières, car ils sont trop imbriqués dans le marché mondial. Mir A. Ferdowski fait mouche lorsqu'il déclare: «Ce que ce siècle nous aura appris s'applique aussi aux régions du Sud, à savoir que s'il ne peut y avoir de développement sans paix, il ne peut pas non plus y avoir de paix sans développement.»



### LES FRONTIÈRES DE LA CROISSANCE

**En 1960, 3 milliards de personnes vivaient sur notre planète; en 1998, il y en avait 6 milliards. Les experts avancent le chiffre de 9,3 milliards pour 2050, et lancent l'avertissement suivant: cette croissance est trop rapide. Aujourd'hui déjà, 600 millions de personnes n'ont pas de travail, 1,2 milliard vivent dans une pauvreté extrême, 800 millions ont faim. La croissance énorme de la population mondiale aggrave ces problèmes.**

# ONT BES

**BULLETIN | ONLINE**  
**INFORMATIONS SUR LE THÈME**  
**DES FRONTIÈRES:**  
**[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)**



# «LES HOMMES LOIN DE FRONTIÈRES»

CORNELIO SOMMARUGA,  
PRÉSIDENT DU COMITÉ  
INTERNATIONAL  
DE LA CROIX-ROUGE

INTERVIEW : CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTION BULLETIN

**CHRISTIAN PFISTER** Les frontières sont-elles un obstacle à la paix, ou au contraire les garantes de la paix ?

**CORNELIO SOMMARUGA** Les deux sont vrais. L'Europe, par exemple, s'est développée parce que de nouveaux Etats n'ont cessé d'apparaître sur son territoire. Ces frontières n'ont pas forcément été un obstacle à la paix. En effet, l'histoire montre que de nouvelles frontières peuvent permettre d'éviter des conflits et des tensions. Mais ce n'est pas toujours le cas. Prenons un exemple en Afrique : depuis que l'on a mis une frontière entre l'Erythrée et l'Ethiopie, ces deux nations qui naguère n'en faisaient qu'une sont en proie à un conflit armé international.



Le Tessinois Cornelio Sommaruga est président du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), qui a pour mission de protéger la vie et la dignité des victimes des guerres et de la violence. Le CICR est présent dans 58 pays et emploie environ 9000 personnes dans le monde entier. Sur ce nombre, 620 travaillent au Siège, à Genève, et 1200 délégués sont en mission dans des régions en proie à un conflit. A quoi viennent s'ajouter 7000 assistants recrutés localement. Son action repose sur les Conventions de Genève, dont on célébrera le cinquantenaire en août 1999. La fête sera préparée par une campagne dans laquelle des milliers de victimes de guerres, venant du monde entier, raconteront ce qu'elles ont vécu.

**C.P. L'assistance que fournit le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) n'est pas limitée par des considérations d'ordre religieux ou politique. Où sont les limites?**

**C.S.** Le CICR protège et aide les victimes des conflits armés. Et nous essayons également de prévenir les guerres en diffusant le droit international humanitaire. Il est clair que nous nous heurtons à des limites. Ainsi, lorsque la sécurité de nos délégués est menacée, nous devons restreindre nos opérations. C'est une limite que nous rencontrons malheureusement plus souvent ces dernières années. Nous sommes en butte à d'autres limites dans les endroits où il ne nous est plus possible de travailler de manière neutre et indépendante. Car nous ne nous laissons pas utiliser à des fins politiques. En effet, il n'est pas rare que des gouvernements tentent de se servir de nous et d'autres organisations humanitaires comme alibi pour faire oublier leur incapacité à résoudre les problèmes. Cela, nous ne l'acceptons pas.

**C.P. «L'homme est né libre et partout il est dans les fers», a dit Jean-Jacques Rousseau. Êtes-vous d'accord avec le philosophe?**

**C.S.** Si l'on pense aux nombreuses personnes emprisonnées ou qui ont dû fuir à cause d'un conflit armé, si l'on songe aussi aux nombreux pays dont la population vit dans la pauvreté extrême, privée de tout espoir, on voit qu'il y a du vrai dans cette phrase. Mais il ne faut pas dramatiser. Ce qui me dérange dans la citation de Rousseau, c'est qu'il dit que partout, les hommes sont «dans les fers». Or, je me félicite du fait que les êtres humains ne soient pas entièrement libres. Car sans garde-fous, il n'y a pas de liberté. L'homme fixe des limites pour que chacun puisse posséder son propre espace de liberté. L'homme a besoin de frontières; elles sont la condition indispensable à toute vie en communauté.

**C.P. Les droits de l'homme définissent des limites que tous les Etats doivent respecter. Pourtant, ces droits fondamentaux sont foulés aux pieds en maints endroits. Pensez-vous que les choses vont s'améliorer?**

**C.S.** Nous ne sommes ni une organisation de défense des droits de l'homme, ni une organisation d'aide au développement. Le CICR protège la dignité de l'homme dans les régions en crise. Il s'appuie sur le droit universel, qui régit la vie de la communauté internationale. Les Conventions de Genève ont cinquante ans et constituent un capital important pour l'humanité. Bien que le droit international humanitaire ait fait de nombreux progrès et que 188 pays aient signé les Conventions de Genève, on assiste toujours et encore à des violations abominables de ces textes. Nous devons lutter contre ces violations. Rappelons toutefois qu'au cours de la seule année 1998, le CICR a rendu visite à 200000 prisonniers de guerre dans le monde entier, et qu'il a ainsi contribué à les protéger. Nous avons soigné et aidé des centaines de milliers de personnes déplacées, auxquelles nous avons aussi fourni les articles de première nécessité. A chaque fois, le droit humanitaire s'est révélé être un dispositif formidable. Nul ne peut dire avec précision combien de milliers de personnes ont pu être sauvées grâce aux Conventions de Genève.

**C.P. Mais le nombre et la brutalité des conflits ne semblent pas diminuer. Aider les personnes dans les situations d'urgence, c'est lutter contre les symptômes; la Croix-Rouge n'agit pas sur les**



«LES FRONTIÈRES PEUVENT PERMETTRE D'ÉVITER DES CONFLITS ET DES TENSIONS»

**causes. N'est-il pas frustrant d'intervenir uniquement lorsque le conflit a déjà éclaté ?**

**C.S.** Il est clair que c'est là un aspect frustrant, pour moi-même comme pour mes collaborateurs. Mais quelle serait l'autre solution ? Ne rien faire ? Dieu merci, nous avons la possibilité de faire quelque chose. En outre, pour le CICR, rester neutre ne signifie pas tout simplement se taire. Lorsque cela est opportun, nous attirons résolument l'attention des gouvernements, des états-majors des armées et des mouvements rebelles sur les principes humanitaires. Nous devons délivrer nos messages avec clarté, sans nous ingérer dans les problèmes politiques des pays. C'est ainsi qu'en mars, j'ai été invité à m'exprimer devant le Conseil de sécurité des Nations unies. J'ai clairement expliqué que toute action politique devait comporter des valeurs éthiques.

**C.P. La misère économique pousse de nombreuses personnes à sortir des frontières de leur patrie et à partir pour des pays plus riches. Voyez-vous dans cette tendance un danger pour la paix, ou une possibilité de rapprochement entre diverses conceptions du monde ?**

**C.S.** Il ne faut pas généraliser. On ne peut répondre de manière tranchée à cette question. Dans chaque situation, il nous faut décider à nouveau quelle est la meilleure solution. Ce qui est clair pour nous tous, c'est à quel point il est dangereux de ne pas réussir à intégrer des étrangers à notre propre culture. Mais il peut être tout aussi important, dans certaines circonstances, de se démarquer des autres.

**C.P. Quel doit être le degré de perméabilité d'une frontière pour qu'un pays ne se coupe pas du monde, tout en préservant sa propre identité ?**

**C.S.** Il est très important de préserver son identité. C'est s'aventurer en terrain dangereux que de tenter de diluer l'identité des nations. Il est légitime de se démarquer en tant que pays et nation – mais il ne faut pas que ce soit au prix de l'humanité. Il serait fatal de maintenir inconsidérément les étrangers hors de ses frontières.



« LA PAUVRETÉ DÉCLENCHERA ENCORE PLUS DE TROUBLES ET DE GUERRES DANS LE FUTUR »



« JAMAIS JE N'AURAIS CRU QUE L'HOMME PUISSE ÊTRE AUSSI MAUVAIS »

Préserver son identité ne doit jamais signifier ne pas entretenir un dialogue par-delà les frontières. La Suisse illustre bien à quel point il est difficile de trouver un équilibre entre l'ouverture et le repli derrière ses frontières. Et je ne dis pas cela de manière irrespectueuse. Je respecte le fait qu'un pays fasse un pas après l'autre. La vérité est peut-être dans le proverbe italien « Chi va piano, va sano et va lontano » (celui qui va lentement va sûrement et va loin).

**C.P. Dans le monde entier, la tendance à se définir et à se démarquer en fonction de son appartenance ethnique conduit à des conflits terribles. Et l'on voit éclater des Etats pluriethniques qui naguère appartenaient à une seule et même nation. Pourquoi ces formations n'ont-elles pas fonctionné ?**

**C.S.** Les problèmes ont leurs racines dans les erreurs du passé. En Afrique, les puissances coloniales ont tracé des frontières sans tenir compte des groupes ethniques. Elles ont tout mélangé – semant ainsi les graines des conflits qui font rage aujourd'hui. En Europe orientale, ce mélange de peuples a été maintenu sous contrôle par un régime autoritaire – là aussi avec des conséquences fatales à notre époque. Pour qu'un Etat multiethnique fonctionne, il doit reposer sur un système véritablement fédéraliste.

**C.P. C'est-à-dire ?**

**C.S.** Un système dans lequel les minorités peuvent prendre part aux décisions politiques. Il a fallu 600 ans à la Suisse pour devenir un Etat moderne. Le pays n'a pas hésité à maintenir des frontières internes, comme les différences linguistiques, religieuses ou politiques. Certaines questions ont été traitées de manière autonome – sans que l'Etat ne soit obligé de donner son autorisation. Le système a fonctionné. Les nouvelles communautés d'Etats doivent s'orienter vers un schéma fédéraliste.

**C.P. 800 millions de personnes ont faim, 1,2 milliard vivent dans la pauvreté absolue. Est-ce là l'origine de nombreuses guerres ?**

**C.S.** Bien entendu. Et vaincre cette misère reste l'un des défis majeurs de l'humanité. La pauvreté déclenchera dans le futur en-

#### EN 1997, LE CICR A :

- **visité environ 200 000 détenus dans 56 pays ;**
- **réuni quelque 26 000 familles séparées par la guerre ;**
- **acheminé 103 000 tonnes de matériel médical dans 48 pays ;**
- **distribué 6 270 tonnes de semences et de matériel agricole et**
- **équipé 7 500 amputés de prothèses.**

core plus de troubles, de guerres et de flux de réfugiés qu'aujourd'hui. C'est pourquoi les pays riches doivent agir et aider les pauvres.

**C.P. Les projets d'aide au développement qui ont été mis en place montrent que l'assistance est une chose délicate. Le problème est connu, et pourtant l'on ne parvient pas à maîtriser la pauvreté. Pourquoi ?**

**C.S.** Vous avez raison. L'assistance est une entreprise délicate. Il est important que les pays donateurs s'engagent à long terme. Leur objectif doit consister à garantir la paix par le développement durable des pays en proie à la misère. Mais les pays riches ne doivent pas se contenter d'apporter leurs idées dans ces pays. L'aide doit reposer sur les valeurs des autochtones. En outre, les projets d'aide au développement mis en place montrent clairement que si les pays donateurs sont animés par des intérêts purement économiques, cela peut provoquer de nombreux problèmes. Il faut élaborer de nouveaux modèles de développement, qui partent des possibilités naturelles locales et font abstraction de l'argent facile.

**C.P. Arrive-t-il que des opérations du CICR échouent par manque d'argent ?**

**C.S.** C'est pour nous un gros problème que de réussir à avoir suffisamment d'argent à notre disposition au bon moment et au bon endroit, pour faire face aux situations les plus urgentes. Mais lors de crises, nous avons toujours réussi jusqu'ici à mobiliser les principaux bailleurs de fonds, tels que les gouvernements, les milieux économiques et les Sociétés nationales de la Croix-Rouge. En cas d'urgence absolue, les finances ne constituent pas un obstacle pour nous. Ce qui est beaucoup plus déterminant, c'est l'absence de garanties de sécurité pour nos collaborateurs, ou le refus d'un gouvernement de nous laisser travailler dans une région en crise. Mais je voudrais ajouter que l'économie helvétique pourrait très bien faire davantage pour « son » CICR en Suisse.

**C.P. En économie, on parle de village planétaire. Les frontières politiques et mentales semblent dépassées. L'économie est-elle en train de reléguer les frontières nationales au rang des concepts périmés ?**

**C.S.** Absolument pas. Certes, en matière de communication, on peut parler de mondialisation ; et certains marchés se sont modifiés dans ce processus. Mais dans le commerce, par exemple, les choses semblent différentes. Les barrières restent considérables, et le protectionnisme se renforce. J'ai peur que la mondialisation croissante ne fasse disparaître les responsabilités. Car il n'y a pas de mondialisation de la responsabilité. Il faut que l'on puisse répondre aux questions suivantes : Qui est responsable devant l'humanité ? Qui est responsable du respect de la dignité humaine ? L'économie n'est pas encore en mesure de définir et de mettre en place des règles éthiques à ce sujet, qui soient valables dans le monde entier. Les leaders économiques doivent s'entendre pour intégrer des valeurs éthiques à leur action. Là, il faut des frontières. Les Etats doivent continuer de jouer un rôle important dans l'économie mondiale. C'est pourquoi la mondialisation ne doit pas trop affaiblir l'Etat national. Autrement, nous risquons de sombrer dans le chaos, avec la logique du profit pour seul élément régulateur. Et là encore, nous aurions une bombe à retardement sociale.

**C.P. Au cours des années que vous avez passées au sein du CICR, vous avez côtoyé les deux visages de l'homme : le bon et le mauvais. Ces années vous ont-elles fait découvrir un aspect de l'homme que vous ignoriez auparavant ?**

**C.S.** Oui. Jamais je n'aurais cru que l'homme puisse être aussi mauvais. Mais ce n'est pas une raison pour se résigner. Cette découverte me conduit plutôt à me battre pour que tout ce qui est humainement possible soit fait afin que l'on accorde une grande importance dans l'éducation au respect des droits de l'homme. A l'école, à l'université, mais aussi dans les milieux militaires, politiques, et dans la police. Aujourd'hui déjà, le CICR fait un travail d'explication et de formation. Certes, ma génération et la vôtre ne récolteront jamais les fruits de ces efforts. Il faudra peut-être des décennies, ou des siècles. Qui sait ? Mais il est une chose dont je suis sûr : le jour viendra où les fruits seront mûrs.



« LA MONDIALISATION NE DOIT PAS TROP AFFAIBLIR L'ÉTAT NATIONAL »



# LE CREDIT SUISSE AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

LA BANQUE DE DÉTAIL EST  
AUSSI PRÉSENTE À L'ÉTRANGER.

PAR ANDREAS THOMANN,  
RÉDACTION BULLETIN

Sur les marchés financiers internationaux, la notion d'un monde sans frontières va de soi. L'activité bancaire est devenue mondiale, et de puissants « global players » y occupent le devant de la scène. Le CREDIT SUISSE GROUP lui-même n'y joue pas les seconds rôles : la banque compte aujourd'hui 62 242 collaborateurs – 28 550 en Suisse et 33 692 à l'étranger. En 1998, ses produits bruts ont été de 21,7 milliards de francs suisses, réalisés pour moitié à l'étranger. Quatre des cinq unités d'affaires du CREDIT SUISSE GROUP sont fortement orientées vers l'international : la banque d'investissement CREDIT SUISSE FIRST BOSTON a des succursales dans plus de 41 pays et l'unité d'affaires CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING dans 28 pays. CREDIT SUISSE ASSET MANAGEMENT, l'unité d'affaires spécialisée dans la gestion institutionnelle, est présente dans 13 pays, et la Winterthur dans 32 pays.

Cela n'empêche pas la banque de continuer à jouer un rôle sur le marché national avec, tout d'abord, le CREDIT SUISSE pour la banque de détail. Cette unité d'affaires, qui n'est pas présente à l'étranger sous son propre nom, réalise la plus grande partie de son résultat d'exploitation sur le territoire helvétique et

compte une clientèle domiciliée en Suisse à 83 %. S'agit-il pour autant d'une banque purement nationale ? « En aucun cas », répond Christian Gut, responsable Financement du commerce et des exportations, le secteur le plus international du CREDIT SUISSE, « notre banque est aussi internationale que sa clientèle. » Un coup d'œil sur les chiffres du commerce extérieur helvétique permet de comprendre ce que Christian Gut veut dire : 40 % du produit intérieur brut de la Suisse provient de ses exportations.

Mais ce ne sont pas seulement les grosses entreprises qui vendent à l'étranger. Que se passe-t-il lorsqu'une petite ou moyenne entreprise (PME) veut se lancer sur d'autres marchés ? « Notre tâche est d'assister les clients qui souhaitent exporter. Nous les accompagnons de l'offre à la réalisation, en nous efforçant de réduire le plus possible les risques liés au commerce extérieur », explique Christian Gut (voir page 29 pour les adresses à contacter). Le plus grand risque est que l'acheteur étranger ne paie pas la marchandise commandée. Cela vaut en particulier pour les exportations dans les nouveaux pays industrialisés (NPI). Grâce à des instruments de couverture tels que l'encaissement documen-

taire ou le crédit documentaire, la banque s'assure que le client étranger reçoit la marchandise uniquement quand la contrepartie financière a été acquittée. La liaison est établie ensuite de banque à banque, c'est-à-dire de la banque du fournisseur à la banque de l'acheteur. Autre instrument : la garantie bancaire, qui assure l'exécution des prestations et le respect des engagements de tout type dans les échanges extérieurs. « Nous avons des relations avec environ 1 100 banques dans 126 pays, précise Christian Gut. Et nous allons continuer à renforcer ce réseau. » Les avant-postes du CREDIT SUISSE à





Téhéran, Tachkent, Pékin, Shanghai et Buenos Aires contribuent à développer cette présence.

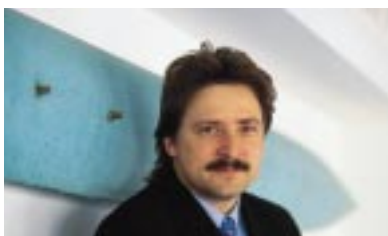
Les collaborateurs de Christian Gut interviennent également lorsqu'il s'agit d'affaires plus complexes, par exemple de projets d'investissement pouvant s'étendre sur des mois ou des années. L'exportation de biens d'investissement est souvent couplée avec la garantie fédérale contre les risques à l'exportation (GRE). Les spécialistes parlent à ce sujet de financement des exportations, pour faire la distinction avec les financements commerciaux à court terme. Le service, qui compte déjà un grand nombre de collaborateurs, s'est encore étoffé: il est passé de 220 à 270 personnes. S'y sont ajoutées les unités de Trade Finance de CREDIT SUISSE FIRST BOSTON, dont fait également partie une équipe chargée d'apporter son appui aux négociants en matières premières, les traders. Ce sont des entreprises employant entre dix et vingt personnes et pouvant brasser plusieurs milliards de francs par an, dans le pétrole par exemple. La plupart de ces «petits géants» opèrent à partir de Genève, de Lausanne ou de Zoug. «Le lieu d'implantation n'est pas primordial, souligne Christian Gut, car les matières premières ainsi négociées vont d'un port

maritime à l'autre et n'arrivent pratiquement jamais sur le territoire suisse.»

Au CREDIT SUISSE, Christian Gut n'est pas le seul dont l'horizon dépasse les frontières nationales. Son collègue Alfred Banz, responsable de l'unité de conduite Tessin, a toutes les raisons de penser que la banque de détail n'est pas une affaire purement nationale. Près de la moitié de ses clients privés vient de l'autre côté de la frontière. Et si l'on prend pour critère le volume brut de placement, les investisseurs étrangers arrivent même en tête. On pourrait croire que le Tessin, région ouverte sur l'extérieur, serait l'exception confirmant la règle selon laquelle la banque de détail est nationale. A tort, car dans toutes les régions frontalières il y a un nombre élevé de clients ayant leur domicile à l'étranger et leurs dépôts en Suisse – de Saint-Gall à Schaffhouse en passant par Bâle et Genève.

