

BULLETIN | 2

www.credit-suisse.ch/bulletin

UNE ÉCONOMIE EN BONNE SANTÉ A BESOIN D'ESPRITS

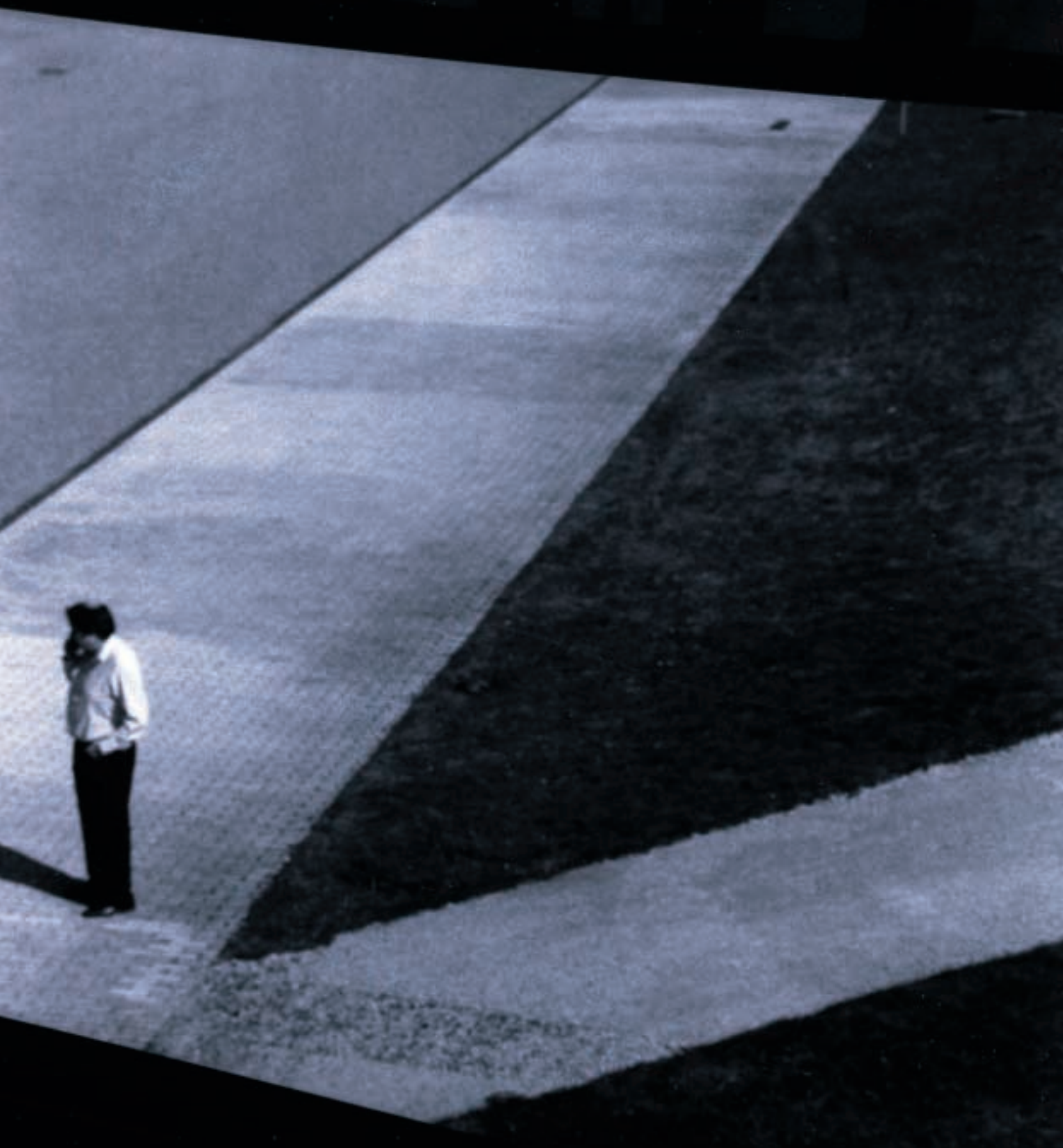
ANTICONFORMISTES

DANS LE MONDE DE LA FINANCE
LA BANQUE TRADITIONNELLE SE
TRANSFORME EN BANQUE VIRTUELLE

ACCORDS BILATÉRAUX
C'EST AINSI QUE LA SUISSE
SERA PARMIS LES GAGNANTS

BANQUE NATIONALE
DE L'OR POUR TOUS?
MODE D'EMPLOI

**E-COMMERCE:
LES CANNIBALES MÈNENT
LE BAL**



LES IDÉES NON-CONFORMISTES ET LES SOLUTIONS
DÉCALÉES REQUIÈRENT UNE CERTAINE LIBERTÉ D'ACTION POUR
L'EXPLORATION DE PISTES NOUVELLES.
COMMUNICATION CENTER DU CREDIT SUISSE, HORGES, 22 MARS, 11 H 05.

FOCUS: ANTICONFORMISTES



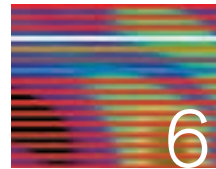
Enfin... la Suisse est championne du monde de football !