«La banque offshore pour nos clients privés étrangers a une longue tradition», rappelle Alfred Banz. C'est également une source importante de revenu pour la banque: un tiers de la fortune de placement brute au niveau national provient de la clientèle privée étrangère. Les affaires avec cette clientèle ne rapportent pas uniquement en raison du nombre de clients. «Elles sont aussi très rentables, ajoute Urs

## «INTERNET AUSSI A DES FRONTIÈRES»



ENTRETIEN AVEC  
MARKUS SIMON,  
CHEF DIRECT NET

ANDREAS THOMANN **Monsieur Simon, peut-on dire qu'Internet abolit les frontières de la banque de détail ?**

**MARKUS SIMON** A première vue, sans doute. Internet est le média sans frontières par excellence: rapide, global, transparent. Pourtant, des obstacles subsistent: par exemple, une banque indienne n'accordera pas un crédit à un garagiste de Berne. Elle ne connaît pas l'emprunteur ni sa situation sur le marché. Il y a donc des domaines d'activité dans lesquels Internet n'a aucun sens.

**A.T. Quels sont les domaines qui, à l'inverse, sont bien adaptés à Internet ?**

**M.S.** Le négoce de titres, le conseil en placement, les affaires concernant les grandes entreprises ou le financement du commerce et des exportations.

**A.T. Dans tous ces cas, il suffit donc de taper [www.credit-suisse.ch](http://www.credit-suisse.ch) ?**

**M.S.** Oui, si vous avez déjà une relation bancaire au CREDIT SUISSE. Sinon ce sont les conditions habituelles de la Commission fédérale des banques qui



## «NOTRE UNITÉ D'AFFAIRES EST AUSSI INTERNATIONALE QUE NOTRE CLIENTÈLE» CHRISTIAN GUT, FINANCEMENT DU COMMERCE ET DES EXPORTATIONS

Christen, responsable Investment Services au CREDIT SUISSE, car ces clients disposent d'une fortune de placement relativement élevée. Inversement, ils effectuent peu de transactions et nous coûtent donc moins cher.»

Qu'est-ce qui incite les clients étrangers à placer leur argent au CREDIT SUISSE ? «Tout d'abord notre bonne réputation : solidité, sérieux, sécurité et discrétion», explique Dominique Folletête, responsable de l'unité de conduite Suisse romande, dont le centre est constitué par la place financière de Genève. Mais une bonne image ne suffit pas : «Nous avons aussi des produits de qualité à offrir. Par exemple nos fonds, qui sont très demandés par la clientèle étrangère.»

La grande proportion de clients étrangers est d'autant plus remarquable que le CREDIT SUISSE ne fait aucune publicité à l'étranger. Cela pourrait changer, car comme le souligne Urs Christen : «En Suisse, le gâteau est pratiquement partagé. Pour se développer, il faut regarder vers l'étranger.» A l'ère d'Internet, cette expansion ne passe pas forcément par un canal traditionnel. Le CREDIT SUISSE dispose sur ce point d'une bonne expérience : des clients de plus d'une centaine

de pays utilisent déjà DIRECT NET depuis que la banque s'est lancée sur le Web en été 1997, la première banque suisse à le faire (lire l'interview ci-dessous).

«Le Lafferty Group nous a décerné le titre de meilleure banque sur Internet d'Europe. Cela nous a permis d'attirer un nombre important de clients», se réjouit Markus Simon, responsable de DIRECT NET, tout en mettant en garde contre un excès d'optimisme : «la proportion de clients étrangers sur Internet est encore bien au-dessous des 10%.» Pour l'accroître sensiblement, il faudrait proposer

un paquet de produits permettant à la banque de se démarquer des autres prestataires. «On pourra ensuite commencer à faire de la publicité sur une grande échelle et développer les centres d'appel dans chaque pays.» Car la banque sur Internet ne peut pas se passer totalement d'une présence physique sur place. «Il faut que les gens puissent appeler dès qu'il y a un problème.»

Mais quelle que soit l'orientation choisie par le CREDIT SUISSE, une chose est sûre : tout est prévu pour assurer la présence de la banque de détail aux quatre coins du monde.

### SERVICE PME : EXPORTER N'EST PAS SORCIER

**A la fin de l'année dernière, le CREDIT SUISSE a étendu son service aux PME exportatrices. Si vous avez des questions sur les crédits documentaires, les garanties ou les encaissements documentaires, vous pouvez appeler la nouvelle hotline gratuite 0800 880 885. Vous y obtiendrez des renseignements sur toutes les questions ayant trait aux risques liés à l'exportation. Vous pouvez aussi envoyer à tout moment un e-mail ([mailbox.dokumentargeschaeft@credit-suisse.ch](mailto:mailbox.dokumentargeschaeft@credit-suisse.ch)) ou vous rendre dans l'un des huit Trade Finance Service Centers à Genève, Lausanne, Berne, Bâle, Saint-Gall, Zoug, Lugano ou Zurich. Pour de plus amples informations sur le financement des exportations, adressez-vous à Jürg Wichmann au 01 333 52 44. Outre son activité de conseil dans le domaine de l'import-export, le CREDIT SUISSE organise un séminaire intitulé «Sécurités de paiements dans le domaine du commerce international». Max Kull est à votre disposition pour toute information complémentaire à ce sujet au 01 332 29 90.**

s'appliquent : il vous faut d'abord ouvrir une relation bancaire normale dans notre banque, soit directement auprès de la succursale soit par la poste avec attestation notariée.

#### A.T. Pourquoi ces conditions ?

**M.S.** Il s'agit surtout d'éviter les malversations, notamment en matière de blanchiment d'argent.

**A.T. Cela dit, si l'on est client du CREDIT SUISSE il est possible d'effectuer ses opé-**

**rations bancaires partout dans le monde via Internet ?**

**M.S.** Presque partout. Il y a malheureusement quelques pays où cela n'est pas autorisé, notamment les Etats-Unis et le Japon. C'est un vrai problème. Mais l'obstacle principal n'est pas d'ordre juridique : il est d'ordre psychologique.

#### A.T. Que voulez-vous dire par là ?

**M.S.** L'activité bancaire repose sur la confiance. Or, Internet n'est pas perçu partout comme un média sûr – à tort

d'ailleurs, car les méthodes de cryptage utilisées sont parfaitement au point. Mais il y a de grandes différences entre les pays en ce qui concerne la banque sur Internet ; les Français par exemple y sont assez réticents.

### BULLETIN | ONLINE

**POUR EN SAVOIR PLUS SUR «LA BANQUE SANS FRONTIÈRES», RENDEZ-VOUS À LA PAGE D'ACCUEIL DU CREDIT SUISSE : [WWW.CREDIT-SUISSE.CH](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH)**



POUR ROLAND  
FISCHER, DU SERVICE  
ECONOMIC RESEARCH,  
IL FAUT REPENSER  
LE SYSTÈME DANS  
L'OPTIQUE D'UNE  
COOPÉRATION REN-  
FORCÉE ENTRE LES  
CANTONS.

A man with glasses, wearing a dark blue jacket over a red sweater and a patterned tie, is sitting on a swivel office chair at a train station platform. He is looking towards the camera. The background shows multiple train tracks, overhead power lines, and some buildings in the distance. The ground is paved with a yellow safety line.

# ÉTAT FÉDÉRAL : LES VERTUS FISCALES DU CANTONALISME





## LES FRONTIÈRES CANTONALES ONT SOUVENT LEUR RAISON D'ÊTRE DU POINT DE VUE ÉCONOMIQUE.

**PAR ROLAND FISCHER,  
ECONOMIC RESEARCH**

Dans le débat sur le fédéralisme, les frontières revêtent une double dimension. Les limites entre les cantons, d'un côté, sont caractéristiques de la politique, de la culture et de la société : bien souvent, ce sont elles qui servent de ligne de démarcation aux différences politiques, économiques et sociales. D'un autre côté, on peut se demander, en ces temps de globalisation et de mobilité croissante, si le fédéralisme d'aujourd'hui n'est pas lui-même enfermé dans des frontières. Ces derniers mois, la discussion sur les structures de la Suisse s'est d'ailleurs ravivée. En Suisse romande, par exemple, il y a des responsables politiques qui se proposent de fusionner les cantons de Vaud et de Genève. Et dans la région de Bâle, c'est la question d'un canton couvrant le nord-ouest de la Suisse, à savoir les deux demi-cantons, mais aussi une partie des cantons de Soleure et d'Argovie, qui est sur le tapis. Même dans la population, l'idée d'une redéfinition des frontières semble faire son chemin : selon un sondage effectué en Suisse centrale, 40% des habitants sont favorables à un regroupement des cantons de leur région. Harmonisation des fiscalités, rationalisation des administrations et péréquation des charges ne sont que quelques avantages parmi d'autres qu'on se promet d'une intégration renforcée des cantons. Or, dans la masse des projets de réforme et des initiatives, c'est oublier bien souvent que la microstructure des cantons offre aussi des avantages.

### **Concurrence fiscale : bénédiction ou malédiction ?**

Au nombre de ces avantages, on citera la pratique d'une politique de proximité. En clair, plus l'unité territoriale est petite, mieux les intérêts des citoyens sont perçus, défendus et respectés. Dans un petit canton, il s'établit donc entre les dirigeants politiques et les citoyens un

contact étroit avec, à la clé, une sérieuse économie en termes d'information. Sans compter que la multitude des collectivités qui s'y font concurrence génère des innovations politiques et organisationnelles. Mais ce n'est pas tout : les mauvaises décisions politiques y ont des répercussions beaucoup moins fâcheuses que dans un grand Etat fortement centralisé ; elles font partie intégrante d'un processus d'apprentissage qui veut qu'on se garde de reproduire les erreurs des autres collectivités publiques tout en s'inspirant de leurs succès.

Le fédéralisme suisse se distingue par la concurrence fiscale, qui passe à tort pour ruineuse. En raison de la compétition qu'ils se livrent pour attirer les investisseurs, les cantons sont amenés à maintenir les impôts à un bas niveau et, corollaire obligé, à limiter les dépenses publiques. Une étude réalisée par le service Economic Research du CREDIT SUISSE montre qu'une fiscalité basse influence favorablement, par le drainage des capitaux, la croissance du revenu cantonal et du produit de l'impôt. A la lecture du graphique reproduit page 32, on constate qu'en une décennie, les cantons à faible quote-part fiscale (recettes fiscales en pourcentage du revenu cantonal) ont vu leur revenu cantonal progresser plus sensiblement – les analyses statistiques le confirment – que les cantons où le taux d'imposition est relativement élevé. Il est de fait que Zoug, Schwyz et Nidwald ont enregistré entre 1985 et 1995 une croissance supérieure à la moyenne. Au début de cette décennie, ils appliquaient comparativement aux autres cantons les quote-parts fiscales les plus basses. Quant à Berne, au Tessin et à la plupart des cantons romands, ils ont dû se contenter, de par leurs quote-parts fiscales relativement élevées, d'une croissance moindre.

Certes, la concurrence fiscale n'a pas permis à la Suisse d'échapper à la hausse généralisée de la quote-part de l'Etat, en particulier dans les années 60 et 70.

Reste que par comparaison à d'autres pays industrialisés, la Suisse se situe toujours parmi les privilégiés en ce qui concerne la quote-part de l'Etat, avec un peu moins de 40%. Seuls les Etats-Unis et le Japon ont enregistré en 1997 des pourcentages plus bas. A cela s'ajoute que, depuis 1960, les dépenses publiques par rapport au produit intérieur brut (PIB) ont connu en Suisse une progression

moins nette que presque partout ailleurs. Compte tenu de son fédéralisme très marqué, on peut parier que, sans concurrence fiscale entre les cantons, la quote-part d'impôt serait aujourd'hui beaucoup plus élevée en Suisse.

Quant à l'extrême disparité d'imposition dans les cantons, elle autorise par contre quelques interrogations. Ainsi, la quote-part fiscale variait en 1996 du simple à plus du double entre Zoug et Genève. Une distorsion de concurrence fiscale qui est due essentiellement à **trois raisons** :

### 1. Contexte économique

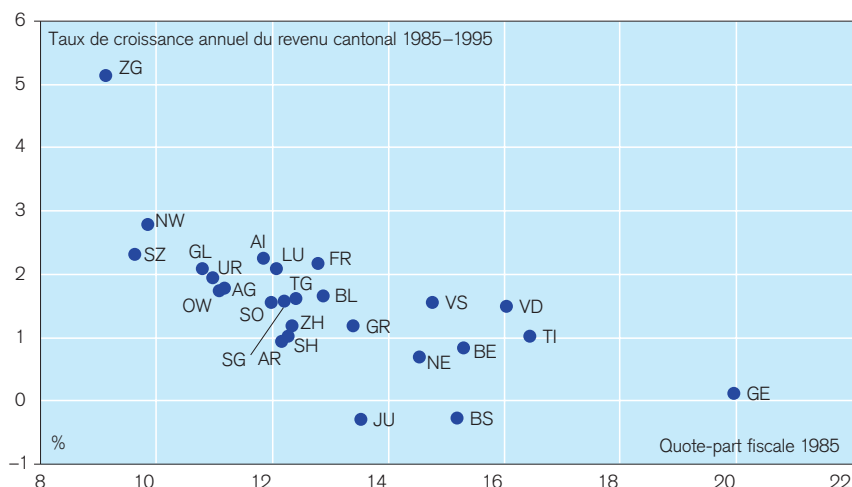
La fiscalité ne suffit pas à elle seule pour attirer les investisseurs, les moyens de communication et la présence de personnel qualifié entrent aussi en ligne de compte. Les régions reculées et les villes sont particulièrement désavantagées à cet égard, d'où leur incapacité à faire face à la concurrence fiscale. Dans les régions reculées, les implantations de grosses sociétés sont trop rares, et, dans les villes, les frais d'infrastructure trop élevés. Dans les deux cas il y a depuis quelques années, pour comble d'infortune, une forte tendance au dépeuplement. Mais ces disparités régionales tiennent également à la diversité des besoins des citoyens : que l'on songe par exemple aux dépenses de santé, plus élevées en Suisse romande, ou aux budgets culturels dans les villes.

### 2. Existence de spillovers

Si la concurrence fiscale ne joue pas à plein, c'est aussi parce qu'il se produit ce qu'il est convenu d'appeler des spillovers, qui proviennent du fait que les bénéficiaires de prestations de l'Etat ne correspondent pas exactement aux payeurs. Ce problème s'est aggravé ces dernières années sous l'effet de la mobilité accrue de la population. De ce fait, les cantons urbains se sentent de plus en plus pénalisés dans cette compétition. Ils reprochent aux cantons voisins que leurs ressortissants profitent de l'infrastructure et de l'activité culturelle de la ville, mais participent

## L'IMPÔT, FACTEUR DE CROISSANCE

CREDIT SUISSE



A l'aide de régressions linéaires, le CREDIT SUISSE a étudié le rapport entre la charge fiscale d'une part et le taux de croissance du revenu cantonal et des recettes fiscales d'autre part, et cela sur trente ans, de 1965 à 1995. Il ressort de cette étude qu'une hausse de la quote-part fiscale d'un point de pourcentage se traduit dans les cinq à dix ans qui suivent par une baisse moyenne du taux de croissance annuel de 0,13 point de pourcentage pour ce qui est du revenu cantonal et de 0,2 point de pourcentage pour ce qui est des recettes fiscales. Autre facteur clé dans l'évolution du revenu cantonal et des recettes fiscales : la croissance démographique. Pour recevoir l'édition intégrale de cette étude (en allemand seulement), vous pouvez appeler Roland Fischer au 01 333 77 36.





## « LA CONCURRENCE FISCALE PASSE À TORT POUR RUINEUSE »

insuffisamment à leur financement et paient moins d'impôt.

### 3. Inégalité des économies d'échelle

Plus le catalogue de prestations de l'Etat s'étoffe, plus la réduction des coûts moyens de production (économies d'échelle) gagne en importance. Ainsi, les grands cantons ont sur les autres l'avantage de pouvoir fournir, à quantité et qualité égales, bon nombre de prestations à moindres frais.

Même si l'on ne possède pas de données précises sur l'importance des économies d'échelle dans les administrations cantonales, on peut déduire du renforcement de la coopération intercantonale que beaucoup de petits cantons ne sont plus en mesure de répondre aux exigences en ce qui concerne la quantité et la qualité des prestations publiques. Autant dire que les frontières actuelles sont trop étroites pour une concurrence fiscale loyale dans des conditions comparables. Cette analyse est sans doute étayée par le quasi-échec du système actuel de péréquation financière fédérale, qui est trop exclusivement axé sur l'aide aux régions de montagne.

Reste à savoir comment tirer le meilleur parti des économies d'échelle et limiter les spillovers sans renoncer pour autant aux avantages de la concurrence fiscale. Plusieurs **solutions** sont à l'ordre du jour :

#### 1. Harmonisation des fiscalités

dans le cadre de concordats : économiquement parlant, c'est la moins convaincante de toutes les solutions. Car qui dit harmonisation fiscale, dit abandon des avantages de la concurrence fiscale sans réorganisation à la clé. Cette solution ne permettrait pas de résoudre le problème

des spillovers ni de tirer profit des économies d'échelle. Sans compter qu'il faudrait créer un système élargi de péréquation financière redistribuant aux cantons pauvres le produit de l'impôt des cantons riches. Vu les obstacles à l'actuelle révision de la péréquation financière fédérale, ces concordats ne paraissent guère réalisables sur le plan politique.

**2. Regroupement de cantons** Cette solution, qui représente certainement la plus radicale et la plus audacieuse des formes d'intégration, serait politiquement tout aussi difficile à réaliser. Une fusion entraînerait de fait une perte de pouvoir et de souveraineté. Or eu égard aux restructurations incontournables des administrations cantonales, elle ne se ferait pas sans résistance de la part des salariés concernés. Enfin, elle ne résoudrait qu'imparfaitement le problème des spillovers, vu que les espaces économiques coïncident très rarement avec les frontières cantonales et que les économies d'échelle et les spillovers varient selon les missions de service public.

Mais la fusion de plusieurs cantons présente aussi des avantages : d'après une analyse effectuée par le service Economic Research du CREDIT SUISSE, elle égaliserait les conditions d'implantation des entreprises ainsi que la structure de la population, et contribuerait du même coup à uniformiser les taux de croissance économique. A moyen ou long terme, on verrait diminuer dans la foulée les disparités de capacité contributive, ce qui aurait pour effet d'atténuer encore un peu plus les inégalités entre cantons en termes d'attractivité. A la différence des concordats et autres accords intercantonaux

habituellement décidés au niveau gouvernemental, cette solution conférerait enfin aux citoyens un droit de participation et un pouvoir de contrôle plus étendus, que ce soit lors du processus d'intégration ou dans l'accomplissement des missions de service public.

### 3. Renforcement de la coopération

dans le cadre de concordats et autres accords intercantonaux : pour tirer le meilleur parti des économies d'échelle et limiter les spillovers, il n'y a en définitive rien de tel que les formes de coopération établies par les cantons en vue d'un service d'intérêt intercantonal.

Toutefois, cette solution ne procure des avantages aux cantons à moyen ou long terme que si ceux-ci délèguent leur compétence à un organisme supracantonal. Sinon les économies d'échelle risqueraient d'être neutralisées par suite de double emploi, et donc de surcoût administratif. C'est précisément pour cette raison que la coopération renforcée entre les cantons constitue sans doute, du point de vue politique, la forme d'intégration la plus facile à réaliser, car c'est celle qui rencontrerait de la part des administrations comme des électeurs le moins de résistance.

Tout bien considéré, il faut croire que, par le jeu des forces politiques et sociales en présence, les frontières intérieures de la Suisse ne sont pas près de vaciller.

ROLAND FISCHER, TÉLÉPHONE 01 333 77 36

E-MAIL : [ROLAND.FISCHER@CREDIT-SUISSE.CH](mailto:ROLAND.FISCHER@CREDIT-SUISSE.CH)

BULLETIN | ONLINE  
INFORMATIONS SUR LE THÈME  
DU FÉDÉRALISME :  
[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)

## ESPRIX: LES FIRMES EN FORME



25 février: les dés sont enfin jetés. Dans la solennité de la salle de concert

du Centre des Congrès de

Lucerne, le conseiller fédéral

Pascal Couchepin a décerné Esprit, le Prix Suisse de la Qualité en Business Excellence, aux deux meilleures entreprises de Suisse. Le CREDIT SUISSE participe en tant que sponsor principal à ce prix, qui a été remis pour la première fois cette année. 21 entreprises s'étaient présentées au concours, treize d'entre elles ont été présélectionnées et examinées sous toutes les coutures par le jury, et cinq ont été nominées.

La société Meierhofer AG, de Mellingen, leader mondial de la fabrication de claviers, de panneaux

frontaux et de plaquettes d'identification, est la lauréate de la catégorie PME.

Quant au prix de la catégorie Grandes entreprises, il a été décerné à Schurter SA, de Lucerne, qui met au point, produit et vend des composants électroniques passifs de haut de gamme.

Klaus Kobjoll, directeur du Schindlerhof, l'hôtel du centre de congrès de Nuremberg et lauréat du prix European Quality Award, clôture la cérémonie par un discours enflammé dans lequel il encouragea tous ceux qui ambitionnent de remporter Esprit: « Cette cure de remise en forme, dit-il, est un grand bienfait pour toute entreprise; et, qui plus est, on y prend plaisir. » Pour de plus amples informations sur Esprit: [www.esprit.ch](http://www.esprit.ch)



Anton Lauber, Peter Meierhofer

## SERVICE PME: QUI SURFE TROUVE

Le CREDIT SUISSE élargit sa palette d'informations pour les PME. Les publications suivantes sont disponibles dès à présent, y compris sur Internet:

– **Crédit pour petites et moyennes entreprises** ([www.fr.credit-suisse.ch/credit\\_pme](http://www.fr.credit-suisse.ch/credit_pme)): informations utiles sur la procédure d'octroi de crédits. Depuis le site Internet, vous pouvez télécharger la nomenclature complète des critères d'appréciation de crédit en format PDF, comme les explications sur la nouvelle classification des risques et sur la tarification en fonction des risques et des coûts. Pour demander un crédit, il vous suffit d'imprimer le formulaire «Demande de crédit pour la clientèle entreprises» et de le retourner à votre conseiller clientèle, complété et accompagné des pièces demandées.

– **Le business plan** ([www.de.credit-suisse.ch/corporate/businessplan.html](http://www.de.credit-suisse.ch/corporate/businessplan.html)), qui vous aidera à formuler vos objectifs d'entreprise et à définir un

plan d'action pour les atteindre. Vous trouverez sur Internet des masques Excel pour bilan et compte de profits et pertes prévisionnels, ainsi que d'autres outils de calcul. Ces fichiers peuvent être téléchargés.

– **Le plan de liquidités** ([www.fr.credit-suisse.ch/corporate/finanz.html](http://www.fr.credit-suisse.ch/corporate/finanz.html)). Même si vous n'êtes pas tenu d'établir un business plan, il est conseillé à toute entreprise d'établir un plan de liquidités; le site vous fournit un masque Excel à cet effet.

Vous pouvez également commander les deux premières brochures à l'aide du bon de commande en dernière page du BULLETIN.



## VIVE CREDIT

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 1999, CS Life se présente dans de nouveaux atours et sous le nouveau nom CREDIT SUISSE Life. Le CREDIT SUISSE fait ainsi un pas de plus vers la bancassurance, c'est-à-dire vers une gamme complète de services financiers.

L'offre du nouveau CREDIT SUISSE Life se compose toujours des trois lignes de produits **LifeStar, LifeFund et LifePension**.

A compter du 1<sup>er</sup> avril 1999 il est possible de choisir, au moment de la conclusion





## FUND LAB: UNE NOUVELLE BANQUE DE DONNÉES SUR LES FONDS

Lorsque FUND LAB a été présentée au public début mars, la presse a parlé d'une « avancée révolutionnaire ». FUND LAB, le nouveau système d'information sur les fonds de CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING, est à la disposition de tous les clients du CREDIT SUISSE. Un logiciel interactif permet aux investisseurs de choisir, selon des critères précis, des fonds de placement du CREDIT SUISSE GROUP ainsi que des fonds de premier ordre proposés par d'autres prestataires. FUND LAB offre ainsi la possibilité d'accéder aisément à des informations transparentes.

Les créateurs de FUND LAB se sont fixé trois objectifs:

1. la CLARTÉ, qui facilite au client la comparaison entre les divers fonds correspondant le mieux à ses besoins;
2. un CHOIX de fonds de qualité;
3. la CONVIVIALITÉ du logiciel.

Pour que les fonds répertoriés soient comparables, une notation spéciale a été créée. Une équipe de

recherche évalue les fonds selon des critères qualitatifs et quantitatifs. La notation quantitative est basée sur le rapport risque/rendement. Quant à la notation qualitative, elle sera introduite dans Internet ultérieurement, tout comme une interface automatique pour la gestion des titres; cette dernière permettra aux clients de CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING et du CREDIT SUISSE d'acheter et de vendre leurs parts de fonds directement dans FUND LAB. Les clients utilisant DIRECT NET peuvent d'ores et déjà acheter et vendre des titres sur Internet.

« Avec FUND LAB nous faisons œuvre de pionniers en Europe, ce qui prouve que le CREDIT SUISSE GROUP est hautement compétent dans le domaine des canaux en ligne », conclut Ulrich Knopp, chef de projet FUND LAB.

Pour de plus amples informations, appelez la hotline FUND LAB au 01 335 40 40 ou consultez [www.cspb.ch/fundlab](http://www.cspb.ch/fundlab)

## SUISSE LIFE

d'un contrat LifeStar, entre deux manières d'investir le capital :

- placement à taux fixe (LifeStar Bond) ou
- fonds de sûreté mixte en actions, obligations et immeubles (LifeStar Mixed).

La nouvelle possibilité de placement LifeStar Mixed s'avère intéressante notamment en phase de taux bas et ajoute à la

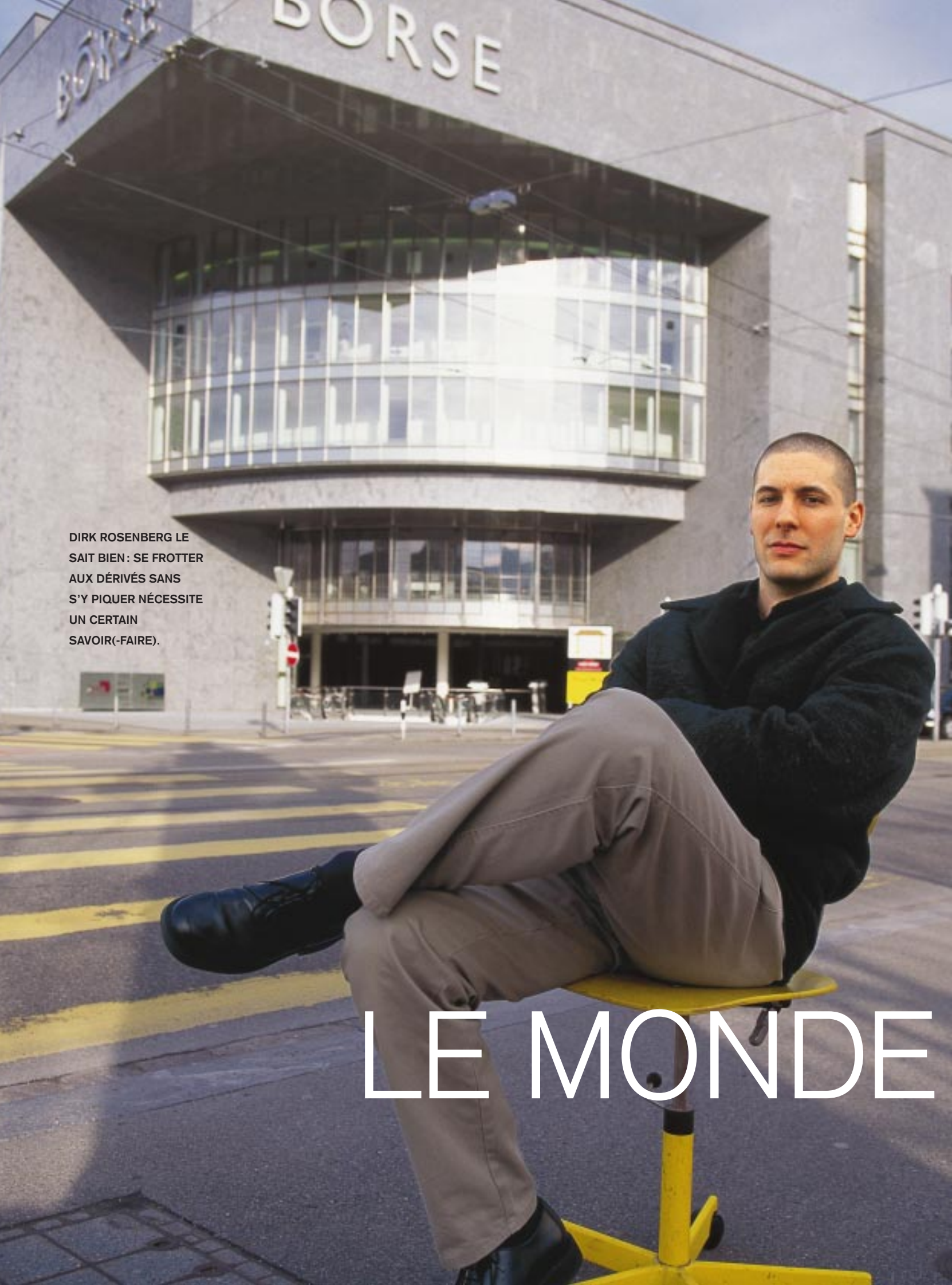
garantie de versement l'avantage d'un rendement supérieur. En outre, les produits issus de LifeStar Mixed sont exonérés d'impôts sous certaines conditions, ce qui, bien entendu, fait croître d'autant le rendement net.

Pour plus de détails, adressez-vous aux conseillers clientèle du CREDIT SUISSE. Vous pouvez aussi consulter [www.cslife.ch](http://www.cslife.ch) ou appeler la hotline en composant le 01 284 22 00.



LifePension





DIRK ROSENBERG LE  
SAIT BIEN: SE FROTTER  
AUX DÉRIVÉS SANS  
S'Y PIQUER NÉCESSITE  
UN CERTAIN  
SAVOIR(-FAIRE).

LE MONDE



PAR DIRK ROSENBERG,  
ECONOMIC RESEARCH

Depuis quelques années, les nouveaux produits financiers poussent comme des champignons. A côté d'appellations courantes telles que option de type européen ou future sur indice boursier sont apparus des noms aux consonances de plus en plus exotiques : Asian option, barrier option, exchange option ou path-dependent option, pour n'en citer que quelques-uns. Des événements comme la chute de la Barings Bank en 1995 ou la mise en faillite du Comté d'Orange (Californie) en 1994 ont grandement contribué à démystifier, sinon à discréditer les produits dérivés modernes. Après la catastrophe du hedge fund (fonds spéculatif) LTCM en 1998, des voix se sont à nouveau élevées pour réclamer une réglementation étatique des opérations sur dérivés. Ces censeurs estiment en effet que les dérivés sont à l'origine de la spéculation et de l'instabilité qui en découle sur les marchés financiers. Les mesures préconisées vont de l'autorégulation à des dispositifs équivalant à une interdiction pure et simple des opérations sur dérivés. Cette sévérité résulte toutefois d'un malentendu sur le but et la fonction des dérivés.

Les dérivés sont des produits financiers dont le prix dérive de la valeur d'un autre produit. Seule condition : cet autre produit doit avoir un prix observable. Les instruments dérivés se répartissent d'ordinaire en deux grandes catégories – les options et les contrats à terme – qui se distinguent avant tout par leurs modalités de règlement (payoff structure).

### Options

L'investisseur qui achète une option acquiert, contre paiement d'une prime (prix de l'option), le droit d'acheter (option d'achat ou call) ou de vendre (option de vente ou put) un autre actif, par exemple une action, à un prix convenu d'avance (prix d'exercice ou strike), indépendamment de la variation du prix de cet actif sur le marché. La prime dépend de la différence entre la valeur courante et le prix d'exercice du titre sous-jacent, ainsi que des variations probables de son cours et de la durée résiduelle de l'option. Si le cours de l'action monte au-dessus du prix d'exercice, l'acheteur d'une option call fera usage de son droit d'acheter l'action au prix d'exercice pour la revendre sur le

COMMENT FONCTIONNENT LES OPTIONS?  
QU'EST-CE QUE LES CONTRATS À TERME?  
LE BULLETIN VOUS INITIE  
AUX OPÉRATIONS SUR DÉRIVÉS.

# DES DÉRIVÉS



## «CE NE SONT PAS LES DÉRIVÉS EN SOI QUI POSENT PROBLÈME, MAIS L'IGNORANCE DES RISQUES»

marché. Son gain correspondra alors à la différence entre le cours de l'action et le prix convenu dans le contrat d'option, moins la prime payée au départ. Quant au vendeur de cette option call, il essuiera une perte équivalente au gain de l'acheteur. Par contre, si le cours de l'action n'atteint pas le prix d'exercice avant l'échéance de l'option, le détenteur de l'option renoncera à son droit d'acheter le titre sous-jacent, puisqu'il pourra l'acquérir à meilleur compte sur le marché. Il subira ainsi une perte équivalente au prix de l'option et correspondant, dans ce cas aussi, au gain de la contrepartie.

### Contrats à terme

A l'inverse des contrats d'option, les contrats à terme n'impliquent pas le versement d'une prime. Les parties se contentent de fixer le prix auquel tel bien sera livré à telle date. A l'échéance, et quelle que soit l'évolution du cours, le vendeur (détenteur d'une position courte) livre à l'acheteur (détenteur d'une position longue) le bien en question au prix convenu. Ainsi, le vendeur subit toujours une perte en cas de hausse des prix, car il est alors obligé d'acheter le bien au cours du marché alors qu'il ne reçoit de l'acheteur que la somme fixée par contrat. Il réalise en revanche un bénéfice en cas de baisse des prix.

Dans le contrat à terme, l'acheteur obtient donc la garantie d'un prix futur, tandis qu'avec l'option, il acquiert le droit de tirer parti d'une plus-value de l'actif et de

limiter son risque de perte, cela contre paiement d'une prime – appelée aussi prix de l'option.

### Hedging

Comme on le voit, les dérivés permettent de se protéger contre les fluctuations de cours inattendues. Et c'est précisément ce besoin de protection, de couverture (hedging), qui est à l'origine de tels instruments. Dès le XII<sup>e</sup> siècle, les paysans des pays méditerranéens concluaient au printemps des contrats (lettres de faire) fixant le prix auquel ils livreraient leur récolte. Ainsi, en cas de chute des prix, ils ne risquaient plus de se retrouver dans l'impossibilité matérielle de rembourser les dettes qu'ils avaient contractées pour payer les semences, les outils et la main-d'œuvre. Mais ils perdaient en même temps toute chance de profiter d'une hausse inattendue des prix des céréales. Dans ces contrats, les acheteurs étaient le plus souvent des boulangeries, des moulins ou des villes qui, à l'exact opposé des paysans, tenaient à se couvrir contre le risque d'une hausse des prix et étaient prêts, pour cela, à renoncer au gain supplémentaire lié à une éventuelle baisse des prix.

L'Europe du Sud n'est toutefois pas la seule région où les dérivés ont une vieille histoire. Au Japon aussi, les suzerains concluaient déjà vers 1600 des contrats à terme sur le riz afin de se prémunir contre une évolution négative

des prix. Quant à la Hollande, elle a été le théâtre du premier krach boursier de l'histoire (Tulip Bubble) à la suite de spéculations excessives sur les oignons de tulipes au moyen d'instruments dérivés. La première Bourse institutionnalisée des dérivés est le Chicago Board of Trade, créé en 1865 et toujours en activité. A l'origine, on y traitait des contrats de futures (voir ci-dessous) sur le blé, le coton et d'autres produits agricoles, bientôt complétés par les valeurs mobilières.

### Futures

Le future et le contrat à terme procèdent de la même idée : fixer aujourd'hui par contrat un prix payable demain. La grande différence réside dans le fait que le future est un titre standardisé faisant l'objet d'un négoce réglementé dans lequel la Bourse est toujours contrepartie. Autrement dit, la place boursière impliquée définit aussi bien la date et le lieu de la livraison que la quantité et la qualité de l'actif à livrer. En outre, la Bourse détermine la cotation pour chaque catégorie de contrats. Contrairement aux contrats à terme, qui sont conclus entre deux parties quelconques (opérations dites hors Bourse) leur donnant une structure spécifique, les futures constituent un produit uniforme parce que standardisé. La transparence s'en trouve considérablement améliorée, de même que la formation des prix. Sans compter que la Bourse gère pour chaque négociant un compte recensant toutes ses positions ouvertes. Lorsqu'il conclut un contrat, l'acheteur doit en outre verser une marge (appel de marge), de façon à ce que la Bourse soit en mesure de remplir ses engagements vis-à-vis des autres négociants, même en cas d'insolvabilité d'un client. A l'encontre

BULLETIN | ONLINE

POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR LE  
«MONDE DES DÉRIVÉS» :  
[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)

de ce qui se passe avec le contrat à terme, le risque de contrepartie est donc réduit au minimum dans l'éventualité où une place boursière tout entière, et non seulement un cocontractant, deviendrait insolvable.

### Gestion des risques

A l'origine, les produits dérivés servaient avant tout de rempart contre les variations de cours des céréales et d'autres matières premières. Il faut attendre la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle pour voir les options et les contrats à terme sur actions se répandre aux Etats-Unis à la suite de l'accord de 1792 dit de «Buttonwood Tree», sorte de code régissant le commerce des valeurs mobilières. C'est d'ailleurs l'arbre sous lequel cet accord avait été signé qui allait plus tard faire place à Wall Street. Avec le développement du commerce extérieur, le besoin de couvrir les risques de change augmente lui aussi, d'où l'apparition d'un nouveau marché spécialisé dans les options et les futures. Le rattachement des principales monnaies au dollar après la Seconde Guerre mondiale (système de Bretton Woods) sonne toutefois le glas de ce marché, du moins jusqu'au retour aux changes flottants en 1971. L'augmentation des besoins financiers des pouvoirs publics dans la quasi-totalité des pays occidentaux donne en outre naissance aux produits dérivés sur titres d'Etat, qui permettent de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt.

La libéralisation des marchés financiers, la levée des barrières commerciales et l'essor fulgurant des technologies de l'information ont, au cours des trois dernières décennies, multiplié les incertitudes sur le front économique. L'intérêt des entreprises pour le transfert de certains risques vers le marché s'en est accru d'autant. Une compagnie pharmaceutique doit par exemple se poser la question de savoir pourquoi elle devrait assumer les risques de change et de taux, alors qu'elle prend déjà un important risque de marché en fabriquant des médicaments. Il est donc

logique que les acteurs du marché dont la gestion des risques est l'un des métiers de base assument de tels risques. Par un contrat d'option, une firme peut ainsi transférer à une banque son risque de change sans devoir renoncer pour autant aux fruits d'une évolution des cours qui lui serait favorable. De son côté, la banque reçoit une prime proportionnelle au risque qu'elle court. Elle peut en outre supporter elle-même une part déterminée des incertitudes ainsi couvertes ou la reporter à son tour sur le marché, selon sa capacité de risque (possibilité d'assumer des risques propres) et sa propension au risque (volume des fonds propres devant être exposés au risque). Avec ce système, chaque investisseur peut s'exposer en fonction de son goût du risque, d'où un engagement (allocation) efficace et un juste prix pour le risque.

Parce que les entreprises doivent assumer des tâches toujours plus complexes, les dérivés deviennent, eux aussi, chaque jour plus sophistiqués. Or, ces instruments peuvent faire courir un grave danger à qui n'en comprendrait pas suffisamment bien la complexité et les risques. Spéculer sur les dérivés, par exemple pour améliorer son bilan, peut être hasardeux. Il arrive même que le recours à de tels

véhicules aboutisse à une faillite, comme dans le cas du Comté d'Orange en 1994 : le directeur des Finances de ce district californien avait parié sur la stabilité ou la baisse des taux d'intérêt à long terme et conclu des opérations pouvant rapporter gros pour une mise relativement modeste. Malheureusement, après avoir tendu longtemps à la baisse, les taux d'intérêt américains ont choisi ce moment précis pour repartir à la hausse. Les gains virtuels ne tardèrent pas à se muer en pertes colossales, hélas bien réelles.

### Conclusion

A vrai dire, ce ne sont pas les dérivés en soi qui posent problème, mais l'ignorance des risques. Pour s'engager dans les dérivés, il faut être parfaitement au clair sur la stratégie et la prise de risques. Ces produits servent en premier lieu à se prémunir contre les variations de cours imprévues et à établir des modalités de règlement bien précises, pas à spéculer. Sur ce point, les dérivés sont un outil essentiel pour tous les acteurs économiques qui veulent répartir efficacement leurs risques.