Je fais parfois la nuit un de ces rêves de petit garçon où, dans un maillot trempé de sueur, je me rue vers le but adverse. L'ailier gauche m'envoie un centre optimal. Après un retourné époustouflant, j'accomplis un tir magistral au fond des filets. Bref, un but de rêve... juste quelques secondes avant le coup de sifflet final ! Je me retourne dans mon lit tandis que le stade se déchaine : mon équipe est championne du monde de football... ou tout comme. Mais le songe est mensonge, dit la maxime. En tout cas, ce n'est pas ainsi que l'on gagne des lecteurs pour le Bulletin.

Pourtant le monde appartient aux rêveurs. Peut-être pas notre monde à nous, mais celui dans lequel naviguent justement ces rêveurs. Car si l'étalon de mesure se limitait à la réalité immédiate et au succès d'hier, l'homme n'aurait jamais posé le pied sur la lune et serait encore fidèle à la diligence pour la transmission de ses missives. Mais les rêveurs ne sont pas les seuls à sortir des sentiers balisés. A l'évidence, les anticonformistes ne se le font pas dire deux fois. Ils contestent, provoquent, nagent courageusement contre le courant. Socrate et Einstein étaient bien dans cette tradition. Cependant, loin de ces personnages historiques, l'anticonformisme ouvre les portes de mondes nouveaux, que ce soit dans la vie économique, la vie politique ou la vie privée.

Très bien, me direz-vous. Mais comment fonctionne l'anticonformisme ? A quoi sert-il ? Et que se passe-t-il quand il ne peut s'affirmer ? Interrogations existentielles, en vérité, qui ne trouvent que des réponses aux contours flous. Le quotidien et ses acteurs nous montrent ce que déclenche l'anticonformisme. Pour ma part, je n'ai encore jamais rencontré de génie, mais maint empêchement de penser en rond qui, par la fraîcheur de ses idées, faisait un pied de nez à l'orthodoxie et me catapultait sur une nouvelle trajectoire. Voilà qui est presque aussi magnifique que de conquérir avec la Suisse un titre de champion du monde.

CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTEUR EN CHEF DU BULLETIN



Les anticonformistes

Ils sont créatifs, hors normes et rafraîchissent le monde



David Bosshart, directeur de l'IGD

De nouvelles lois viennent remplacer nos innovations



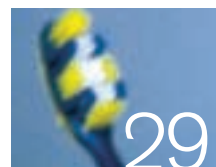
Six portraits

Ces personnages ont su se frayer un chemin à travers des paysages hostiles



Sibylle Berg

L'écrivain à succès trouve de la créativité dans le conformisme



Visions entrepreneuriales

Brosses à dents globalisées, textiles agricoles et idées à gogo



Qu'est-ce qui fait la fiabilité des informations sur 900 des sites web les plus séduisants au monde?

FOCUS: ANTICONFORMISTES

- 6 **Anticonformistes** | Des passe-frontières, conquérants de l'économie
- 10 **Les nouveaux bouffons du roi** | Entretien avec David Bosshard, IGD
- 14 **Viticulture et personnages virtuels** | Six portraits
- 26 **La Suisse, pays de contradictions** | Un hymne de Sybille Berg
- 29 **Success stories** | Trois firmes vivent leurs visions... dans la prospérité

ACTUEL

- 33 **La globalisation pour devenir riche** | Fonds misant sur la patience
Savoir-vivre | Un guide à l'usage de tous
Courtage en ligne | youtrade prend le chemin de l'Allemagne
- 34 **Paul Meier** | Départ d'un leader
- 36 **Banques 3000** | Le cybermarché

ECONOMIC RESEARCH

- 40 **Accords bilatéraux** | Globalement positifs
- 44 **L'or de la banque nationale** | Chacun pour soi et l'or pour tous
- 46 **Nos prévisions conjoncturelles**
- 47 **Marchés boursiers** | Pas de krach en vue
- 50 **Nos prévisions pour les marchés financiers**

E-BUSINESS

- 52 **Commerce électronique** | La cyberbanque dope le Net
- 55 **E-mail pour tous** | La bonne pratique dans la cybercorrespondance
- 56 **E-learning** | Rapide, discret et bon marché
- 57 **@propos** | Panne de réseau: silence dans l'éther

SERVICE

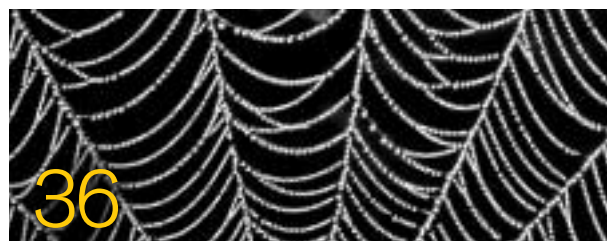
- 58 **yourhome** | Radiographie géographique

SPONSORING

- 60 **Le Théâtre du monde d'Einsiedeln** | Calderón rencontre McMeinrad
- 64 **Agenda**

CARTE BLANCHE

- 66 **Révolution numérique et compatibilité sociale** | Hans Ueli Keller



36

La banque à l'ère d'Internet: mort annoncée
des établissements financiers traditionnels ?