DIRK ROSENBERG, TÉLÉPHONE 01 333 32 83

E-MAIL : DIRK.ROSENBERG@

CREDIT-SUISSE.CH

### DÉRIVÉS POUR LA CLIENTÈLE DE DÉTAIL : L'INVESTMENT CENTER

**Au début de cette année, le CREDIT SUISSE a créé l'Investment Center à Horgen. Ce centre de compétence en matière de placements offre un service rapide et de qualité, ainsi qu'une expertise confirmée dans les principaux marchés mondiaux et dans tous les produits et services proposés par le CREDIT SUISSE. Outre les options standardisées (EUREX, Matif, CBOE, etc.), l'offre inclut des produits structurés de CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (TORO, CPU, Revexus, certificats, etc.). Aux avantages que constituent l'accès à un vaste savoir, l'obtention d'informations en temps réel et la possibilité de passer des ordres en direct, s'ajoutent des heures d'ouverture exceptionnelles s'étendant de 8 heures à 20 heures. Pour plus d'informations, appelez le numéro 01 657 30 46.**

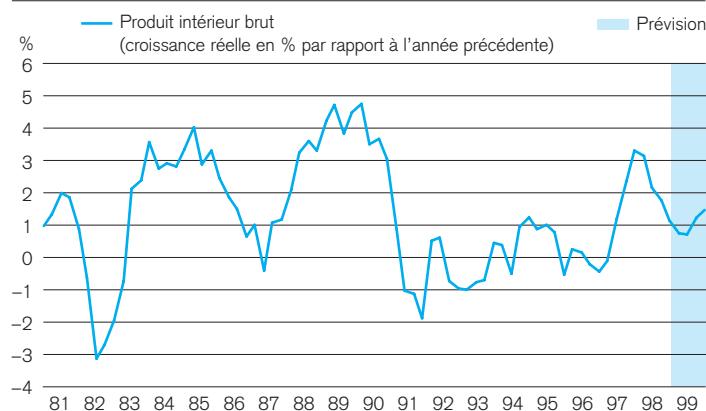
# NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES

## LE GRAPHIQUE ACTUEL

### TASSEMENT DE LA CROISSANCE EN 1999

Selon les premières estimations officielles, l'économie helvétique a connu en 1998 une croissance réelle de 2,1%, inégalée depuis 1990. Pourtant, un ralentissement est apparu dès l'été, tout d'abord dans le commerce extérieur. Cette tendance devrait se poursuivre cette année.

CREDIT SUISSE



## REPÈRES DE L'ÉCONOMIE SUISSE:

### LES PRIX MONTENT, MAIS LENTEMENT

Au 1<sup>er</sup> janvier 1999, la TVA est passée de 6,5% à 7,5%. Les prix à la consommation n'ont certes plus baissé depuis lors, mais l'inflation est restée relativement faible jusqu'ici, avec un taux de 0,3%. Les prix des services ont augmenté, ceux des marchandises ont baissé. Pour cette année, nous nous attendons à une progression des prix à la consommation de l'ordre de 0,6%.

CREDIT SUISSE

	1998	12.98	1.99	2.99
Inflation	0,0	-0,2	0,1	0,3
Marchandises	-0,3	-1,1	-0,6	-0,6
Services	0,3	0,5	0,6	0,9
Suisse	0,3	0,3	0,4	0,6
Etranger	-0,7	-1,5	-0,9	-0,8
C.A. du commerce de détail, réel	1,4	1,1	-2,1	-
Solde de la balance commerciale (mrd CHF)*	2,2	-0,06	0,34	-0,30
Exportations de marchandises (mrd CHF)	109,1	8,7	7,9	8,5
Importations de marchandises (mrd CHF)	106,9	8,7	7,6	8,8
Taux de chômage	3,9	3,4	3,5	3,4
Suisse alémanique	3,2	2,8	2,8	2,7
Suisse romande	5,3	4,9	5,0	4,9
Tessin	6,3	6,2	6,4	6,2

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

## CROISSANCE DU PIB:

### TOURNANT EN EUROPE

Bien que les investissements et la consommation des ménages soient soutenus aux Etats-Unis, la croissance sera inférieure en 1999 au taux de 1998 en raison de la baisse de forme du marché des actions, qui freine la consommation. En Europe, la conjoncture devrait se redresser au second semestre, car la reprise sur les marchés émergents va doper le commerce extérieur.

CREDIT SUISSE

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

## INFLATION:

### TOUJOURS AU PLUS BAS

L'inflation reste faible dans les pays industrialisés. Les prix des matières premières sont bas et l'offre de biens est excédentaire à cause des crises en Asie et en Amérique du Sud. Par ailleurs, les Etats-Unis ne devraient pas connaître de pression inflationniste, la productivité y progressant plus vite que les salaires.

CREDIT SUISSE

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

## TAUX DE CHÔMAGE:

### DAVANTAGE DE SANS-EMPLOI

En Amérique, le taux de chômage a presque retrouvé son niveau naturel, à 4,6%. Mais la croissance économique se tasse et le nombre de sans-emploi risque d'augmenter. Dans la zone euro, les nouvelles conventions salariales négociées en Allemagne ne vont pas contribuer à faire reculer sensiblement le chômage.

CREDIT SUISSE

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





« GRÂCE AUX NOU-  
VELLES TECHNOLOGIES,  
LES ÉTATS-UNIS CON-  
NAISSENT UN BOOM  
ÉCONOMIQUE SANS  
PRÉCÉDENT », CON-  
STATE L'ÉCONOMISTE  
MARION SWOBODA.

# CROISSANCE INFINIE ?

L'EXPANSION AMÉRICAINE DURE  
DEPUIS HUIT ANS. RIEN NE  
SEMBLE POUVOIR ARRÊTER LA  
DYNAMIQUE – STIMULÉE PAR  
LES NOUVELLES TECHNOLOGIES.

PAR MARION SWOBODA,  
ECONOMIC RESEARCH

Il est loin le temps des vaches maigres de la fin des années 80 et du début des années 90. Les Etats-Unis triomphent désormais sur un marché voué à la mondialisation. Entre 1990 et 1998, le produit intérieur brut (PIB) américain a enregistré une progression annuelle de 2,4%, alors que le taux de chômage tombait à 4,3% – un plancher jamais atteint depuis 28 ans. Dans le même temps, la croissance donnait des signes d'essoufflement en Europe et au Japon, où le nombre des sans-emploi augmentait en raison de difficultés d'origine structurelle. Telle est en tout cas la vision

à court terme. Mais quels sont donc les moteurs de l'économie sur le long terme ?

Indiscutablement, l'essor de la conjoncture américaine a été favorisé par l'émergence de nouvelles technologies (informatique, Internet), par des innovations, par l'extrême flexibilité du marché du travail et une réglementation étatique peu contraignante. Mais on ne sait pas au juste ce qui constitue le véritable moteur de la croissance. La prospérité d'une économie dépend fondamentalement des hommes qui la composent, de la couverture de leurs besoins vitaux, de l'augmentation de leur niveau de vie et de leurs besoins d'appartenance et de reconnaissance. Chaque acteur de la vie économique s'efforce d'atteindre le plus haut degré d'utilité en

tenant compte de ses propres aspirations. Ainsi, le salarié veut maximiser son revenu, et l'entreprise ses bénéfices. A l'échelon macroéconomique, la maximisation de l'utilité n'est possible que par une division du travail entre les ressources humaines et les ressources financières. Tant le travail que le capital peuvent être optimisés, et c'est l'interaction de ces deux facteurs avec le progrès technique qui détermine la croissance économique à long terme.

Le taux de croissance du PIB est la somme des taux de croissance du travail, du capital et du progrès technique. Bien que les Etats-Unis soient passés maîtres dans l'utilisation des technologies de pointe, le travail demeure le principal pilier de la croissance américaine. Des études empiriques montrent en effet que la part du travail dans le PIB s'élève à environ 75%. Il apparaît donc clairement que l'évolution démographique détermine dans une large mesure la croissance à long terme du PIB. Si l'on considère deux pays possédant des caractéristiques macroéconomiques identiques, celui qui connaît l'expansion démographique la plus rapide enregistrera également une croissance économique supérieure. Dans la pratique, cette constatation doit toutefois être relativisée, car la structure de l'Etat, la politique économique et le système social varient d'un pays à l'autre.

### **La démographie dope la consommation**

Aux Etats-Unis, le PIB réel a progressé de 2,6% en moyenne et la population d'un peu plus de 1% entre 1970 et 1998. Durant la même période, le PIB d'un pays émergent comme la Corée du Sud s'est accru d'environ 8% l'an, pour une augmentation de la population d'un peu plus de 1,4%. Outre un essor démographique plus important, le pays du Matin-Calme a connu une croissance économique supérieure à celle des Etats-Unis en autorisant les étrangers à investir directement sur son sol, ce qui a accéléré l'industrialisation du pays. La croissance démographique induit une hausse de la consommation. L'expansion

## **ANCIEN ET NOUVEAU MONDE: UN ABÎME LES SÉPARE**

### **Etats-Unis**

**Le système économique américain met l'accent sur la libre entreprise. L'absence de tracasseries administratives favorise l'initiative privée lors de la création d'entreprises dans des secteurs porteurs. En outre, le système d'aide sociale incite les personnes actives à trouver rapidement un travail. Autre facteur difficile à quantifier: les Américains considèrent le changement comme une chance et non comme un risque. La croissance rapide du marché du capital-risque reflète donc parfaitement cette mentalité.**

### **Europe et Japon**

**En Europe, l'innovation suscite le scepticisme, ce qui entrave le bon développement des forces productives. Les procédures administratives, quant à elles, constituent souvent un sérieux obstacle pour les nouvelles entreprises. L'Etat social imaginé par les Européens est surdimensionné et n'incite plus à chercher un emploi. L'initiative privée est entravée par un cadre étatique étouffant. C'est le goût du risque qui favoriserait l'envol des nouvelles branches économiques sur le Vieux Continent.**

**Guidé par une politique économique archaïque, le Japon est l'exemple même du pays qui néglige l'initiative privée et utilise de manière peu rationnelle les ressources disponibles. Comme d'autres nations industrielles, le Japon vit une période de mutation vers une société de services. Au lieu de soutenir pendant des années la construction et l'industrie lourde, l'Etat aurait mieux fait d'encourager les secteurs des services et des nouvelles technologies. Le cas du Japon montre l'influence que peut avoir la tradition sur la croissance économique. Les décisions prises au niveau de la politique économique et des entreprises doivent systématiquement faire l'objet d'un consensus. Et l'interdépendance marquée entre le gouvernement et l'industrie freine d'autant l'épanouissement de l'initiative privée.**

sion de la demande qui en résulte exige des postes de travail en nombre suffisant ou la création de nouveaux emplois. Pour cela il faut disposer de capital – constitué par le biais de l'épargne. Car une partie du revenu est toujours thésaurisée à des fins de prévoyance. D'où la possibilité de réaliser des investissements dans l'économie. Aux Etats-Unis, on a calculé qu'une augmentation du capital de 1 % engendrait une croissance supplémentaire du PIB de un quart de pour cent. Il semblerait donc que le jeu de l'accroissement démographique et des investissements permette de boucler le circuit économique.

Mais qu'advient-il lorsque la croissance de la population ralentit, entraînant une modification de la pyramide des âges et une diminution de la propension à épargner? Faut-il s'attendre à un effondrement de la croissance?

La croissance zéro est envisageable dans certains cas : le PIB stagne dès que les personnes quittant la vie active sont aussi nombreuses que celles arrivant sur le marché du travail. Il n'est alors plus possible d'épargner davantage, ce qui provoque une stagnation du capital à l'échelon national. Et il suffit que le progrès soit freiné pour que l'économie piétine. Toutefois, le niveau de vie de la population sera maintenu. Grâce à l'innovation, une économie peut continuer à croître même en phase de stationnarité démographique.

Bien que tous les pays industrialisés aient largement recours à la technologie, on relève d'importants écarts dans leur développement conjoncturel. Alors que les Etats-Unis affichent une santé insolente, le Japon se traîne en queue de peloton. L'esprit d'innovation est un des éléments clés d'une croissance durable. Mais cer-

taines conditions doivent être réunies pour qu'il puisse se développer librement : outre la transparence du marché financier, le comportement de l'Etat joue un rôle déterminant. Celui-ci doit proposer des biens publics (formation, infrastructures, sécurité) tout en s'efforçant de ne pas entraver l'initiative privée. Les pouvoirs publics ont principalement pour but de supprimer les inégalités criantes ou l'exploitation des individus et de prendre le relais de l'économie privée en situation de crise.

Les technologies de l'information et la mondialisation offrent de nouvelles perspectives de croissance. Si les débuts de l'industrialisation ont été marqués au siècle dernier par la division du travail au sein des économies nationales, l'inter-pénétration croissante des marchés au

XX<sup>e</sup> siècle a provoqué un déplacement de la sectorisation du travail à l'échelon de la planète (voir encadré ci-dessus). Les nations industrialisées sont en train de se spécialiser dans le traitement et la fourniture d'informations et cèdent leur place aux pays émergents, qui s'industrialisent progressivement. Les besoins de l'homme détermineront la croissance économique future. Jusqu'à présent, la recherche constante d'améliorations et d'innovations a toujours ouvert de nouvelles voies. La croissance peut certes connaître des périodes de ralentissement, mais elle durera tant que naîtront de nouveaux besoins.

MARION SWOBODA, TÉLÉPHONE 01 333 72 67  
MARION.SWOBODA@CREDIT-SUISSE.CH

## LE PROGRÈS, FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT

**La technique a brisé les chaînes du travail et du capital en augmentant l'efficacité de ces deux facteurs de production. Si l'on considère les innovations de l'histoire économique, la machine à vapeur, le chemin de fer et l'acier, l'électrotechnique et la chimie ainsi que l'énergie bon marché sortent du lot. Ces progrès ont été le moteur de l'industrialisation grâce à une meilleure division du travail et à une réorganisation de l'économie, d'où l'efficacité accrue des facteurs de production travail et capital. On a cru durant les années 70 que la croissance de l'économie mondiale avait atteint ses limites. Des experts redoutaient alors un fléchissement de la productivité et un épuisement du sol et des matières premières. Par ailleurs, la période a été marquée par un recul de la capacité d'innovation, ce qui a encore renforcé ces craintes. Il est en effet difficile de prévoir le progrès, les inventions étant souvent le fait du hasard. La révolution de l'informatique et de la communication a débuté dans le courant des années 80. L'avènement de ces nouvelles technologies a immédiatement provoqué une hausse de la productivité, ce qui a permis aux pays industrialisés de poursuivre leur expansion économique alors même que la natalité baissait et que la structure de la population se modifiait.**



« LA CROISSANCE DURERA  
TANT QUE NAÎTRONT  
DE NOUVEAUX BESOINS »





POUR SEMYA AYOUBI,  
DU SERVICE ECO-  
NOMIC RESEARCH,  
UN PEU PLUS DE  
CONCURRENCE  
ENTRE LES HÔPITAUX  
RÉDUIRAIT LES  
COÛTS.

# LES MAUX DU SYSTÈME DE SANTÉ

LE MANQUE DE CONCURRENCE  
À UN PRIX.

**PAR SEMYA AYOUBI, ECONOMIC RESEARCH**

Les dépenses de santé continuent d'augmenter: +5,3% en 1996, pour atteindre 37 milliards de francs. Elles ont ainsi franchi pour la première fois la barre des 10% du produit intérieur brut (PIB). Entrée en vigueur début 1996, la nouvelle loi sur l'assurance-maladie (LAMal) a provoqué, la première année, une hausse des dépenses due à l'élargissement du

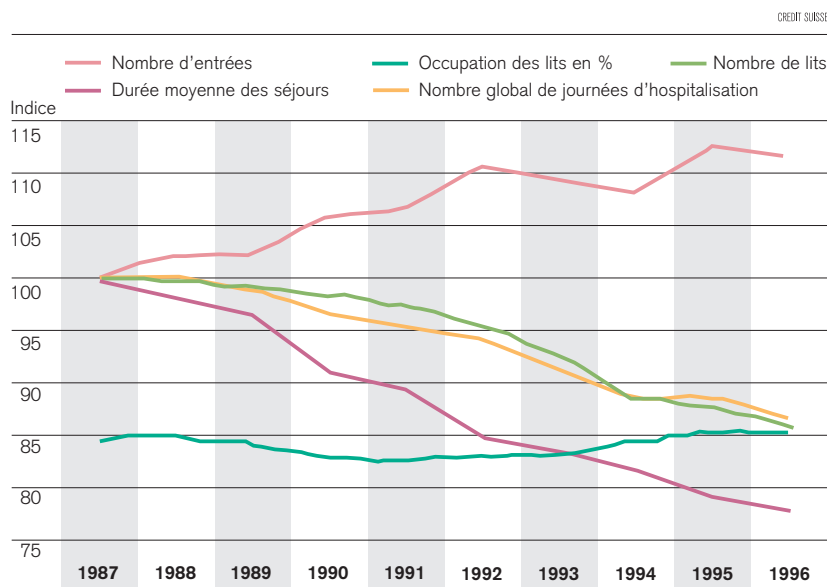
catalogue de prestations de l'assurance de base. Les deux années suivantes, en revanche, ses effets modérateurs sont apparus. Si l'on admet que l'augmentation des coûts s'est ralentie, les dépenses de santé devraient se situer actuellement à 39 milliards de francs par an.

Les coûts de santé sont-ils en train de devenir complètement ingérables? Les

mesures d'austérité engagées sont-elles suffisantes pour prévenir un rationnement des prestations dont il est beaucoup question ces temps-ci? Le présent article soumet à un examen critique les mesures prises jusqu'à présent ainsi que les réglementations existantes. Etant donné les différences qui existent entre eux, il est judicieux de considérer séparément le



## PATIENTS PLUS NOMBREUX, SÉJOURS PLUS COURTS



Source: H+, Les Hôpitaux de Suisse; propres calculs

secteur hospitalier et le secteur ambulatoire.

Dans le secteur hospitalier, les progrès de la médecine et l'innovation technique ont eu pour effet un fort renchérissement des soins, tandis que l'augmentation du nombre d'admissions se maintenait dans des limites raisonnables. De plus, la durée moyenne des séjours a baissé. En constante évolution, les techniques de soins permettent en effet des interventions moins intrusives, dont le patient récupère plus rapidement. Qui plus est, les hôpitaux ont eux-mêmes tendance à limiter au strict minimum la durée des séjours. Résultat: le nombre des journées d'hospitalisation a baissé, alors même que celui des admissions était en légère augmentation. Bien que des lits aient été supprimés, le taux d'occupation de ceux-ci ne s'est donc pas sensiblement amélioré. Il est actuellement de l'ordre de 86%.

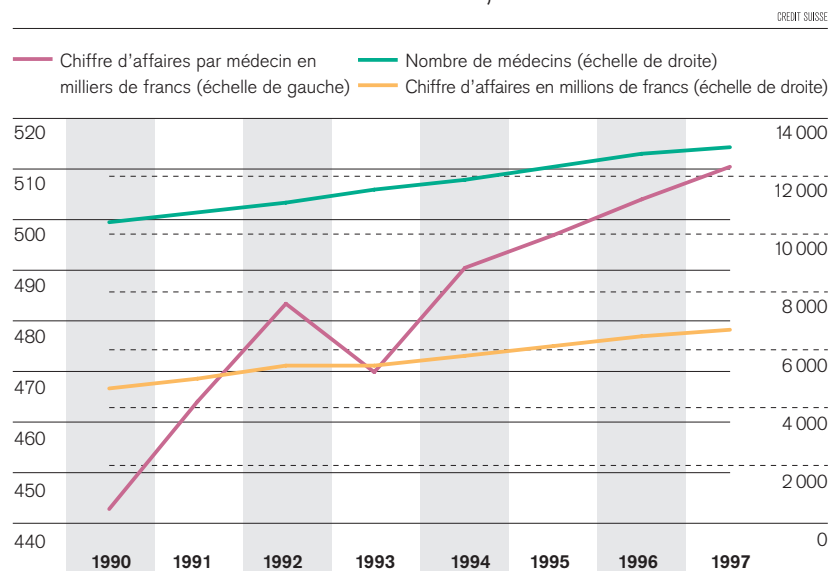
La diminution des journées d'hospitalisation et du nombre de lits n'a toutefois pas été suffisante en elle-même pour enrayer l'augmentation des coûts. Aussi la

LAMal fait-elle obligation aux cantons de dresser une liste des hôpitaux autorisés à fournir des prestations couvertes par l'assurance de base. Les hôpitaux sont tenus de réduire les capacités excédentaires et

d'assurer un niveau de soins conforme aux besoins. Même si elles se traduisent par des économies, les fermetures de lits d'hôpitaux constituent seulement une économie unique, qui n'a pas de prise sur le problème le plus lancinant du domaine hospitalier, à savoir l'incessante hausse des prix. Il serait donc préférable de s'attaquer à d'autres aspects. Le moyen le plus efficace de rationaliser l'hôpital serait d'intensifier la concurrence entre les établissements. Or, une réglementation très contraignante limite fortement celle-ci (voir encadré page 46).

Pour endiguer les effets négatifs de ce manque de concurrence, certains cantons s'efforcent de pousser les établissements à la rationalisation en établissant des budgets globaux. Tout hôpital subventionné dispose d'un budget global pour les prestations de l'assurance de base et participe pour moitié à l'écart de résultat par rapport à ce budget global. Malgré son caractère dirigiste, le modèle s'est avéré positif jusqu'ici. On voit par là que les hôpitaux recèlent encore un potentiel de rationalisation, sinon un budget resserré aurait automatiquement pour résultat des dépassements

## LES MÉDECINS AUGMENTENT, LEUR REVENU AUSSI



Source: OFS, FMH; propres calculs

de dépenses ou des réductions de prestations. Mais de tels modèles ne sont pas sans danger. Pour ne pas risquer de provoquer une diminution des prestations, l'instance budgétaire doit en effet connaître le niveau effectif des besoins et le coût en résultant. Or le calcul des prix à l'acte et leur imputation sur les forfaits budgétaires exigent des données chiffrées que l'on ne possède pas encore.

Le dilemme de la médecine d'Etat pourrait être résolu de la façon suivante: tout hôpital qu'un rapport prix-performances adéquat autorise à dispenser les prestations de base recevrait du canton des aides correspondant aux prestations fournies. Cela aurait pour effet d'intensifier la concurrence entre les établissements, puisque tous les hôpitaux agréés se retrouveraient alors à armes égales pour négocier avec les caisses-maladie. Le fait de corriger les distorsions de la concurrence ne résout pas toutefois le problème de la forte montée des prix qu'engendrent les progrès de la médecine. On peut néanmoins espérer que l'on parviendra, en multipliant les économies, à éviter des mesures plus drastiques.

Dans le secteur ambulatoire, par contre, la hausse des coûts est modérée

mais se double d'un accroissement des actes médicaux. C'est au niveau des cabinets médicaux qu'apparaît le plus nettement le problème que pose le face-à-face entre un marché d'assurés et un marché déterminé par l'offre, où le médecin définit lui-même l'ampleur de ses prestations. Et comme son revenu dépend directement des prestations, il est tout naturellement porté à multiplier ces dernières. Quant à l'assuré, pourquoi pousserait-il à l'économie dès lors que les prestations sont prises en charge par les caisses?

### Plus de médecins, moins de patients

Les effets de ce marché sont incontestables. Tous secteurs de la santé confondus, l'augmentation moyenne des prestations a été, pour la période 1990–1996, de 1,4% l'an en termes réels, contre 4% pour les médecins exerçant en cabinet. Situation paradoxale, puisque le nombre de consultations n'a cessé de baisser depuis 1993. A l'exception de cette année 1993, le chiffre d'affaires par praticien a lui aussi progressé tout au long des années 1990 malgré l'augmentation du nombre de médecins.

Si l'on s'emploie maintenant à corriger un système par trop incitatif pour les médecins et les patients, c'est à la LAMal qu'on le doit. Imposant aux patients une plus grande participation aux dépenses, les franchises à option et autres restrictions apportées au choix des médecins ainsi que les assurances à bonus ont pour effet de relever le seuil de la consultation. On l'a bien vu en 1997, où le nombre de consultations a baissé de près de 6%. Dans le même temps, le chiffre d'affaires par consultation a augmenté de 10% par rapport à 1996, ce qui tendrait fortement à prouver que le recul concerne essentiellement les petits bobos, peu chers à soigner. En réalité, cette augmentation a sans doute toujours pour moteur la multiplication des actes médicaux, qui n'est d'ailleurs pas forcément condamnable. Celle-ci est parfaitement justifiée quand elle permet par exemple d'accélérer la guérison ou d'éviter une hospitalisation. Mais à quoi doit-on se référer pour juger de la nécessité d'une prestation? Début 2000 entreront en vigueur des tarifs médicaux uniformes pour toute la Suisse. Cela devrait se traduire par une plus grande transparence et permettre de définir des forfaits et des filières de soins, au moins à titre de repères.

Les Health Maintenance Organisations (HMO), ou réseaux de santé, suppriment complètement l'incitation à multiplier les actes. Le médecin HMO se voit en effet attribuer un budget et participe à tout écart de résultat. Le principe étant le même que pour les budgets globaux des hôpitaux, l'établissement des budgets pose des problèmes du même ordre.

SEMYA AYOUBI, TÉLÉPHONE 01 333 77 35

E-MAIL: SEMYA.AYOUBI@CREDIT-SUISSE.CH

### QUAND L'ÉTAT EST PARTIE PRENANTE

**Faussant le jeu de la concurrence, la stricte réglementation du domaine hospitalier entraîne des distorsions sur le marché. Par exemple les listes d'hôpitaux, qui sont à l'origine d'un cloisonnement cantonal. Les subventions des cantons pénalisent les hôpitaux non subventionnés, car le canton prend à sa charge 50% au moins des frais d'exploitation de la division commune des hôpitaux publics ou subventionnés par des fonds publics. De plus, ces établissements bénéficient en général d'une garantie contre les déficits. Subventions et garanties font que les hôpitaux publics reviennent également moins cher pour les assurés privés et ont la préférence de ceux-ci. Les hôpitaux non subventionnés souffrent donc aussi d'un handicap concurrentiel par rapport aux assurés privés. Le manque de concurrence a un coût économique tenant au fait que les établissements bénéficiant de subventions et de garanties contre les déficits ne sont pas encouragés à freiner leurs dépenses et coûtent donc plus cher à la collectivité.**

# NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS

## MARCHÉ MONÉTAIRE:

### GREENSPAN MAINTIENT LES TAUX

Avec une croissance régulière et une inflation modérée aux Etats-Unis, la Fed ne va guère toucher aux taux cette année. Mais dans la zone euro il faut s'attendre à ce que la Banque centrale européenne abaisse les taux d'intérêt en raison de la faiblesse de la croissance. Vu les risques de récession, la banque centrale britannique va aussi réduire ses taux d'intérêt.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	3.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	1,41	1,28	1,2	1,7
Euro11	3,24	3,04	2,8	2,8
Grande-Bretagne	6,26	5,42	5,0	4,7
Etats-Unis	5,07	5,00	5,0	5,0
Japon	0,54	0,19	0,2	0,5

## MARCHÉ OBLIGATAIRE:

### TAUX STABLES

Par suite de la forte croissance américaine, les rendements des emprunts d'Etat à long terme tendent à se contracter. L'inflation devrait rester faible en 1999, d'où une certaine détente sur les taux d'intérêt. En Suisse, où tant l'inflation que la croissance seront modérées, il faut s'attendre à des taux toujours bas.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	3.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	2,49	2,36	2,5	2,7
Allemagne	3,87	4,00	4,0	4,0
Grande-Bretagne	4,36	4,66	4,6	4,4
Etats-Unis	4,65	5,14	5,4	5,2
Japon	1,88	1,84	2,0	2,5

## TAUX DE CHANGE:

### LE DOLLAR EN VERVE

Le dollar devrait s'apprécier vis-à-vis de toutes les grandes monnaies, le yen en particulier, car le pays du Soleil-Levant peine à sortir de sa récession. Les perspectives de croissance des onze pays de la zone euro ne sont pas comparables avec celles des Etats-Unis: une appréciation de l'euro n'est donc guère probable par rapport au dollar.

CREDIT SUISSE

	Fin 98	3.99	Prévision	
			3 mois	12 mois
CHF/EUR*	1.61	1.60	1.58	1.61
CHF/GBP	2.28	2.37	2.32	2.27
CHF/USD	1.37	1.46	1.48	1.48
CHF/JPY	1.22	1.24	1.18	1.14
Or USD/once	288	290	285	270
Or CHF/kg	12765	13633	13530	12820

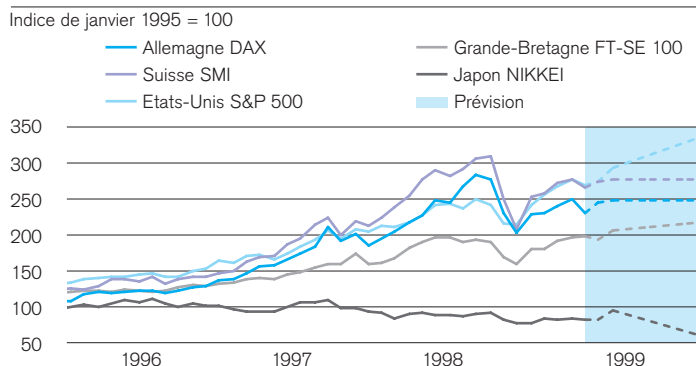
\* Cours de conversion : DEM/EUR 1.956; FRF/EUR 6.559; ITL/EUR 1 936

## BOURSES INTERNATIONALES:

### LES 10000 POINTS SONT ATTEINTS!

Le Dow Jones Industrial Average a franchi pour la première fois à la mi-mars la barre des 10000 points. L'indice directeur américain va sans doute évoluer cette année au-dessus de ce niveau. Mais avec des perspectives de croissance plus modérées aux Etats-Unis, les indices d'outre-Atlantique ne grimperont plus aussi fortement. L'Europe table sur un effet de rattrapage.

CREDIT SUISSE



## BOURSE SUISSE:

### ESSOUFFLEMENT

En mars, l'évolution outre-mer a favorisé la progression des taux d'intérêt sur le marché suisse des capitaux, ce qui a freiné le SMI. Les résultats de plusieurs entreprises qui n'ont pas répondu aux attentes ont accentué cette évolution; acquisitions et essayages ont porté le marché. Les bénéfices ayant tendance à diminuer, les gains boursiers seront modérés en 1999.

CREDIT SUISSE

	Fin		Rapport cours/bénéf.	Croissance bénéficiaire		Rendement sur dividende	Prév.
	1998	3.99*		1999 E	2000 E		
SPI global	4497	4572	20,9	24,0	10,7	1,63	
Industrie	6179	6117	25,6	18,9	11,9	1,21	
Machines	2061	2166	12,8	10,9	11,2	2,51	•
Chimie/pharmacie	11766	11739	28,6	23,9	12,9	0,95	•••
Construction	2680	2697	15,8	16,5	10,6	1,70	••
Alimentation	5448	4956	27,1	11,3	9,1	1,44	•••
Electrotechnique	2775	3153	14,3	6,9	9,5	2,97	•
Services	3058	3241	15,5	30,4	9,3	2,41	
Banques	3100	3546	11,0	58,2	6,1	3,51	••
Assurances	5817	5472	21,2	11,7	11,6	1,63	••
Commerce de détail	972	934	14,6	23,0	19,7	2,45	••
Transports	1752	1663	12,1	-8,0	14,2	1,82	••

\* Etat au 16 mars 1999

E = estimation

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





POLITIQUE:  
FRANZ STEINEGGER,  
PRÉSIDENT DU PRD,  
CONSEILLER NATIONAL



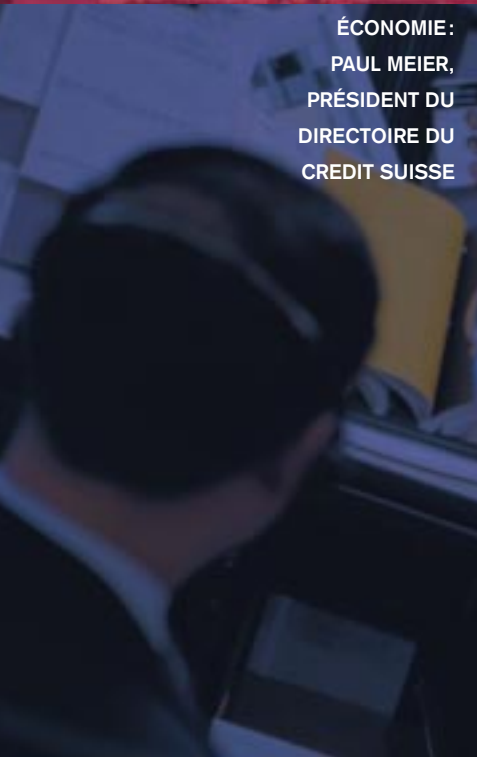
# UNE RÉVOLUTION



SPORT:  
RALPH KRUEGER,  
ENTRAÎNEUR DE L'ÉQUIPE  
NATIONALE DE HOCKEY  
SUR GLACE



ÉCONOMIE:  
PAUL MEIER,  
PRÉSIDENT DU  
DIRECTOIRE DU  
CREDIT SUISSE



EN ÉCONOMIE ET EN POLITIQUE  
COMME DANS LE SPORT, LE  
LEADERSHIP VISE LE POTENTIEL  
INEXPLOITÉ DE L'ÊTRE HUMAIN.

# DES ESPRITS

PAR CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTION BULLETIN

Le monde des affaires aussi a ses modes. Alimentés par les livres des gourous du management et diffusés par des armées de conseillers, de nouveaux préceptes surgissent régulièrement, expliquant aux cadres dirigeants comment mieux positionner leurs entreprises. Si beaucoup de ces théories sont éphémères, le message sous-jacent est clair : pour tenir le cap de la réussite, les chefs d'entreprise doivent sentir d'où vient le vent. Sinon leur règne sera de courte durée, comme en témoignent ces quelques chiffres : depuis 1970 et rien qu'aux Etats-Unis, deux tiers des 500 entreprises qui comptaient alors parmi les plus performantes ont disparu du devant de la scène. L'importance croissante des conseillers d'entreprise sur le marché est également révélatrice d'une vie économique toujours plus complexe et effrénée. En 1994, leur branche avait réalisé 11,4 milliards de dollars en honoraires ; pour 1999, les spécialistes prévoient déjà 21 milliards de dollars.

« Les problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont nouveaux. Une économie globale représente pour chacun d'entre nous davantage de risques,

mais aussi davantage de chances. Elle nous contraint à des changements radicaux. Ce n'est pas qu'une question de croissance et de compétitivité, mais une question de simple survie », écrit John P. Kotter, professeur à la Harvard Business School. Une déduction s'impose : plus le monde des affaires aura de changements à assumer, plus il aura besoin de ce fameux atout dont se préoccupent aussi d'autres secteurs de la société : le leadership.

« Par leadership, j'entends la définition d'objectifs ambitieux grâce auxquels l'entreprise peut s'adapter à un marché en constante mutation, explique Paul Meier, président du Directoire du CREDIT SUISSE. Il s'agit notamment de parvenir à ces objectifs de manière rapide et cohérente, et de motiver les collaborateurs pour qu'ils les fassent leurs. » Aussitôt dit, aussitôt fait. En été 1996, au moment du recensement du CREDIT SUISSE GROUP, Paul Meier s'est attelé à une tâche ardue. Il a repris la direction de la banque de détail CREDIT SUISSE (c'est-à-dire les affaires particuliers et entreprises), qui battait sérieusement de l'aile. Fin 1996, le

CREDIT SUISSE accusait un déficit de plus d'un milliard de francs – notamment en raison de crédits douteux, d'une tarification mal adaptée aux risques et de la perte de subventions croisées de secteurs plus rentables comme le private banking. En 1997, le déficit n'était plus que de 296 millions. Par rapport aux secteurs du private banking et de l'investissement banking, la banque de détail paraissait peu lucrative.

Paul Meier ne voulait pas en rester là. Lui et ses collègues du Directoire ont mis en œuvre le leadership. Ils voulaient faire du CREDIT SUISSE une banque de détail de niveau mondial – entreprise ambitieuse au vu des chiffres désastreux enregistrés au départ. Le CREDIT SUISSE s'est donc engagé sur la voie d'une nouvelle culture d'entreprise. « Rayons le mot « échec » de notre vocabulaire ! » Tout en disant cela, début 1998, Paul Meier a rappelé à ses cadres que le chemin du succès serait semé d'embûches : « Nous devons nous faire à l'idée que tout effort ne conduira pas au résultat souhaité du premier coup ; le cas échéant, nous devons corriger le tir pour atteindre l'objectif fixé à la deuxième tentative. » Cette attitude a porté ses fruits : en 1998, les collaborateurs du CREDIT SUISSE ont réalisé un bénéfice net de 205 millions de francs, ce qui représente un progrès d'environ 1,3 milliard de francs par rapport à la première année (voir interview de Paul Meier page 52).

## La victoire est dans la tête

Changement de décor : St.-Jakobshalle, Bâle, en mai 1998. Les joueurs s'em brassent, le stade est en effervescence. Grâce à un jeu parfaitement organisé, la nouvelle équipe nationale de hockey sur glace vient de battre 4 à 2 l'équipe russe, 23 fois championne du monde. Deux matchs de plus, et le rêve devient réalité : la Suisse joue soudain en championnat du monde pour une médaille, et plus seulement pour éviter la relégation. A l'origine



FRANZ STEINEGGER, PRÉSIDENT DU PRD ET CONSEILLER NATIONAL

## «EN MATIÈRE DE LEADERSHIP, LA POLITIQUE N'A RIEN À ENVIER À L'ÉCONOMIE»

de cette réussite, il y a l'engagement de l'entraîneur germano-canadien Ralph Krueger. «Notre entraîneur national a transformé des joueurs atteints de défaitisme chronique en une équipe de vainqueurs à l'image positive», a-t-on alors pu lire dans le journal suisse alémanique «Sport». Ralph Krueger s'était attelé à la tâche avec des idées très claires: «Je devais donner une motivation aux joueurs; un groupe qui ne trouve pas ce dénominateur commun ne parviendra jamais à donner le meilleur de lui-même – ni dans le sport, ni dans les affaires.» En quelques mois à peine, il avait marqué l'équipe de son empreinte – question de leadership pour Ralph Krueger.

### Au-delà de la peur

«Physiquement et techniquement, les joueurs avaient déjà un très bon niveau auparavant. Ma tâche a surtout consisté à éveiller leur ambition et à stimuler leur énergie sur le plan mental», dit l'entraîneur. Et le sportif voit là une corrélation très nette avec le débat sur le leadership en économie. «L'état d'esprit des équipes qui réussissent est toujours positif, optimiste et propice à la résolution des problèmes.»

L'entraîneur a insisté pour que ses joueurs se concentrent entièrement sur ce qu'ils pouvaient changer eux-mêmes. «Par le passé, l'équipe nationale suisse a souvent échoué par peur. Il était donc indispensable de vaincre cette peur pour réussir.» Où qu'il travaille, Ralph Krueger, comme tout bon leader, place la barre très haut. Ce qui veut dire qu'il traite les joueurs en adultes capables d'un travail

commun de réflexion. Son credo: «Si tu rends les gens heureux, ils feront tout pour toi.» Là aussi, le Germano-canadien établit un parallèle avec les entreprises: «Le succès d'une entreprise dépend à 80% de la façon de traiter les gens.» Et il parle d'expérience quand il dit que le potentiel de l'être humain est énorme: «Toute notre vie durant, nous n'utilisons qu'une infime partie de nos possibilités. La recherche d'un idéal et des objectifs ambitieux peuvent conduire les gens à donner libre cours à ce potentiel.»

Le CREDIT SUISSE mise lui aussi sur ce réservoir d'idées et d'énergie. «Un leader cherche toujours à apporter des changements importants et durables dans son entreprise», souligne Paul Meier. Et cela ne peut réussir que si tous les employés ont la possibilité et la volonté de déployer leur imagination, leur savoir et leur énergie. «Avec notre nouvelle culture d'entreprise, nous essayons d'instaurer un climat favorable à l'action afin que les équipes bougent avec leurs chefs et que chacun dans l'entreprise s'efforce de dépasser les limites et les résultats actuels de son travail.»

Les bons managers atteignent leurs objectifs en contrôlant, en organisant et en dirigeant les collaborateurs; les bons

leaders atteignent leurs objectifs en montrant l'exemple, en motivant et en mobilisant leurs collaborateurs. Entre ces deux visions, il y a tout un monde. Les méthodes de management traditionnelles ne permettent pas de faire face au nouvel ordre économique mondial et à son rythme accéléré. Or au CREDIT SUISSE, on ne se contente pas des objectifs réalisés. La banque voudrait consolider sa position. «La notion de management suppose souvent qu'une seule personne ou que de rares élus connaissent la bonne solution et que les collaborateurs ne sont que des exécutants», déclare Paul Meier. Le travail de réflexion reste limité à quelques dirigeants. «Il est évident que le résultat sera meilleur si nos 12000 collaborateurs sont tous amenés à réfléchir et à investir leurs compétences. Notre stratégie d'expansion profitable est faite de 80% de leadership et de 20% de management», souligne le chef du CREDIT SUISSE en parlant de la signification de la nouvelle culture d'entreprise.

### «Nous faisons preuve de leadership»

L'une des cinq valeurs directrices de la nouvelle culture d'entreprise n'est-elle pas de «faire preuve de leadership»? Bien entendu, il ne suffit pas d'exiger. Pour nombre de managers, cette nouvelle façon de travailler et de se transformer en leaders constitue un développement personnel. C'est pourquoi la banque investit beaucoup dans la formation continue de ses cadres et de ses employés (voir encadré page 51).