40

Accords bilatéraux: jalon d'une
expansion économique continue
et remède contre les effets des
mutations structurelles à venir



44

1 300 tonnes d'or à distribuer: analyse de la
situation en termes économiques



47

Marchés d'actions: les cours s'envolent,
les investisseurs gardent les pieds sur terre



60

Théâtre du monde: Volker Hesse et Thomas
Hürlimann amènent Calderón en l'an 2000

«Ne crains pas les erreurs – elles n'existent pas.» Cette exhortation du trompettiste de jazz Miles Davis pourrait servir de leitmotiv pour un type de personnage que l'économie tolère plus qu'elle ne reconnaît : l'anticonformiste.

«CHAQUE
ENTREPRISE
A BESOIN
DE FOUS»



**PAR CHRISTIAN PFISTER,
RÉDACTION BULLETIN**

Il ne faut pas obligatoirement un Copernic qui bouleverse notre conception du monde ou un Einstein qui nous tire inlassablement la langue parce que nous ne connaissons sa théorie de la relativité que par oui-dire. L'anticonformisme existe aussi à un niveau plus profane. Nous l'avons par exemple rencontré dans les ateliers d'Oliviero Toscani, l'homme qui est au cœur de la création chez Benetton.

Avec sa nouvelle campagne, l'Italien dynamite une fois de plus le paysage publicitaire traditionnel. Exit les nouveaux sanguinolents ou les enfants handicapés mentaux. Pour «United Colors of

Benetton», l'heure est aux prisonniers des couloirs de la mort aux Etats-Unis. Comme chaque fois, le procédé divise les publicitaires eux-mêmes. Toscani ne court pas après les éloges. Penser autrement, c'est aussi choquer. «Je ne cherche pas l'approbation. Ceux qui la cherchent sont des faibles», faisait-il récemment écrire à une journaliste. Et il faut lui rendre cette justice qu'il partage l'engagement propre à tous les anticonformistes et qu'il ne craint ni de choquer ni de repousser les limites.

Qu'est-ce qu'un anticonformiste? Qu'apporte-t-il sur le plan des idées? Vaste sujet. «Les anticonformistes se distinguent par leur humour, leur créativité, leur originalité, leur insatisfaction constructive, leur vivacité d'esprit, sans oublier leur courage», estime Ildiko Szentkuti, responsable du service du personnel IT and Operations (voir ci-dessous). «L'anticonformiste place les objets et les faits dans

de nouvelles relations. Rien n'est permanent pour lui; il s'écarte des schémas de pensée classiques, est prêt à développer des idées hors normes – envers et contre tout.» Et l'opiniâtreté n'est pas la moindre de ses qualités: Edison aurait échoué 5 000 fois dans sa tentative de faire de la lumière avec de l'électricité. «Les gens le traitaient d'incapable, mais Edison se savait être la seule personne si proche de la vérité», raconte Ildiko Szentkuti.

A en croire Knut Bleicher, ancien professeur à l'Institut d'économie d'entreprise de Saint-Gall, la pensée anticonformiste est devenue une question de survie. «Nous travaillons sur les problèmes de demain dans les structures d'hier et avec les méthodes d'aujourd'hui, principalement avec les hommes qui ont construit ces structures et qui ne seront plus là demain pour les utiliser.» Si on voit les choses ainsi, tout le pays devrait être à la

recherche d'anticonformistes. «Mais lorsqu'il s'agit de dépasser des schémas de pensée et d'action bien rodés, les anticonformistes se heurtent aux mêmes barrières que Copernic et Galilée jadis», regrette Michael Gaitanides, professeur d'économie d'entreprise à Hambourg.

Le règne de la pensée linéaire

Une enquête menée auprès de 700 dirigeants d'entreprise confirme les craintes du professeur Gaitanides. Interrogés sur l'attitude à adopter face à une crise, ces chefs d'entreprise ont d'abord cité l'humilité, la conscience des coûts et l'autoritarisme. Après seulement venaient la pensée visionnaire et les stratégies à long terme. «Revenir aux schémas de pensée ayant conduit à la crise plutôt que saisir l'opportunité de développer de nouvelles idées», tel est l'affligeant bilan qu'on peut tirer de cette enquête.

Ariane Berthoin Antal va plus loin. Se fondant sur une étude internationale consacrée à la capacité d'innovation des entreprises, la sociologue arrive, au début des années 90, à la conclusion suivante: «Ceci est valable partout, du conseil d'administration au moindre atelier: il faut des fous à tous les étages pour poser des questions incongrues et apporter des idées insolites.» Pour survivre, les entreprises doivent penser et oser l'impensable.

Penser l'impensable! Nous touchons là au cœur du problème. En 1984, le service de planification du groupe Royal Dutch/Shell a examiné, à l'aide d'une technique de scénarios, ce qui se passerait si le prix du pétrole sur le marché mondial tombait à 15 dollars le baril (à l'époque, celui-ci était encore à 28 dollars).