Le débat sur le leadership en économie a son pendant en politique. «Une démo-



RALPH KRUEGER, ENTRAÎNEUR DE L'ÉQUIPE NATIONALE DE HOCKEY SUR GLACE

## «SI TU RENDS LES GENS HEUREUX, ILS FERONT TOUT POUR TOI»



cratie directe a aussi besoin de visions dont il faut organiser la mise en œuvre», affirme Franz Steinegger, président du PRD et conseiller national. Le fait que le débat sur le leadership glisse de plus en plus vers la politique n'est pas un hasard pour le politicien uranais. «Nous nous trouvons dans une phase de bouleversement.» Des questions cruciales se posent : après la désagrégation des blocs Est-Ouest, le débat politique a changé. Par ailleurs, l'Europe ne cesse de défier la Suisse. «Ici, comme dans d'autres domaines, la solution n'est pas pour nous de battre en retraite et de continuer à croire que tout allait bien mieux auparavant.»

On reproche souvent aux hommes politiques de ne pas assez faire preuve de leadership. «C'est une critique injustifiée, répond Franz Steinegger. La politique n'a rien à envier à l'économie.» Il reconnaît toutefois qu'en politique le leadership revêt des aspects différents de ceux que nous lui connaissons généralement. «Dans notre Etat régi par la démocratie directe et où règne le multipartisme, personne ne détient la majorité du «capital social», affirme Franz Steinegger. Nous avons plutôt quatre gros actionnaires minoritaires sous la forme des partis du Conseil fédéral, qui recherchent à tout prix le consensus.» Sur la scène politique, diriger ne signifie pas commander mais obtenir démocratiquement une majorité sur les questions qui se posent. En économie, les cadres supérieurs tiennent les rênes de l'entreprise, et les processus décisionnels sont relativement courts. En politique, ce sont le peuple et les partis qui donnent le tempo.

## LE CREDIT SUISSE MISE SUR LE LEADERSHIP

«Un bon leader dispose d'une riche palette de compétences», affirme Paul Meier, président du Directoire du CREDIT SUISSE. Les qualités de leader ne sont pas nécessairement dans la nature de l'homme. Beaucoup d'entre elles doivent être acquises ou approfondies. Lors du recrutement et de la formation continue de ses cadres dirigeants, l'entreprise tient compte de deux catégories d'aptitudes : les compétences personnelles et les compétences à gérer les relations humaines. Les premières comprennent la crédibilité, l'initiative et l'engagement, l'autonomie, la flexibilité et la disponibilité. Font partie des secondes l'enthousiasme, l'esprit d'équipe, l'aptitude à gérer les conflits, le goût pour les décisions et l'écoute active. «L'écoute active peut paraître secondaire pour un leader. Mais je pense le contraire, précise Paul Meier. Il arrive souvent que des supérieurs passent à côté d'idées ou d'informations importantes fournies par leurs collaborateurs, parce qu'ils sont trop pressés de présenter leur propre manière de voir.»

C'est pourquoi le président du PRD nous met en garde contre une utilisation abusive de la notion de leadership : «Le leadership en politique ne consiste nullement à battre en brèche le droit démocratique de codécision.» Franz Steinegger précise néanmoins que l'aptitude à diriger de l'élite politique pourrait être améliorée : «Dès que la Confédération doit faire face à des problèmes d'envergure, la classe politique se trouve désarmée.» Le président du PRD ne préconise pas ici des solutions de gauche ou de droite mais une approche intelligente, notamment lorsqu'il s'agit de questions dépassant le cadre d'un département, et auxquelles il faut réagir rapidement. «Dans ce genre de situation, le Conseil fédéral, pour ne citer que lui, a jusqu'ici manqué de l'organisation nécessaire pour mettre au point une stratégie globale. Preuve en sont le débat sur les fonds en déshérence ou, il y a

quelques années, la polémique qui a suivi la catastrophe de Tchernobyl.» Mais les choses sont en train de changer, comme l'annonce Franz Steinegger : «Une proposition du Conseil fédéral préconise la constitution d'une sorte de conférence ad hoc avec droit de proposition direct dans les situations d'urgence.»


## Leadership et société

«Je crois que les hommes sont plus heureux de prendre leur avenir en main que de passer leur temps à regretter le passé», écrit John P. Kotter, gourou du leadership, dans son livre «Leading Change». Franz Steinegger, Paul Meier et Ralph Krueger – trois leaders dans des domaines on ne peut plus différents – partagent la même conviction. Ils ont tous les trois choisi de diriger des hommes et de réveiller le potentiel qui est en eux pour atteindre des objectifs ambitieux. Ils incarnent ce que John P. Kotter décrit ainsi pour l'économie : «Si les hommes à la tête des entreprises actuelles peuvent en motiver d'autres à se projeter dans l'avenir et les aider à surmonter leurs angoisses naturelles, élargissant ainsi les capacités de direction au sein de leur propre organisation, ils rendront un fier service à l'ensemble de la société.»



PAUL MEIER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU CREDIT SUISSE

«NOTRE STRATÉGIE D'EXPANSION PROFITABLE EST FAITE DE 80% DE LEADERSHIP»



AVEC PAUL MEIER,  
LE BÉNÉFICE DU CREDIT  
SUISSE A FAIT UN BOND  
DE 1,3 MILLIARD DE FRANCS  
DEPUIS 1996.

# «JE VOUDRAIS FAIRE BOUGER LES CHOSSES»

PAUL MEIER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, À PROPOS DE LA PERFORMANCE DU CREDIT SUISSE EN 1998.

INTERVIEW : CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTION BULLETIN

**CHRISTIAN PFISTER** En 1998, le CREDIT SUISSE a renoué avec les bénéfices. En l'espace de deux ans, vous avez progressé d'environ 1,3 milliard de francs. Comment avez-vous réussi ce tour de force ?

**PAUL MEIER** A partir de l'ancienne BPS et du Crédit Suisse, nous avons fondé une nouvelle banque puissante. Ce résultat a été une performance de management à tous les niveaux, que nous devons pour une grande part à nos collaborateurs. Trois facteurs ont été déterminants : une stratégie clairement définie, une mise en œuvre rapide et judicieuse et un recentrage axé sur la clientèle et le marché.

**C.P.** Quelles ont été les principaux jalons de la restructuration ?

**P.M.** La réorientation de notre logistique a accru notre efficacité : les quinze centres de services et de production ont été regroupés en quatre centres de prestations. Nous avons également tiré un trait sur les subventions croisées dans le domaine des crédits en introduisant une tarification adaptée aux risques et en réduisant la part des crédits douteux de 25,7 à 20,2%. Depuis 1996, le nombre de nos succursales est passé de 375 à 241. Nous avons externalisé les activités qui ne faisaient pas partie de

nos métiers de base. Et 3500 postes ont été supprimés – sans licenciements économiques.

**C.P.** Vous pouvez donc vous reposer sur vos lauriers.

**P.M.** Vous ne connaissez pas notre dynamique d'entreprise. Nous avons certes bien travaillé et accompli beaucoup de choses. Mais dans un an, personne ne nous demandera plus comment nous sommes sortis du rouge. Quiconque veut réussir dans les affaires particuliers et entreprises doit atteindre un niveau mondial. Nous n'avons pas le temps de

faire une pause, nous devons tirer parti de notre élan.

**C.P. Dans quel but ?**

**P.M.** Notre stratégie est claire – nous tablons sur une croissance profitable qui s'articule autour de quatre axes : premièrement, développer nos produits de banque et d'assurance adaptés aux besoins des clients ; deuxièmement, compléter notre réseau de succursales par l'extension des nouveaux canaux de distribution et de services comme Internet et la banque par téléphone ; troisièmement, poursuivre notre gestion ciblée de la clientèle et du marché ; et, quatrièmement, exploiter toutes les possibilités offertes par la bancassurance – la combinaison judicieuse de produits bancaires et de produits d'assurance.

**C.P. Quels sont vos objectifs de rendement d'ici à 2001 ?**

**P.M.** Nous visons un bénéfice net d'environ 650 millions de francs, ce qui correspond à une rentabilité des fonds propres (return on equity ou ROE) de 10 à 12%.

**C.P. C'est peu par rapport aux banques de détail anglaises ou américaines.**

**P.M.** Compte tenu des faibles marges d'intérêts en Suisse, ce serait le meilleur résultat mondial. Les banques de détail les mieux placées dans le monde travaillent avec des marges d'intérêts de 3,4%, un chiffre bien supérieur au niveau pratiqué en Suisse où, selon les statistiques de la

Banque nationale, une marge de 0,9% prévalait en 1997. En se fondant sur ces marges internationales, les 12% visés pour 2001 correspondraient à un ROE de 40%.

**C.P. Il semblerait que vos équipes et vous-même ayez encore « du pain sur la planche ». Qu'est-ce qui vous motive personnellement ?**

**P.M.** Je voudrais faire bouger les choses. Je trouve fascinant de prouver, avec mes collègues, qu'en tant que banque de détail en Suisse, c'est-à-dire dans un contexte difficile, nous pouvons nous mesurer aux meilleures banques du monde. Nous réussirons si nous parvenons à exploiter le potentiel de tous les collaborateurs. Nous serons ainsi en mesure de proposer à nos clients les meilleures prestations possibles. Le fait qu'une entreprise de 12 000 personnes contribue également à assainir l'économie constitue pour moi un autre facteur de motivation.

**C.P. Dans quels secteurs le CREDIT SUISSE est-il déjà leader mondial ?**

**P.M.** Nous servons déjà de référence dans plusieurs domaines. Notre banque sur Internet a, par exemple, été classée numéro un européen par le groupe Laferty. Nous faisons également école dans le conseil à la clientèle entreprises. Dans le domaine des produits, notre hypothèque MIX constitue une offre quasi imbattable. Mais ce sont surtout nos équipes qui montrent l'exemple, grâce à leur aptitude à s'adapter rapidement à de profondes mutations dans un environnement concu-

rentiel. Cette performance est mise en évidence au travers de notre rapport coûts/revenus : celui-ci était encore de 103% en 1996 ; aujourd'hui, il est passé à 71%, et nous comptons encore l'améliorer.

**C.P. Comment vous positionnez-vous dans le domaine de l'électronic banking ?**

**P.M.** Nous avons plus de 100 000 clients pour le PC-Banking, ce qui correspond à une part de marché de 40% environ. 15% de nos ordres de Bourse sont passés via Internet. Et chose qui me réjouit particulièrement : nous comptons tous les mois 7% d'utilisateurs supplémentaires.

**C.P. Qu'apporte cet excellent bilan à vos clients ?**

**P.M.** Seule une banque couronnée de succès peut aujourd'hui constituer un partenaire fiable. Le client profite de nos performances dans la mesure où il peut choisir des produits qui correspondent le mieux à ses besoins. Une banque saine investit dans l'avenir pour être en mesure demain d'ouvrir encore de nouvelles perspectives à ses clients – et je songe notamment, en ce qui concerne la distribution, aux opérations via Natel ou Internet ou, pour ce qui est des produits, à l'élaboration d'offres comme les comptes en euros ou les cartes de crédit. Nous veillons à ce que nos prestations soient sans cesse réactualisées. Nos clients n'attendent pas seulement de nous que nous soyons dans le peloton, mais que nous ayons une longueur d'avance.



«QUICONQUE VEUT RÉUSSIR DANS NOTRE DOMAINE DOIT ATTEINDRE UN NIVEAU MONDIAL»



# LORSQUE LES IDÉES DEVIENNENT RÉALITÉ



PAR PASQUALE FERRARA

## LES JEUNES ENTREPRENEURS D'AUJOURD'HUI SONT PEUT-ÊTRE LES GROSSES POINTURES DE DEMAIN. LE CREDIT SUISSE OFFRE UNE AIDE AU DÉMARRAGE.

«Voici les supports d'information de l'avenir!», s'exclame Andreas Kühne en montrant des disques compacts enregistrables défilant sur une chaîne robotisée. Bientôt, films, musiques, textes et données informatiques ne seront plus enregistrés que sur ce type de CD. Un marché de plusieurs milliards. Revêtu d'une combinaison bleue – comme tous ses collaborateurs –, Andreas Kühne se glisse entre les rideaux de plastique transparents. C'est que le moindre grain de poussière est déjà de trop dans ce sanctuaire dédié

à la précision. Les machines tournent 24 heures sur 24. Située à Cham, près de Zoug, cette usine discrète produit chaque jour 17 000 disques sous sa propre marque, Vivastar. Ici, le futur a déjà commencé.

### CD «made in Switzerland»

Voilà deux ans seulement, il n'y avait encore qu'une idée – et trois entrepreneurs y croyant dur comme fer. Atanas Zafirov, Andreas Kühne et Beat Güttinger avaient reconnu le potentiel du marché des

disques optiques. Leur devise : si les Asiatiques et les Américains peuvent le faire, alors pourquoi pas nous ? «Nous avons tout sur place», déclare Andreas Kühne, de la main-d'œuvre qualifiée, des instituts de recherche, de grands fabricants de machines et une tradition : le travail de précision.» La moitié de tous les CD enregistrables fabriqués dans le monde le sont à l'aide de machines suisses. Depuis l'été dernier, la firme Axintermedia à Cham produit les premiers CD enregistrables «made in Switzerland».



**LE TRIO FONDATEUR DE LA SOCIÉTÉ AXINTERMEDIA À CHAM (ZUG): BEAT GÜTTINGER, ATANAS ZAFIROV ET ANDREAS KÜHNE (DE GAUCHE À DROITE).**



Avant d'en arriver là, les trois entrepreneurs ont eu quelques obstacles à surmonter. Il a fallu trouver du personnel et des fournisseurs, choisir un site d'implantation, convaincre des bailleurs de fonds. « Que de sourires narquois ! », se rappelle Atanas Zafirov, d'origine bulgare : pourquoi trois parfaits inconnus auraient-ils dû réussir face à des géants comme Kodak, Philips ou Sony ? Certains ne comprenaient tout simplement pas de quoi il s'agissait. « Beaucoup de décideurs politiques et économiques ne voient pas encore que nous nous trouvons à l'aube d'une nouvelle ère numérique », regrette Andreas Kühne. Mais les trois jeunes patrons ne se sont pas laissés décourager. « Les banquiers feraient bien de ne pas penser uniquement à leurs ratios, et d'examiner également le potentiel d'une idée », plaide-t-il. Car il s'agit finalement de créer des emplois pour la génération

#### **START-UP : UNE BANQUE AIDE À LA CRÉATION D'ENTREPRISES**

En automne 1997, le CREDIT SUISSE a lancé le programme START-UP à l'intention de tous les créateurs ou les repreneurs d'entreprises. L'équipe START-UP ne manque pas de travail depuis lors. Une centaine de dossiers lui sont remis chaque année. « Nous accordons des crédits qui présentent des risques accrus, déclare Heinz Hohl, responsable de START-UP. En revanche, nous n'engageons pas de capital-risque. » START-UP ne participe donc pas aux créations d'entreprises en y injectant des fonds propres. Cette tâche revient le cas échéant à Innoventure, filiale spécialisée du CREDIT SUISSE.

Seule une part assez faible des projets soumis peut bénéficier du programme START-UP. Il y a à cela plusieurs raisons : un grand nombre de demandes de crédit sont retirées, soit que le projet est abandonné, soit qu'un autre financement a été trouvé. Pour les projets qui restent en course, les refus sont motivés par deux raisons : « l'insuffisance des fonds propres, ou la surévaluation des perspectives commerciales, précise encore Heinz Hohl. Et d'ajouter : Nous sommes avant tout des conseillers. Les entretiens personnels sont pour nous l'occasion de faire connaissance avec les entrepreneurs, de les informer avec franchise, de leur faire part de nos doutes. » Cette démarche est appréciée et aide souvent le futur patron à approfondir son idée. Il n'est pas rare de le retrouver à la table de discussion quelques mois plus tard – avec un projet mûri.

Pour plus d'informations sur START-UP, appelez notre hotline 01 333 33 30.

Ou prenez directement contact avec l'équipe START-UP (téléphone et e-mail) :

– Heinz Hohl, 01 333 60 51 ; [heinz.hohl@credit-suisse.ch](mailto:heinz.hohl@credit-suisse.ch)

– Sandra Frauchiger, 01 334 32 36 ; [sandra.frauchiger@credit-suisse.ch](mailto:sandra.frauchiger@credit-suisse.ch)

– Jörg Sachers, 01 333 32 62 ; [joerg.sachers@credit-suisse.ch](mailto:joerg.sachers@credit-suisse.ch)

– Christian Pingoud, 021 340 30 46 ; [christian.pingoud@credit-suisse.ch](mailto:christian.pingoud@credit-suisse.ch)

Informations sur Innoventure : tél. 01 211 41 71 ; e-mail : [info@innoventure.ch](mailto:info@innoventure.ch)



future. Nos trois fabricants de CD ont rencontré beaucoup de scepticisme, mais aussi de l'intérêt. «A l'époque, il est vrai, le conseiller du CREDIT SUISSE a été l'un des rares à nous prendre au sérieux», se souvient Atanas Zafirov.

#### **Management: manque de savoir-faire**

Pour assurer un meilleur soutien aux jeunes entreprises, le CREDIT SUISSE a créé en automne 1997 le programme START-UP (voir encadré). «Nous étudions attentivement les idées des jeunes patrons», déclare Heinz Hohl, responsable du secteur START-UP. Selon lui, les demandes de crédit pour les créations d'entreprises sont extrêmement difficiles à évaluer. Ne pouvant pas être aidés dans le cadre des financements ordinaires, les jeunes entrepreneurs sont conseillés par nos spécialistes START-UP à Zurich. «Les expériences de ces dix-huit derniers mois ont montré que beaucoup de bonnes idées avortaient faute d'expérience en matière de management», dit Heinz Hohl. Lors des entretiens avec les futurs chefs d'entreprise, l'équipe START-UP signale de telles lacunes et propose des solutions.

#### **PRÊTS ? PARTEZ !**

Les spécialistes START-UP du CREDIT SUISSE en sont convaincus: «rien de tel qu'un business plan détaillé et exhaustif pour un premier entretien approfondi avec le client.» Le business plan répond aux questions suivantes: Quel est mon objectif? Avec quels moyens l'atteindre? Avec qui? Dans quel délai? Mes hypothèses sont-elles réalistes?

Ce qui manque souvent aux jeunes entrepreneurs, c'est l'expérience en matière de management. Parallèlement aux prestations de prévoyance et d'assurance de la Winterthur, le programme START-UP permet donc d'entrer en contact avec des conseillers et des coaches. Le CREDIT SUISSE propose en outre divers outils facilitant les premiers pas des jeunes patrons sur le chemin de l'indépendance:

- «Comment réussir son Business-Plan»
- «Comment créer son entreprise»

Ces publications peuvent être commandées à l'aide du bon de commande figurant à la dernière page du BULLETIN ou sur Internet: [www.credit-suisse.ch/bulletin](http://www.credit-suisse.ch/bulletin). La page d'accueil de la société spécialisée «Innonet» ([www.innonet.ch](http://www.innonet.ch)) est aussi une mine de conseils et d'adresses utiles.

Tout le monde s'accorde à dire, en effet, que le pays a besoin de nouveaux entrepreneurs. «Aujourd'hui, les créations d'emplois d'avenir proviennent surtout des PME, et souvent des jeunes entreprises», précise Ulrich König, secrétaire général de la Commission pour la Technologie et l'Innovation (CTI) de la Confédération. La CTI s'emploie depuis deux ans à réunir des investisseurs autour de projets viables et accompagne les premiers pas des nouvelles entreprises. Ulrich König le sait: le problème n'est pas tant l'argent, mais plutôt la concrétisation d'une idée commerciale. «Combien d'idées géniales finissent

au fond d'un tiroir!» D'autres idées ne voient même pas le jour car, en Suisse, le goût du risque n'est toujours pas suffisamment développé. «Nous devons réapprendre l'esprit d'entreprise», affirme Ulrich König. Selon lui, les jeunes d'aujourd'hui rêvent d'embrasser une carrière professionnelle sûre, et non de fonder une entreprise. Il faudrait leur redonner le goût de créer. «Sinon, comment conserver notre place dans un monde en rapide mutation?», s'interroge-t-il.

C'est précisément cette envie de créer qui anime de jeunes entrepreneurs tels que le fabricant de CD Beat Güttinger. «Il





s'agit de réaliser une idée, dit-il, et le succès ne peut être au rendez-vous que si tous les intéressés croient en cette idée. La sélection du personnel a donc été primordiale pour nous.»

Car même la meilleure idée est vouée à l'échec si ceux qui doivent la concrétiser n'ont pas le bon profil. C'est ce que martèlent les conseillers en management. «Le projet et le business plan sont une chose, estime Heinz Hohl, du CREDIT SUISSE, mais c'est en fin de compte la personne de l'entrepreneur qui doit me convaincre.» Aussi l'équipe START-UP ne traite-t-elle pas les dossiers depuis son bureau. Cette femme a-t-elle une vision claire de ses objectifs? Cet homme possède-t-il la volonté et la persévérance nécessaires pour mener à bien son projet? Heinz Hohl et son équipe ne peuvent s'assurer de telles qualités que dans le cadre d'un entretien personnel. Et lorsqu'un entrepreneur les possède, il peut saisir sa

chance dans n'importe quel domaine, comme le montrent les nombreux secteurs d'activité où évoluent les start-up du CREDIT SUISSE – de l'agence de voyages à la biotechnologie en passant par le magasin de confection.