«15 dollars le baril!» Un vrai cauchemar pour les dirigeants de la multinationale pétrolière, qui ne prenaient guère l'hypothèse au sérieux. Et pourtant, les managers décidèrent de laisser leurs certitudes au vestiaire et d'élaborer des stratégies de comportement pour faire face à une telle situation. Or, ce scénario complètement



ILDIKO SZENTKUTI:

«LES INFORMATIENS FONT VOLER LES HOMMES»

La pensée anticonformiste? Ildiko Szentkuti, 53 ans, tire sur sa cigarette avec un plaisir non dissimulé. L'œil est brillant: la responsable du personnel est dans son élément. «Dénicher les anticonformistes fait partie de mon travail», explique-t-elle. D'ailleurs, l'informatique

serait impensable sans anticonformistes. «Les informaticiens peuvent défier les lois de la nature. Avec leurs programmes de jeux, par exemple, ils peuvent nous faire quitter la terre en ignorant les lois de la gravité, sourit Ildiko Szentkuti. Ailleurs, de telles libertés sont tout à fait inconcevables.» Hongroise de naissance, docteur en philosophie et en mathématiques, Ildiko Szentkuti est responsable des 3 500 collaborateurs du secteur informatique du Credit Suisse. «Bien sûr, nous autres humains devons aussi connaître nos limites, ajoute-t-elle. Combien de fois faut-il plier un papier pour couvrir la distance Terre-Lune? Jusqu'à quel point devons-nous encombrer notre pensée pour être à même d'opérer mathématiquement des multiplications avec l'infini?» Face à de pareilles questions, le regard de la responsable du personnel se fait malicieux. Le fait que nous ne maîtrisons pas de tels problèmes – bien que nous en ayons les capacités – a pour elle quelque chose de fascinant. «Les règles régissant la reproduction de la réalité ne sont pas décrites avec exactitude en informatique. Pour trouver ces règles, les définir et les formaliser, nous avons besoin de créativité et de facultés d'association supérieures, bref d'anticonformistes.»

fou allait bientôt se muer en réalité. En janvier 1986, le prix du baril se situait encore à 27 dollars ; en février il chutait à 17 dollars, pour plonger à 10 dollars en avril ! « Le simple fait d'avoir déjà vécu virtuellement dans un monde où le baril coûtait 15 dollars a aidé Shell à ne pas succomber au mouvement de panique qui s'est emparé des marchés au printemps 1986 », commente Arie de Geus, alors chef de la planification chez Shell.

Réduire l'anticonformisme à des bouffonneries équivaut à se disqualifier – en tant qu'entreprise, mais aussi en tant que groupe social. Il est également faux de croire que l'anticonformisme est réservé à une poignée de génies. Ildiko Szentkuti est convaincue que « penser autrement, cela s'apprend. C'est passionnant d'entraîner les gens à dépasser leurs barrières mentales ». Les pratiques mentales sont ici d'une grande aide, notamment les techniques de scénarios et le brainstorming, sans oublier des variantes telles que la mnémotechnique ou le travail sur les paradoxes. Ildiko Szentkuti est d'avis que « les échanges d'idées et la pensée par association pratiquée en groupe stimulent l'imagination et libèrent des potentialités ».

La peur, obstacle à l'innovation

Pour que ces efforts ne dégénèrent pas en une sorte d'art pour l'art, l'entreprise doit faire régner en son sein un climat permettant aux nouvelles idées d'émerger, de s'exprimer sans crainte et aussi d'être mises en pratique. De plus, l'entreprise ne doit pas sanctionner les erreurs, mais les accepter comme partie intégrante du processus créatif. « J'ai souvent vu des équipes sortir des sentiers battus et faire démarrer leurs projets, déclare Ildiko Szentkuti, et c'est une expérience formidable. Elle donne le courage et la force d'aller contre la routine et les règles établies de l'entreprise et d'améliorer sans cesse l'accès à son propre potentiel de créativité. »

STEVEN WINNALL : « PENSEZ AUTREMENT »

Même un camion transportant de la bière peut vous donner des idées exaltantes. Steve Winnall, responsable du service de recherche-développement de la banque directe du Credit Suisse, en a fait l'expérience. En 1994, il se trouvait à New York dans un taxi roulant derrière un camion d'une grande marque de bière. Hormis le fait qu'il aime la bière – anglaise surtout –, son attention fut tout spécialement attirée par les lettres ornant l'arrière du camion et citant le nom de la bière : [www....](#), suivi d'un [.com](#). Soudain, l'Amérique tout entière semblait succomber à la magie de cette combinaison de lettres. De retour en Suisse, il découvre le pourquoi de cette manie du « point com » : il se met lui aussi à naviguer sur Internet. Et communique son engouement à ses collègues de la banque. Il va sans dire qu'à l'époque on était encore loin de la meilleure banque sur Internet d'Europe et qu'il allait falloir une multitude d'idées décalées et courageuses. Steve Winnall y trouvait la confirmation de la maxime « pensez autrement ». « J'ai été client de la banque pendant plus de vingt ans avant d'être engagé au Credit Suisse il y a six ans, explique-t-il, et je me mets donc toujours à la place du client. » Un avantage certain lorsqu'on sait que sa tâche consiste d'abord à tester les nouvelles technologies Internet et à repérer les nouvelles tendances. Que se passera-t-il par exemple lorsque Monsieur Tout-le-Monde aura accès à Internet sur son téléviseur ? Quels changements la signature numérique induira-t-elle ? Une banque qui, à l'heure de la Net-économie, se contente de faire ce qu'elle a toujours fait est une banque qui travaille contre le nouveau média et contre ses clients. Steve Winnall en est persuadé : « Pour réussir dans le cyberspace, il faudra tenir compte toujours plus de l'avis du client, c'est-à-dire d'un avis autre que celui du spécialiste. Car les utilisateurs de la première heure, bien formés, sont déjà tous sur la Toile. Arrivent maintenant les moins zélés. » Penser autrement est une nécessité absolue. Il s'agit de simplifier les nouveaux médias pour les clients. « Cela signifie moins de gadgets. »