### **La Pizza Connection à l'assaut du marché**

Pino Gaudio, par exemple, a su convaincre l'équipe START-UP avec son projet, même si le produit est tout sauf inédit. «Nous vendons les meilleures pizzas de Suisse aux clients de demain», proclame Pino Gaudio. Une pizzeria de plus? Pino Gaudio hoche la tête. Il veut créer une chaîne de pizzerias d'un nouveau type. Son nom: «Pizza Connection». Assis au bar de la «Pizza Connection» de Volketswil ZH, notre jeune chef d'entreprise explique son concept de restauration: la centrale de Wetzikon fait office de laboratoire et de centre administratif. C'est de là que les restaurants de la chaîne sont gérés et approvisionnés en ingrédients standard. Pino Gaudio prévoit un système dit de franchise: chaque nouveau restaurant aura son propre patron, mais celui-ci

devra strictement respecter la philosophie de l'entreprise. Ainsi, les restaurants de la chaîne arborent tous les couleurs jaune et noir, disposent d'un bar permettant de manger sur le pouce et offrent bien sûr «la meilleure pizza de Suisse». Pino Gaudio a ouvert son premier restaurant à Wetzikon, sans aide extérieure, mais il lui fallait un bailleur de fonds pour réaliser ce concept original. Un cas d'école pour l'équipe START-UP du CREDIT SUISSE, qui lui a apporté plus qu'un simple crédit. «J'ai reçu de précieux conseils», déclare Pino Gaudio. Pizza Connection 1 et Pizza Connection 2 tournent déjà à plein régime. Les numéros 3 et 4 devraient suivre cette année.

Qu'il s'agisse de pizzas ou de high-tech, les qualités demandées à un chef d'entreprise sont les mêmes: ne pas craindre les risques et vouloir réussir. Les fondateurs d'Axintermedia ont par exemple abandonné des emplois bien rémunérés et investi personnellement beaucoup d'argent. «Un échec est tout simplement exclu, dit Andreas Kühne, pour qui le démarrage réussi n'est qu'un premier pas. Devenir le numéro un en Europe», tel est l'objectif. Pour cela, il faut toujours être le meilleur.

Ainsi, la firme high-tech de Cham ne s'est pas contentée des machines existant sur le marché, mais en a développé une plus moderne et plus rapide. Un avantage concurrentiel qui devrait bientôt disparaître. Mais à présent, la firme annonce un CD fabriqué à partir de nouveaux matériaux. «Nous révolutionnons la branche», s'exclame Atanas Zafirov. Pas étonnant que personne ou presque n'y ait cru au début! Mais cela fait belle lurette qu'il ne s'en soucie plus. Bien au contraire, car il a sa propre stratégie: «Nous devons faire exactement ce que d'autres considèrent comme impossible», conclut-il en souriant.

### **QUATRE CONSEILS AUX JEUNES PATRONS**

**Vous avez déjà créé votre entreprise? Félicitations! «Mais l'heure de vérité n'a pas encore sonné», avertit Ernst Wüthrich, directeur «Unternehmensschule Schweiz» auprès de la haute école spécialisée de Olten et du Technoparc de Zurich. Voici ses conseils pour l'étape suivante:**

- 1. Prospectez la clientèle: ne criez pas victoire à la première commande. Recherchez constamment de nouveaux clients, base de votre futur chiffre d'affaires. Et n'oubliez pas: seul un client satisfait reviendra.**
- 2. Méfiez-vous des succès rapides: un bon résultat d'exploitation n'est que le fruit éphémère de la prospection de marché préalable, il ne constitue pas une garantie pour l'avenir.**
- 3. Anticipez: comme tout bon agriculteur, labourez votre champ (le marché), semez au bon moment (impulsions), soignez vos cultures (clients actuels et potentiels) et conservez une partie de la récolte pour la saison suivante.**
- 4. Gardez votre trésorerie sous contrôle: même l'affaire la plus rentable risque de capoter si vous venez à manquer de liquidités (= insolvabilité). Attention aux coûts et aux finances.**





**Florence Heiniger:** Locomotive de la culture et des médias en Suisse romande, elle présente notamment «Faxculture» toutes les semaines à la Télévision suisse romande.

**Rodrigo Soares:** Jeune styliste d'origine brésilienne. Il a 26 ans, beaucoup de talent et travaille à sa nouvelle collection à Genève. Le grand public pourra voir ses esquisses futuristes dans le cadre de CREDIT SUISSE PLATeFORM.

**Annie-Michèle Brunner:** Ancien mannequin, elle connaît bien l'univers romand de la mode. Elle a sa propre agence «Seven Model Agency» à Genève, et ses mannequins porteront les modèles présentés à la grande manifestation de la mode en juin.

## LA MODE EN ROMANDIE : L'AVIS DE TROIS CONNAISSEURS

PROPOS RECUEILLIS PAR  
BETTINA JUNKER,  
RÉDACTION BULLETIN

# UNE MODE AUX REFLETS D'ARGENT

**FLORENCE HEINIGER** La mode, c'est Milan, et Paris évidemment. Et la Suisse romande ? Peut-on y parler réellement d'un milieu de la mode ?

**ANNIE-MICHÈLE BRUNNER** Oui, mais il est très influencé par la France toute proche et par l'Italie. Je ne perçois rien de typiquement romand, bien qu'il existe toute une série de stylistes de talent.

**F.H.** Pouvez-vous nous décrire cette mode ?

**A.-M.B.** La mode est toujours le reflet de la mentalité d'un pays. Ce que je vois ici est moins excentrique qu'au Brésil, par exemple. En Suisse on fait preuve d'une certaine réserve.

**RODRIGO SOARES** Je me suis donné pour mission de faire changer la mode et ses conventions, d'établir un nouveau style. Je veux créer une autre mode, en dehors de la confection de masse. Ainsi, j'aime bien travailler le latex ou le plastique transparent.

**F.H.** La Suisse romande n'est pas vraiment un pays où l'on «tire l'aiguille». Y a-t-il des contacts entre les créateurs de mode de Romandie et ceux de Suisse alémanique, qui ont une longue tradition dans ce domaine.

**A.-M.B.** Hélas non, les stylistes de Suisse romande ne connaissent pas leurs concurrents alémaniques.

Il n'y a aucune relation, aucun contact entre eux. Le «Röstigraben» semble bien perdurer dans ce domaine.

**R.S.** Mais dans cette profession, les gens ne se connaissent même pas entre Romands ! Personnellement, je ne rencontre que deux ou trois autres stylistes. Je crois que nous sommes très individualistes, voilà tout.

**A.-M.B.** A Paris, la collaboration est meilleure. On se connaît, on organise même des défilés en commun ; c'est une question de mentalité. En Suisse, chacun travaille dans son coin.

**R.S.** Pourtant les échanges d'idées sont importants –

car ici comme ailleurs, c'est l'union qui fait la force.

**F.H.** Pensez-vous que malgré ces handicaps, la mode suisse puisse un jour acquérir un renom international ? La Belgique, un pays de taille comparable, a bien réussi un coup d'éclat dans ce domaine.

**A.-M.B.** C'est vrai. La mode belge, avec son style dépouillé et sévère, est très en vogue actuellement ; mais, contrairement à la Suisse, les échanges y sont très nombreux entre communautés culturelles. L'ouverture sur les autres est la clé du processus de création.

**F.H.** En Belgique, l'Etat et la fédération de l'industrie de

l'habillement ont apporté un soutien financier conséquent aux créateurs de mode et les ont ainsi aidés à monter sur le podium. Que peut-on attendre en Suisse ?

**R.S.** Il ne faut jamais perdre espoir, mais mieux vaut ne rien attendre. Le problème est ailleurs. Nos défilés présentent des tendances, des esquisses d'avenir qui préfigurent la mode de demain. Les grands magasins suisses, quant à eux, veulent une mode actuelle que l'on puisse porter et n'intègrent pas les petites marques d'avant-garde dans leurs collections. Je trouve que les gros acheteurs devraient risquer davantage la nouveauté. Je ne pense pas que la clientèle veuille des modèles que tout le monde a déjà vus.

**F.H.** Quel est le rôle d'une manifestation comme CREDIT SUISSE PLATeFORM pour la mode en Romandie ?

**A.-M.B.** C'est vrai que la Suisse romande se sentait un peu mise à l'écart. Tout se

passait en Suisse alémanique. Cette nouvelle opportunité donne enfin leur chance à tous les Romands qui n'ont pas eu jusqu'ici les moyens de présenter leurs créations au public. C'est une plateforme où les jeunes talents peuvent enfin montrer leur savoir-faire.

**R.S.** La sélection des stylistes doit être rigoureuse, cela me semble important. La mode romande ne voudrait pas se couvrir de ridicule sous l'œil critique de la presse spécialisée, de la radio et de la télévision.

**F.H.** Craignez-vous que la Suisse romande n'ait pas assez de vrais créateurs pour une telle manifestation ?

**R.S.** Non, il y a suffisamment de créateurs de talent en Romandie. Mais il y en a nettement moins qui ont les moyens de présenter un défilé, en raison du prix. Et s'ils dépensent 10 000 francs pour un tel spectacle, cet argent leur manquera ensuite pour les collections. La plupart

des stylistes sans sponsors doivent choisir entre une collection de qualité, sans défilé, ou une collection imparfaite mais que l'on présente.

**F.H.** Où montraient-ils leurs collections auparavant ?

**A.-M.B.** Dans les discothèques et les boîtes de nuit. Les hôtels étaient trop chers. C'était tout de même mieux que rien.

**R.S.** Cet environnement m'a toujours gêné. Il est révélateur du peu de cas que l'on fait de la création de mode ici, par comparaison avec le Brésil, où il n'y a pourtant pas d'argent, comme chacun le sait. Eh bien, cela n'a pas empêché la mode de se développer. São Paulo est actuellement, à côté de Paris et de Milan, une métropole de la mode connue dans le monde entier. Cela a seulement été possible parce que l'industrie textile, le secteur de l'habillement et la Ville ont étroitement coopéré.

**F.H.** Pourquoi alors êtes-vous à Genève ?

**R.S.** Je suis en formation itinérante. Depuis trois ans, je suis en Suisse pour apprendre et acquérir de l'expérience. Je ne vais d'ailleurs pas tarder à retourner dans mon pays.

**F.H.** Qu'avez-vous appris en Suisse ?

**R.S.** La rigueur des méthodes, le travail de qualité.

**A.-M.B.** C'est tout à fait vrai. La Suisse est synonyme de précision, de fiabilité et de qualité, y compris pour la mode. Si un styliste africain présente sa collection à Genève, il en retire un prestige considérable dans son pays. C'est d'ailleurs assez curieux, car la Suisse n'a jamais eu de réputation particulière en matière de mode.

**F.H.** Quelles sont les qualités indispensables à la réussite dans le secteur de la mode ?

**R.S.** La créativité et la connaissance de la couture ne sont que des bases. Cela ne suffit pas pour passer du croquis au vêtement, sans parler d'une collection entière.

DÉBAT D'EXPERTS :  
« LA MODE ROMANDE  
NE VOUDRAIT  
PAS SE COUVRIR  
DE RIDICULE. »





Ce métier exige beaucoup de travail, de courage et de persévérance.

**A.-M.B.** En outre, il est au moins aussi important de savoir gérer son argent, ou plutôt d'être passé maître dans l'art de faire beaucoup avec peu de moyens. Il faut trouver un équilibre entre les investissements dans la collection et le marketing, d'où l'importance de connaître les gens qui comptent.

**F.H.** En Suisse romande il y a peu de moyens, pratiquement pas de sponsors et aucune organisation de professionnels de la mode. Mais n'est-il pas plus facile de percer en Suisse, où il n'y a guère de concurrence ?

**A.-M.B.** Un créateur qui veut réussir doit monter à Paris malgré la concurrence

qui y fait rage. On y acquiert plus vite une renommée internationale, car c'est la ville des grandes maisons de couture et des salons professionnels ; on y rencontre toutes les célébrités du milieu.

**R.S.** L'autre problème, en Suisse, est que les grands magasins étouffent les boutiques où les créateurs comme moi vendent leur mode. A Paris ou dans d'autres centres de la mode, il n'en est pas ainsi.

**F.H.** Pouvez-vous vivre de votre travail ?

**R.S.** Oui, et même assez bien, mais j'ai une petite usine de confection au Brésil avec huit employés, et ma propre boutique. Cela facilite les choses, bien entendu.

**A.-M.B.** Je ne connais aucun mannequin en Suisse qui gagne sa vie avec cette seule activité. Le marché n'est pas assez grand. Si l'on ne veut pas vivre au jour le jour, il faut aller travailler ailleurs.

**F.H.** De nombreuses jeunes filles rêvent de devenir mannequins. Quels sont les critères ?

**A.-M.B.** Etre bien proportionnée avant tout. 1 m 72 est une taille suffisante en Suisse, mais il faut avoir de la classe et bien présenter les vêtements. Actuellement, les stylistes recherchent un peu plus de formes parce que la clientèle, qui généralement n'a pas les mensurations idéales, veut pouvoir s'identifier aux mannequins.

**R.S.** Ce sont les mannequins qui font la réussite ou l'échec d'un défilé...

**A.-M.B.** Les créateurs ont une grande confiance en leurs mannequins et entretiennent souvent avec eux des relations très étroites. Ils travaillent directement sur le mannequin, se laissent inspirer. On pourrait dire qu'avec la robe, ils racontent une histoire qu'ils ont en commun.

**F.H.** Quelles sont les tendances pour la collection automne/hiver ?

**A.-M.B.** Des coupes simples, dépouillées, et des tissus nobles.

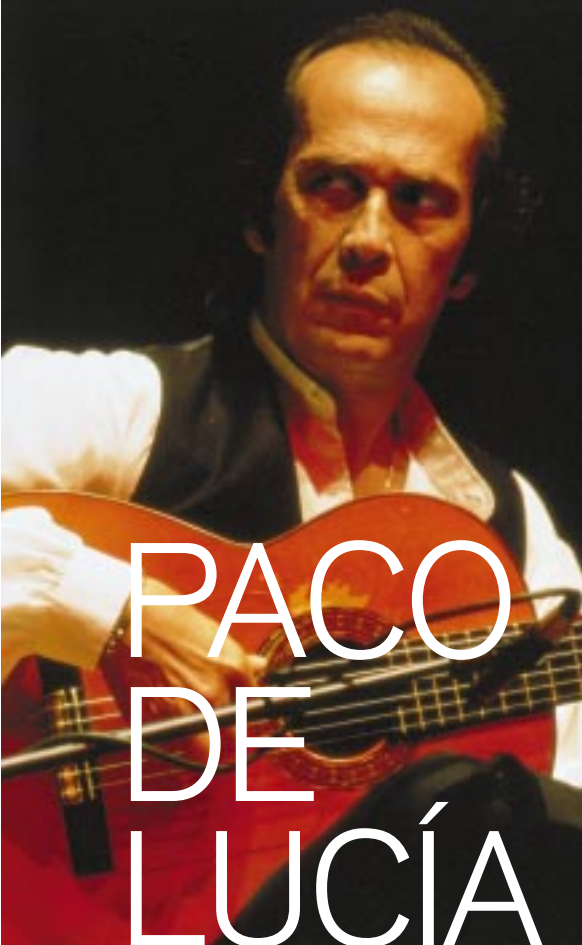
**R.S.** Toutes les couleurs et les matières naturelles : pierre, bois, terre, laine et, parallèlement, du métal, du plastique et du latex, des matériaux plus futuristes.

## LES CRÉATEURS ROMANDS PASSENT À L'ATTAQUE

Le 29 juin 1999, la fine fleur des créateurs de mode de Suisse romande va montrer son savoir-faire. L'ancienne centrale hydroélectrique « Forces motrices » et le premier spectacle CREDIT SUISSE PLATeFORM seront le rendez-vous obligé du monde de la mode. Le CREDIT SUISSE, qui s'est fortement engagé en faveur de la mode avec le Prix Bolero à Zurich et GWAND à Lucerne, vient de créer un troisième pilier en Romandie avec cette manifestation. CREDIT SUISSE PLATeFORM est le premier spectacle de ce genre en Suisse occidentale, où il offrira un tremplin aux jeunes stylistes romands. Ils seront huit à présenter leurs collections sous le regard d'un jury de professionnels. Le défilé d'un créateur de renom international viendra rehausser encore l'intérêt de la soirée, qui sera présentée par Florence Heiniger de la Télévision suisse romande.

Le pendant de CREDIT SUISSE PLATeFORM en Suisse alémanique, le Prix Bolero à la Gare centrale de Zurich, est une manifestation bien établie, qui se tiendra cette année le 1<sup>er</sup> juin 1999 et sera suivie les 2 et 3 juin, comme toujours, par la CREDIT SUISSE Fashion Night et les nocturnes cinématographiques.





# DES PROFONDEURS DE L'ÂME

LES FANS DE FLAMENCO PEUVENT RESPIRER: LE MAÎTRE EST DE NOUVEAU EN TOURNÉE.

Depuis des dizaines d'années, il est le plus célèbre ambassadeur du flamenco dans le monde. Aucun guitariste ne parvient à égaler son jeu. Et voilà qu'il repasse par la Suisse, cet homme qui a vu le jour en 1947 à Algeciras, à l'extrême sud de l'Espagne, sous le nom de Francisco (Paco) Sánchez Gómez. De sa mère, Doña Lucía, il tient son pseudonyme; de son père, Don Antonio, sa première guitare, qu'il reçut alors qu'il avait à peine cinq ans. Dès l'âge de onze ans, le petit Paquito fait ses premiers pas sur scène. Et un an après il remporte le prix spécial du festival de Jerez de la Frontera.

A partir de là, tout s'enchaîne: à quinze ans, il part pour sa première tournée à l'étranger au sein de la troupe de José Greco; à dix-sept ans, il enregistre son premier disque avec Ricardo Modrego

et trois ans plus tard, à vingt ans, il sort son tout premier disque en solo. Il rencontre à cette époque l'illustre chanteur de flamenco Camarón de la Isla: c'est le début d'une collaboration qui durera plusieurs années et donnera plus de dix morceaux de choix enregistrés sur vinyle.

## Il choque les puristes

C'est en 1973, à l'âge de vingt-six ans, que Paco de Lucía connaît ses premiers succès sur le plan international, avec le disque «Fuente y Caudal» et le tube «Entre dos Aguas». Le monde découvre alors un artiste au talent exceptionnel, mais aussi un musicien à l'esprit avide de découvertes et qui choquera bientôt les puristes en faisant tomber les barrières du flamenco traditionnel.

Cette exploration prend une toute nouvelle dimension en

1977 lorsqu'il part en tournée avec les guitaristes de jazz Al Di Meola et John McLaughlin. Aujourd'hui encore, les amateurs s'extasient sur «Friday Night in San Francisco», le fameux live du trio magique enregistré en 1981.

Toutefois, malgré ces nombreux contacts avec des musiques étrangères, Paco de Lucía est resté fidèle à ses origines. «Je n'ai pas mélangé les genres; je n'ai fait que jouer avec des musiciens d'horizons différents», déclare-t-il un jour dans une interview. Pour

sa tournée actuelle en Europe, le maître s'est entouré d'une troupe de flamenco pur style. Quelques-uns des membres fondateurs du célèbre sextet qui se produisit pour la première fois en 1981 sont également de la partie, notamment Ramón de Algeciras, le frère de Paco, guitariste lui aussi. Parmi les nouveaux venus on peut citer Duquende, considéré comme le meilleur chanteur de flamenco de la nouvelle génération, et Joaquín Grilo, danseur et percussionniste.