« Les entreprises en restructuration ont besoin d'anticonformistes pour faire le tour des solutions possibles, écrivait Michael Gaitanides en 1992, mais l'environnement favorable à ces électrons libres devra toujours être limité dans le temps. » Une restriction qui est aujourd'hui dépassée. David Bosshart, directeur de l'Institut Gottlieb Duttweiler, considère que notre économie se trouve actuellement dans un état de « révolution permanente » (voir entretien page 10). Des notions telles que la consolidation ou la constance semblent périmées à l'ère de la mondialisation et de la cyberéconomie. L'heure des empêcheurs de tourner en rond a sonné : à eux de mettre les entreprises dans un processus d'apprentissage et de mutation continu.

« Aujourd'hui, les anticonformistes envahissent le monde professionnel comme les Allemands les plages de Majorque. » Mais on est encore loin de la situation dénoncée avec ironie par ce journaliste qui, dans une revue de management allemande, se payait la tête des anticonformistes autoproclamés et contestait le fait qu'on les considère comme « l'arme absolue ». Pourtant, que ce soit à Majorque ou en Frise, les entreprises feront bien de se trouver un anticonformiste pour sortir gagnantes de la « révolution permanente ». On le sait, il ne faut pas obligatoirement un Copernic !



«UNE PIÈCE D'OR DANS UNE BOUSE DE VACHE»

David Bosshart, directeur de l'IGD, est agitateur par métier. Pourtant «la provocation est devenue une denrée rare».

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER, RÉDACTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Vous et votre équipe de l'Institut Gottlieb Duttweiler (IGD) êtes en quelque sorte des anticonformistes professionnels. Dur travail, non ?

DAVID BOSSHART Travail passionnant surtout ! Gottlieb Duttweiler, le fondateur de Migros, était un pionnier. Notre mission consiste à faire perdurer cet esprit. Dans l'histoire, il y a un temps pour tout, un temps pour l'anticonformisme et un temps pour autre chose. L'anticonformisme n'est pas de l'art pour l'art.

C.P. Peut-on organiser l'anticonformisme ?

D.B. Dans chaque entreprise, on trouve des gens capables d'apporter des idées différentes, de même qu'on y trouve l'ad-

ministrateur, le créateur et l'exécutant. Le succès est dans le bon dosage.

C.P. Qu'est-ce qu'un anticonformiste ?

D.B. On pourrait le comparer au fou du roi, ce personnage qui se distinguait par une naïveté intelligente. Dans les entreprises, le problème réside souvent dans le fait que les gens connaissent si bien leur domaine qu'ils en arrivent à ne plus voir le reste. Le bouffon, lui, ne doit pas trop en savoir. Sans cette naïveté, il pourrait difficilement jouer son rôle. Les managers expérimentés ont vite fait de tomber dans des litanies du genre «mille fois nous avons remis l'ouvrage sur le métier, en vain.» Ici, le savoir peut être un frein.

C.P. Où est la frontière avec celui qui crache dans la soupe ?

D.B. C'est une question de morale : la fin justifie-t-elle les moyens ?

C.P. Pouvez-vous être plus précis ?

D.B. Je peux imaginer des situations où quelqu'un se trouve là, plagiant Luther : «Me voici, je ne puis autrement.» Je doute toutefois qu'une telle linéarité permette de réussir dans le monde suisse de l'entreprise. Peut-être faudrait-il ici une pincée de machiavélisme, ce qui reviendrait à travailler dans l'ombre.

C.P. Vous arrive-t-il de cracher dans la soupe ?

D.B. En tant que directeur de l'IGD, je dispose des plus grandes libertés qu'on puisse imaginer. Je suis libre de dire ce que je veux, et même de cracher dans la soupe. Mais il s'agit d'un terrain glissant. C'est ici qu'intervient la responsabilité. Il est toujours permis d'attaquer, mais je tiens à le faire sans jamais offenser personne. C'est aussi valable dans les entreprises. Toute personne attaquée doit avoir la possibilité de se défendre. Sans respect, le jeu fait bientôt place à la méchanceté. L'anticonformisme perd alors sa drôlerie et devient impraticable ; seule demeure la résistance.

C.P. «Vouloir que le monde reste comme il est, c'est vouloir qu'il disparaisse.» Etes-vous d'accord avec cette déclaration en forme d'ultimatum d'Erich Fried ?

D.B. Cette citation est de plus en plus d'actualité : nous vivons aujourd'hui dans une révolution permanente. Il serait illusoire de construire des structures destinées à durer dix ans. Les entreprises sont obligées de s'imposer davantage face au marché, aux actionnaires et aux clients. La chaîne de création de valeur devient plus transparente. Avec une telle pression, il devient toujours plus difficile de se montrer novateur. Pour innover, il faut pouvoir travailler à l'abri des regards.



*Investissez dans le
plaisir de déguster un bon vin.*

Club Sélection Schuler

Offre
spéciale pour
les lecteurs

Vous n'avez pas de chance!

Quelqu'un a enlevé le bon cela ne fait rien:
un coup de fil suffit et vous ferez bientôt partie d'un club de connaisseurs du vin!

Tél.: 041 819 33 66

Fax: 041 819 32 64

E-mail : service-clientele@schuler.ch
www.schuler.ch

Nous nous réjouissons de vous accueillir parmi nous!



Chères lectrices, chers lecteurs du Bulletin

Nous avons quatre questions à vous poser:

- Appréciez-vous un bon verre de vin?
- Etes-vous uniquement intéressés par des vins mûrs?
- Vous ne désirez pas conserver vos vins pendant de nombreuses années?
- Malgré tout, vous souhaitez avoir toujours un bon vin sous la main?

Si vous répondez «oui» à une seule de ces questions, vous devez absolument faire la connaissance du CLUB SELECTION SCHULER. Nous choisissons pour vous des vins prêts à boire. Tous les deux mois, vous recevez un nouveau choix de six bouteilles (trois de chaque sorte). Avec chaque colis, nous joignons GRATUITEMENT le magazine pour gourmets VIN & FIN, une nouvelle revue rédigée par les journalistes de Vinum.

CLUB SELECTION «Classic» seulement fr. 14.50 + un cadeau

Avec la version classic de 6 bouteilles, très appréciée par notre clientèle, vous recevrez chez vous tous les deux mois un choix de vins exclusifs. Son prix n'a jamais dépassé ces dernières années la somme de sfr. 76.-. Commandez maintenant le colis d'essai «classic» pour seulement **sfr. 14.50** comprenant trois vins de choix.

CLUB SELECTION «De Luxe» seulement fr. 29.50 + un cadeau

Pour les gourmets, nous recommandons la version De Luxe. Les avantages sont les mêmes, mais les vins sont plus prestigieux, à un prix qui n'a jamais dépassé ces dernières années la somme de fr. 128.-. Commandez maintenant le colis d'essai «De Luxe» comprenant trois vins fins – au prix exceptionnel de **fr. 29.50**.



Votre cadeau: Drop Stop, pour ne pas perdre la moindre goutte.



Club Sélection Schuler
Franzosenstrasse 14
6423 Seewen-SZ

Tél. 041 819 33 66
Fax 041 819 32 64

C.P. Avez-vous un exemple ?

D.B. Prenez l'industrie pharmaceutique : les véritables percées, celles qui se sont révélées rentables pour les entreprises, ont seulement été possibles parce que les chercheurs avaient réussi à distraire en douce des fonds pour leurs travaux, sans être soumis à une obligation quelconque ; souvent ils travaillaient sur leurs idées avec des collègues pendant leur temps libre. C'est aussi un genre d'anticonformisme.



« De nos jours,
l'innovation se

situe souvent à un niveau banal : on copie, on vole, on achète en masse sur le flux mondial des données. Le hasard joue un rôle important. Nous voyons naître de nouveaux mécanismes qui relèvent plus du bruit que du savoir »

C.P. Vous êtes un philosophe. Quels sont les gens qui ont des choses intéressantes à nous dire sur l'anticonformisme ?

D.B. Je dirais que le philosophe et économiste Joseph Alois Schumpeter a été l'un des plus grands penseurs du XX^e siècle dans ce domaine. Il est intéressant de noter que Schumpeter parle de « destruction créatrice ». Sa thèse est la suivante : l'économie est faite de cycles ; selon la logique du capitalisme, nous devons sans cesse détruire ce que nous avons construit, dès que les marchés sont saturés et que les anciens modes de production sont dépassés. La phase de destruction supprime du capital et fait souffrir les hommes, lesquels perdent leur savoir car leurs talents ne sont plus demandés. De telles phases libèrent aussi beaucoup d'énergie créatrice, faisant émerger de nouvelles possibilités.

notamment avec les start-up. Lorsque 200 spécialistes de logiciels s'unissent pour fonder une société et entrer en Bourse, il se peut que leur entreprise ait subitement plus de valeur qu'une société ayant plusieurs dizaines d'années d'existence qui s'est bâti un nom, une marque et un capital. C'est aussi un genre de création ex nihilo, qui implique la disparition d'anciens secteurs d'activité.

moyen de se mettre à dos les praticiens. C'est pourquoi il importe que l'entreprise sache bien quelles tâches confier aux anti-conformistes.

C.P. Mais encore ?

D.B. Dans le christianisme, la Création est une création ex nihilo, née du néant. Cela me ramène à ce qui se passe aujourd'hui dans le commerce électronique,

C.P. Comment une entreprise peut-elle tirer profit des idées anticonformistes ?

D.B. Nous devons distinguer entre ce qui relève du hasard et ce qui procède de la conscience. Gesticuler et parachuter quelques idées provocantes est le meilleur

C.P. Dans une entreprise, l'anticonformiste devrait donc être intégré et marginal à la fois ?

D.B. Cela dépend de la culture d'entreprise. Dans une culture du faire, il faut déjà avoir fait ses preuves en d'autres circonstances pour acquérir une légitimité. Sinon, on passe pour un théoricien irréaliste.

DAVID BOSSHART

David Bosshart, la quarantaine, dirige l'Institut Gottlieb Duttweiler (IGD) depuis début 1999. Ce docteur en philosophie a rejoint l'IGD à Rüschlikon (ZH) en 1991 comme analyste de tendances. En 1997, il passe au siège de Migros, où il exerce des activités en rapport avec le Pour-cent culturel. Il a notamment publié « Zukunft des Konsums » en 1997 et est coauteur du livre « Kultmarketing » sorti en 1995.

C.P. Arrive-t-il aux Suisses de penser autrement ?

D.B. Les cadres moyens sont très bien formés en Suisse. Mais nous avons peu de gens présentant un potentiel d'anticonformisme et ayant le courage de sortir des rangs.

C.P. Est-ce culturel ?

D.B. C'est peut-être un début d'explication. Dans notre pays, la règle est qu'il

vaut mieux ne pas se faire remarquer. Une attitude très conservatrice au demeurant. Aux Etats-Unis, vous trouverez rarement des cadres moyens aussi bien formés. Par contre, la fraîcheur beaucoup plus grande avec laquelle ils se lancent dans de nouveaux projets fait leur force. Elle les aide à concrétiser rapidement les innovations.

C.P. Où peut-on voir cela ?

D.B. Par exemple dans la biotechnologie, mais aussi dans l'extraordinaire dynamique qui fait exploser le e-commerce aux Etats-Unis. La rapidité atteinte dans ces domaines s'explique en particulier par l'attitude plus naïve, moins compliquée des clients et des gestionnaires.

C.P. Les Suisses manquent-ils de mordant ?

D.B. Je suis souvent invité à des manifestations en Suisse et à l'étranger. Déjà en Allemagne, le parler est plus incisif. Cela vient aussi du fait que la probabilité de croiser à nouveau un client sur sa route est beaucoup plus faible en Allemagne qu'en Suisse, ne serait-ce que pour des raisons géographiques. Ici, il y a même de fortes chances pour que vous vous retrouviez un jour dans la même entreprise. Il existe en Suisse une sorte d'accord tacite aux termes duquel il vaut mieux ne pas trop se pencher par la fenêtre.

C.P. Pour votre part, vous ne semblez pas avoir appliqué cette recette puisque vous avez atteint le sommet de Migros malgré votre réputation de personne peu encline à manier la langue de bois. On raconte que Monsieur Kyburz, président du conseil d'administration, se reculait de deux mètres chaque fois que vous vous lanciez dans une de vos brillantes présentations.

D.B. (en riant) Pour réussir, il faut avoir quelque chose derrière soi et derrière ses idées. En Suisse, vous pouvez vous permettre une certaine naïveté et des idées anticonformistes si vous vous appuyez sur du solide. C'est ce qui me plaît dans le côté terrien des Helvètes. Nous avons des

exigences de qualité et ne nous laissons pas emporter par la première mode venue.

C.P. De combien d'anticonformistes un pays a-t-il besoin ?

D.B. De nos jours, il est devenu difficile d'attirer l'attention : les gens ne vous écoutent plus si vous leur racontez des histoires ordinaires. Les tabous sociaux sont tous tombés.

C.P. On peut alors se demander « anticonformiste par rapport à quoi ? »

D.B. Exactement. La provocation est devenue une denrée rare. Il n'est presque plus possible de provoquer. L'individualisation toujours plus poussée des schémas de comportement, l'accélération des processus et la transparence accrue n'y sont pas étrangères.

C.P. Christoph Blocher est passé maître dans l'art de la provocation. Le qualifieriez-vous de rôleur ou d'anticonformiste ?

D.B. J'hésite encore.

C.P. Où est la différence ?

D.B. La frontière est très étroite. Blocher est une bête politique qui épuise tous ses moyens pour parvenir à ses fins. Il mérite là les meilleures notes. D'une manière générale, un anticonformiste apporte des idées nouvelles, alors qu'un rôleur bloque.

C.P. Les entreprises sont condamnées à innover. Comment peuvent-elles créer un climat propice ?

D.B. Il convient de repenser l'innovation et la créativité. Elles n'ont plus d'impact. A l'heure de la cyberéconomie, on demande de l'ingéniosité. Nous devons nous défaire de l'idée que la créativité vient du savoir-faire... ou du ciel. De nos jours, l'innovation se situe souvent à un niveau banal : on copie, on vole, on achète en masse dans le flux mondial des données. Le hasard joue un rôle important. Nous voyons naître de nouveaux mécanismes qui relèvent plus du bruit que du savoir.

Des nouveautés vont apparaître qui obéissent à d'autres lois que le genre d'innovations auquel nous sommes habitués.

C.P. Si le Credit Suisse mettait à votre disposition un milliard de francs pour réaliser une de vos idées iconoclastes, que choisiriez-vous de faire ?

D.B. Dois-je comprendre que je ne pourrais pas utiliser cet argent pour mes vacances ?

C.P. En effet.

D.B. Alors, j'utiliserais cet argent pour corriger l'image de la Suisse en Europe – même si l'idée n'est pas vraiment originale. J'essaierais de positionner notre pays comme un lieu de formation. La formation est excellente en Suisse, un facteur extrêmement important pour la survie à long terme. L'Europe nous rangerait alors moins volontiers dans la catégorie des bêtes exotiques et des trouble-fête qui disent non à tout. J'aimerais qu'à l'étranger on nous considère comme une pièce d'or, petite mais précieuse.

C.P. Pourquoi une pièce d'or ?

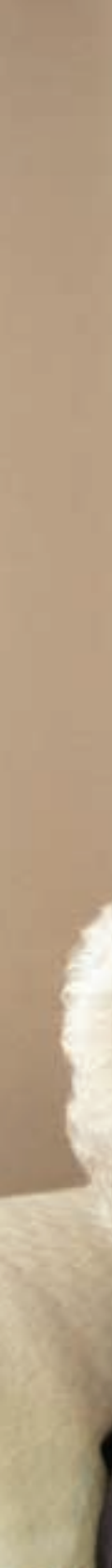
D.B. Lorsqu'un Appenzellois des Rhodes Intérieures essaie de se payer la tête d'un Appenzellois des Rhodes Extérieures, ce dernier lui dit : « Nous sommes une pièce d'or dans une bouse de vache ; et vous, vous êtes une bouse de vache dans un pâturage. » Que préférez-vous ?

www.credit-suisse.ch/bulletin
(en allemand)

Autrement sur Internet: Internet est-il vraiment le lieu de prédilection des anticonformistes, libres penseurs et autres créateurs ? Branchez-vous donc et pensez autrement avec nous !

Ils réinventent le monde. Ils luttent et donnent de la voix pour défendre leur vision des choses. Itinéraires de deux citoyennes et quatre citoyens helvétiques à travers le paysage suisse.

SIX PERSONNAGES À CONTRE- COURANT





«La faiblesse génère de nouvelles appellations, de nouvelles forces, un monde inédit»

Laure Wyss, écrivain et journaliste zurichoise

Elle a 86 ans et une santé fragile. Agressée récemment en pleine rue, elle raconte dans une nouvelle comment cette douloureuse expérience lui a fait perdre confiance. Pourtant, Laure Wyss est telle qu'en elle-même, la silhouette haute et droite, elle se tient au milieu de la vaste pièce qui lui sert à la fois de séjour et de bureau dans son appartement zurichois. Même si son parcours personnel est peu conformiste, elle appartient à la grande bourgeoisie, comme en témoignent sa formation et sa culture. D'un naturel chaleureux, elle a une voix qui porte, et ses considérations incitent à la réflexion.

Laure Wyss a fait ses études à Berlin et à Paris, puis à Zurich où elle a « finalement passé » son diplôme d'enseignante dans le secondaire. Pendant la guerre elle vécut en Suède avec son mari, divorça et revint en Suisse. Elle a eu un enfant qu'elle éleva seule tout en travaillant. Elle fut notamment rédactrice au quotidien « Luzerner Tagblatt ». On lui doit la première émission de la Télévision suisse sur les femmes, et elle participa à la création du « Magazin », supplément hebdomadaire du quotidien zurichois « Tages-Anzeiger ». Ses premiers livres, elle les publia après avoir pris sa retraite en 1979.

« Qu'importe si les rues semblent avoir vieilli et si le nom des places te paraît étrange. Si cela te trouble, il faut en inventer d'autres, renommer le passage. Tu verras, rues et places reprendront des couleurs, tu te sentiras revigoré. C'est avec ta tête, tes mains et ton cœur que tu te feras une nouvelle biographie. » Voilà comment, dans un livre récent, « Schuhwerk im Kopf » (des chaussures dans la tête), la narratrice tente d'empêcher un ami de capituler devant la vieillesse. Elle n'y parvient pas malgré son appel à la résistance, et cet échec laisse au lecteur un sentiment de vague tristesse devant l'implacable réalité. Une histoire qui prend le contre-pied des bluettes que la télévision nous sert après le repas, pour facili-

ter la digestion. On aimerait modifier le cours de l'action, mais le style de Laure Wyss n'est pas malléable, il ne suffit pas de le mâcher pour en faire des bulles. Ce sont des phrases sans appel pour une histoire dont la morale n'est pas univoque.

Ecrivain ou journaliste, Laure Wyss n'a jamais opté pour la facilité. «Comme au Siècle des