ANDREAS THOMANN



## DATES DES CONCERTS:

- 30.4 Lugano Palazzo dei Congressi, 20 heures
- 3.5 Zurich Kongresshaus, 20 heures
- 4.5 Lausanne Théâtre de Beaulieu, 20 heures

Prix: 68/58/48/38 francs  
(places numérotées)

Réservations: Fastbox Ticketservice,  
tél. 0848 800 800



## AGENDA

Parrainage culturel et sportif  
du CREDIT SUISSE et de CREDIT  
SUISSE PRIVATE BANKING

### ALLEMAGNE

13/14.6 Golf:  
German Open, Berlin

### AUSTRALIE

2.5 Triathlon: ITU World Cup,  
Sydney

### BELLINZONE

26.4 Cyrus Chestnut Trio  
feat. Stanley Turrentine,  
Teatro Sociale

### CANADA

13.5 Triathlon: ITU World Cup,  
Mont Tremblant

### COIRE

8.5–11.7 Angelika Kauffmann –  
rétrospective,  
Bündner Kunstmuseum

### LAUSANNE

9.6 Football: Suisse–Italie,  
Pontaise

### MELIDE

13.6 Triathlon del Ceresio,  
Circuit CREDIT SUISSE

### RIAZ

13.6 Championnat de Suisse de  
course d'orientation en relais

### ROYAUME-UNI

31.5/1.6 Golf: Volvo PGA  
Championship, Surrey

### SCHWARZSEE

26.6 Triathlon de Schwarzsee

### ZURICH

Mars–sept. Exposition d'affiches  
de produits, galerie LE POINT  
12/13.5 Football: Blue Stars/  
FIFA YOUTH CUP



## ALL THAT JAZZ

Ce printemps sera très jazzy  
pour le CREDIT SUISSE,  
qui annonce trois événe-  
ments:

Le festival JazzFire 99 de  
Lucerne ouvrira la saison.  
Dès le premier jour, ce sera  
un véritable feu d'artifice  
de rythme sur les rives du lac

des Quatre-Cantons, avec le «prince héritier du zydeco»,  
C.J. Chenier, et sa formation new orleans, le Red Hot  
Louisiana Band. La féerie musicale se poursuivra le  
lendemain avec le concert de la pianiste de jazz Lynne  
Ariale et son trio, puis durant l'hommage que rendra le  
batteur Thelonius Sphere Monk à son père, Thelonius  
Monk. Le bouquet final viendra de talentueux vocalistes,  
quand Lucerne vibrera d'émotion aux voix des New York  
Voices, quartett le plus fascinant de notre temps, puis à  
celle de la grande, l'unique Dee Dee Bridgewater.

Au festival de jazz de Schaffhouse on sera un peu «en  
famille» puisque seuls des Suisses s'y produiront. Pour le  
dixième anniversaire du festival, une cerise sur le gâteau:  
la formation de jazz expérimental European Chamber  
Ensemble de Pierre Favre.

Quant aux Jazz Recitals, la troisième édition verra se  
rencontrer deux grandes pointures du jazz, le pianiste  
sud-africain Abdullah Ibrahim et le batteur Max Roach, qui  
est déjà entré dans la légende.

### LES DATES DES CONCERTS:

6/7, 9.5 JazzFire 99, Lucerne, Casino et Centre de la  
Culture et des Congrès

26–29.5 Festival de jazz de Schaffhouse,  
église St-Jean et Kammgarn

31.5 Jazz Recitals, Abdullah Ibrahim & Max Roach  
Duo, Zurich, Tonhalle

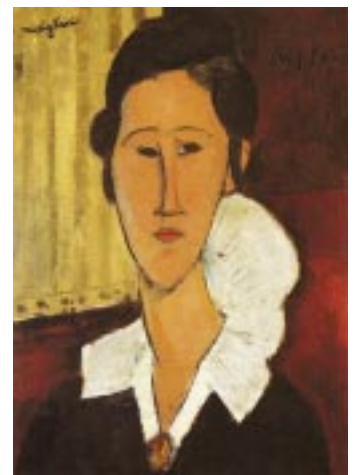
2.6 Jazz Classics, Abdullah Ibrahim & Max Roach  
Duo, Genève, Victoria Hall

– Réservations et billets:

Fastbox Ticketservice, téléphone 0848 800 800

– Informations: [www.credit-suisse.ch/  
sponsoring/spo\\_kagenda.html](http://www.credit-suisse.ch/sponsoring/spo_kagenda.html) ou téléphone  
01 333 46 82

## MODIGLIANI REVISITÉ



Comme chacun sait, Amedeo  
Modigliani compte parmi  
les artistes les plus expressifs  
du XX<sup>e</sup> siècle. Une grande  
exposition, qui rassemble  
60 tableaux, 20 dessins et  
quelques-unes de ses  
plastiques de la période  
1906–1917, choisies avec un  
soin tout particulier, lui est  
consacrée au Tessin. Avec le  
soutien de CREDIT SUISSE  
PRIVATE BANKING, le Museo  
d'Arte Moderna de Lugano  
présente une collection  
représentative de toutes les  
phases de son œuvre créa-  
trice, depuis les débuts à  
Livourne jusqu'à la période  
parisienne.

Museo d'Arte Moderna,  
Lugano 28.3–27.6.1999

## FIN DE PARTIE



Si Dieu créait le Monde aujourd'hui, il devrait développer des logiciels. De plus en plus, nous percevons le réel à travers le virtuel. Nous sommes toujours plus nombreux à n'avoir à manipuler que des données et non plus des choses. Les logiciels interactifs prennent possession du

quotidien et la banque de demain ne consistera (presque) plus qu'en un réseau. Les jeux informatiques laissent présager les fonctionnalités autour desquelles, bientôt, s'articulera notre vie. C'est pourquoi le CREDIT SUISSE soutient le projet «GAME\_OVER». Le jeu informatique classique appartient au passé. Il est relayé par le grand jeu de la réalité virtuelle.

**GAME\_OVER**  
Museum für Gestaltung, Zurich,  
14.4–4.7.1999

– Informations sous  
[www.gameover.org](http://www.gameover.org)

## JOUTES ENTRE LES MEILLEURS

10 000 visiteurs, 800 athlètes et plus de 150 journalistes sont attendus le 6 juin 1999 à Zofingue, où aura lieu le CREDIT SUISSE POWERMAN, l'une des plus importantes épreuves sportives de Suisse. Le vainqueur du championnat du monde de duathlon, épreuve composée d'une course à pied de 8 km et demi, d'une épreuve cycliste de 150 km puis d'une nouvelle course à pied de 30 km, aura bien mérité le titre de «Powerman» ou «Powerwoman».

– Informations : [www.powerman.ch](http://www.powerman.ch)

## BIEN DANS SON ASSIETTE

Le CSIO/CAI de Saint-Gall est un must pour les passionnés du cheval. Ce concours hippique verra s'affronter les meilleurs mondiaux du saut d'obstacle. Bien entendu, le

finaliste aux championnats du monde, Willi Melliger, sera en lice sur Calvaro pour remporter la compétition dotée d'une récompense de 120 000 francs. Parrainé par le CREDIT SUISSE, l'événement se terminera en beauté au théâtre municipal de Saint-Gall sur le rythme des valses de Johann Strauss.



## SON UNIVERS : LA MONTAGNE

Heureuse coïncidence : la rénovation du Musée Segantini de Saint-Moritz a pu être achevée à temps, juste au moment où l'on s'apprête à célébrer le 100<sup>e</sup> anniversaire de la mort de Giovanni Segantini. A cette occasion,



la Fondation Otto Fischbacher Giovanni Segantini présentera des œuvres du grand peintre de la vie montagnarde suisse. En outre, le triptyque de Segantini «La vita – La natura – La morte» retrouvera sa place dans la salle de la coupole du musée après avoir été exposé à Zurich et à Saint-Gall.

**12.6–21.10.1999 :**  
«Giovanni Segantini – Werden, Sein, Vergehen».  
Musée Segantini, Saint-Moritz

### BULLETIN

#### Editeur

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

#### Rédaction

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

#### Réalisation

[www.arnolddesign.ch](http://www.arnolddesign.ch)  
Urs Arnold, Karin Bolliger, Alice Kälin, Annegret Jucker, Esther Rieser,  
Adrian Goepel, Muriel Lässer, Sonja Greb, Bea Neresheimer (assistante)

#### Adaptation française

Anne Civel, Michèle Perrier, Nathalie Lamgadar, Bernard Leiva

#### Photographie

Pia Zanetti (pp. 4–17, 21, 28–33, 36–44, 52–60, 66),  
Thomas Schuppisser (pp. 23–26), Esther Rieser (pp. 2, 67),  
Archives du CICR (pp. 20, 22), Ringier SA (pp. 19, 48),  
Keystone Press (p. 61)

#### Lithographie/impression

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

#### Commission de rédaction

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

Paraît six fois par an en français et en allemand (105<sup>e</sup> année). Reproduction autorisée avec la mention «Extrait du BULLETIN du CREDIT SUISSE».

#### Changements d'adresse

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

# DIX FACETTES DU VÉLO-PLAISIR



LE PRINTEMPS EST LÀ, ET AVEC LUI  
RENAISSENT NOS ENVIES D'ESCAPADES  
À VÉLO. VOICI DIX COMMANDEMENTS  
POUR RÉUSSIR VOS SORTIES.

PAR DRES BALMER



## 1 Le bon vélo

Les gens d'ici ont un penchant pour les beaux vélos, modèles de course, de cyclotourisme, classiques tout-terrain et autres «citybikes». Mais qu'est-ce qu'un «bon vélo»? Difficile de répondre, car chacun a sa propre idée sur le sujet. Pourtant, tout le monde s'accorde à dire que les modèles femme sont généralement moins stables. On ne s'étonnera donc pas de voir leur cote au plus bas. On vous dira aussi que plus le modèle est léger, plus il vous procurera de plaisir. Et que plus vous êtes léger, mieux vous roulez!



## 2 Les accessoires

Les magasins spécialisés proposent des accessoires à foison, si bien que le néophyte aura beaucoup de peine à

faire la part entre l'indispensable et les gadgets.

L'indispensable? Les cyclistes expérimentés traversent des pays, voire des continents entiers sur un vélo «nu», une simple sacoche accrochée au guidon. Ils doivent avoir leurs raisons...



## 3 L'utilisation

Le boom du cyclisme dont on nous rebat les oreilles depuis quelque temps est en réalité une explosion des ventes. Mais de l'achat du vélo à la pratique, il y a loin. Rien n'empêche pourtant de rouler tout au long de l'année, et les quelques réticences que pourrait faire naître une météo peu clémentes sont en général vite surmontées. C'est prouvé: dans les agglomérations, le vélo est incontestablement le moyen de transport le plus efficace et le plus attrayant.



## 4 Les vêtements

Au quotidien, on peut rouler en «tenue de ville». Reste le handicap des jupes, problème pour lequel il n'existe encore aucune solution vraiment satisfaisante. Pour les sorties plus longues, on aura avantage à enfiler maillot et cuissard, même si ce n'est pas toujours très flatteur. Là aussi les femmes sont désavantagées, mais la situation s'améliore.



## 5 L'entretien

Pour avoir du plaisir à rouler, il faut un vélo en bon état. Pas question donc de le laisser rouiller dehors sous la pluie et la neige. Quant aux séances de nettoyage, elles peuvent être l'occasion d'écouter le dernier CD de votre chanteur favori ou de suivre un reportage sportif à la radio.



## 6 L'assurance

L'assurance est une affaire de routine, qui vient avec la pratique. Beaucoup de néophytes ont peur de la circulation. Or on constate un phénomène curieux ces dernières années: l'augmentation du trafic s'accompagne d'une meilleure tolérance et d'une plus grande sympathie à l'égard des cyclistes. Nous, cyclistes, sommes des usagers de la voie publique au même titre que les automobilistes. Signalons par conséquent clairement la place qui nous revient et roulons à un mètre du bord de la route.



## 7 La coexistence

Un comportement bien clair et la confiance en soi (sans agressivité!) sont autant de gages de sécurité. Les automobilistes attendent en général le moment approprié pour



## BULLETIN | ONLINE

INFORMATIONS SUR LE

« VÉLO-PLAISIR » :

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

nous doubler et évitent les manœuvres risquées. S'ils klaxonnent (un pour mille des conducteurs sont adeptes de la méthode), la prudence est de rigueur. Laissez-les passer et renoncez à leur indiquer par un geste significatif ce que vous pensez de leurs manières.

Les zones piétonnes sont taboues. Les vélos (excepté ceux des jeunes enfants) n'ont rien à faire sur les trottoirs. Les cyclistes ont désormais plus mauvaise réputation auprès des piétons que des automobilistes. Triste situation.

8

**L'assise**

Beaucoup de débutants ne parviennent jamais à sortir du cercle vicieux: ils roulent occasionnellement et se réveillent le lendemain, le fessier en capilotade. Ils attendent ensuite que la douleur soit passée avant de reprendre le guidon, et ainsi ne parviennent jamais à s'endurcir. Il faut – bien que ce soit difficile – surmonter la souffrance et se remettre en selle dès le lendemain. Voilà l'obstacle qui pousse à l'abandon bon nombre de ceux qui ont acquis un vélo dans un

accès de conscience écologique. Mais il suffit de persévérer, la douleur disparaîtra au bout de deux minutes dès la deuxième sortie. Et si l'on roule trois ou quatre fois par semaine, on ne sentira plus rien du tout. Un mot encore sur la selle: plus vous roulez souvent, moins vous avez à vous préoccuper de sa qualité. L'important, ce sont vos muscles fessiers.

9

**Le compteur**

On peut trouver de bons compteurs à partir de trente francs. Ils indiquent la vitesse et la distance parcourue par étape et au total. Il est bien entendu ridicule de pédaler les yeux rivés sur cet instrument, mais il peut être intéressant de connaître le nombre de kilomètres avalés en l'espace d'une année et de comparer ce chiffre avec la distance parcourue en voiture pendant la même période. Beaucoup de débutants décident par exemple de faire à vélo 5% ou 10% des kilomètres que normalement ils parcourent installés derrière leur volant. Cela donne une autre vision de la mobilité, de la

distance, de la durée, de la vitesse. Et les randonnées sont source de nouvelles joies. Un moment fort pour tout cycliste: celui où le compteur affiche 40 000 kilomètres, soit l'équivalent d'un tour du monde.

10

**La randonnée**

Une fois la selle amadouée et le guidon bien en main, on sera évidemment tenté par la randonnée. Deux règles de base. Premièrement: n'emporter que le strict nécessaire. Deuxièmement: prévoir un itinéraire, mais sans fixer d'étapes, de manière à pouvoir s'arrêter

là où bon vous semble. En effet, il peut être extrêmement stressant de devoir rejoindre à tout prix une chambre d'hôtel réservée à l'avance. Dans quelle direction partir? Depuis un an, il existe en Suisse neuf itinéraires balisés. Le meilleur pour commencer: l'itinéraire 5, long de 365 kilomètres, qui relie le lac de Constance au Léman en passant par le plateau suisse. Vous trouverez tous les renseignements utiles pour planifier votre escapade dans le volume II du guide « La Suisse à vélo » (trois volumes), éditions Werd, Zurich. Prix: 37.80 francs le volume.

**LE CREDIT SUISSE À PLEIN RÉGIME**

**Pendant que les cyclistes amateurs profitent du retour du printemps pour donner leurs premiers coups de pédale, les champions se préparent aux choses plus sérieuses. Deux classiques du cyclisme suisse les attendent: le Tour de Romandie, qui se déroulera du 4 au 9 mai prochain et auquel participeront des professionnels de renom, et le Tour de Suisse du 15 au 24 juin. Le CREDIT SUISSE est le sponsor principal des deux événements.**



## «NOS SPÉCIALISTES EN CRÉDITS DOIVENT FAIRE PREUVE DE BEAUCOUP DE TACT ET D'INTUITION»

WALTER FLUCK,  
MEMBRE DU DIRECTOIRE  
DU CREDIT SUISSE



En tant que banque, nous entretenons de multiples contacts avec nos clients. Nous les conseillons, leur proposons des services, et sommes heureux de pouvoir répondre au mieux à leurs attentes. Le client nous considère comme un partenaire – et inversement. Là où cela devient plus difficile, c'est lorsque la banque n'est pas certaine que le crédit sera remboursé. Le partenariat est dès lors mis à rude épreuve.

Il est une chose que la banque doit garder présente à l'esprit : un client confronté à la restructuration de son entreprise traverse souvent différentes phases sur le plan émotionnel.

Au cours de la première phase, c'est-à-dire avant l'apparition des difficultés financières, le client a le sentiment d'être bien considéré et apprécie les invitations de la banque à diverses manifestations. Il reçoit volontiers le représentant de la banque pour des échanges de vues et lui présente non sans fierté les résultats de son entreprise.

La deuxième phase commence lorsque l'entreprise enregistre ses premières pertes et que le conseiller clientèle désire en savoir plus sur les causes et les mesures envisagées. A ce moment, la relation entre le client et son conseiller peut se détériorer rapidement, surtout si la banque pose des questions critiques sur les coûts fixes ou le positionnement sur le marché, ou demande pourquoi aucune action correctrice n'a été engagée. Souvent, le client considère cela comme une ingérence dans ses affaires.

Si les pertes ne sont pas seulement passagères et que la base de fonds propres se réduit comme peau de chagrin, le partenariat entre dans une troisième phase. Et si la banque annonce en plus à son client qu'il sera désormais suivi par un spécialiste des financements spéciaux, le creux de la vague est bientôt atteint. Le client se sent mis à l'écart ; il est insécurisé et croit que son avenir sera déterminé par une personne anonyme.

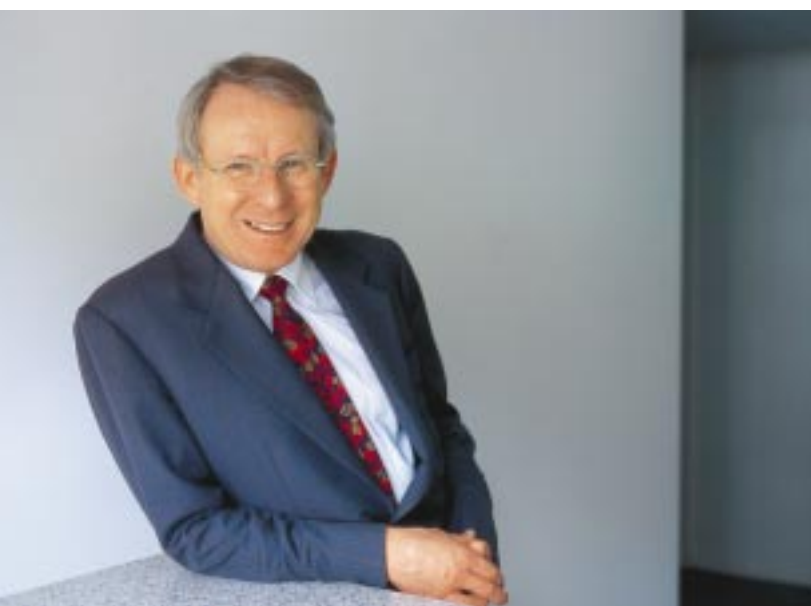
Le spécialiste en restructurations a pour mission de chercher, avec le client, des solutions permettant de ramener le risque de crédit à un niveau acceptable pour la banque. Tant que cet objectif n'est pas atteint, il demande des garanties supplémentaires, annonce un taux d'intérêt plus élevé correspondant mieux au risque encouru, et exige que des mesures radicales soient prises pour endiguer les


pertes. L'avenir de l'entreprise se trouve tout à coup remis en question, ce qui suscite, à juste titre, une réaction de défense de la part du client. Dans une quatrième phase, celui-ci a l'impression de ne plus bénéficier de la confiance de la banque. Il est blessé dans son amour-propre et éprouve un sentiment de colère.

Ce n'est que lorsque les mesures de restructuration commencent à porter leurs fruits que le client reprend peu à peu confiance dans la banque et le spécialiste de crédit – sans que tous les entretiens, qui ont parfois été durs, soient oubliés pour autant. Au cours de cette cinquième phase, on jette à nouveau les fondements d'un partenariat à long terme basé sur la compréhension mutuelle. Enfin, le client enregistre de petits succès, ce qui ne lui était plus arrivé depuis longtemps.

Il va de soi que toutes les relations clientèle ne se terminent pas par un happy end. La faillite ou la liquidation d'une entreprise sont des événements décisifs pour une relation clientèle. L'expérience montre néanmoins que même dans des moments aussi douloureux, la séparation peut avoir lieu dans la dignité.

Au CREDIT SUISSE, nous sommes conscients des différentes phases émotionnelles qu'entraîne une restructuration. Nos spécialistes en crédits doivent faire preuve de beaucoup de tact et d'intuition. Bien sûr, dans certaines situations exceptionnelles, nous ne réagissons pas toujours comme il le faudrait, car nous ne sommes que des êtres humains face à d'autres êtres humains. Il est donc extrêmement important de maintenir le dialogue entre le client et nous. Ce n'est qu'ensemble que nous pouvons résoudre les problèmes liés à toute restructuration.





LA PLUPART DES COLLABORATEURS ONT FRANCHI LES  
PORTILLONS DE SORTIE. LA JOURNÉE EST TERMINÉE.  
CENTRE UETLIHOF DU CREDIT SUISSE, ZURICH, 19 H 55.

CREDIT  
SUISSE

# Credit Suisse **PLATeFORM**

mardi  
**29 juin**  
1999

special guest star

**ANNA  
SUI**

Ouverture des portes  
**20h30**

Défilé  
**21h30**

Location Ticket4you  
**0848 820 222**

Information  
**[www.webfashion.ch](http://www.webfashion.ch)**

Présentation  
**Florence Heiniger**

Musique originale  
**POLAR**

Bâtiment des Forces Motrices  
2, pl. des Volontaires, Genève

**JOHN**  
f e m m e  
**BUCHERER**

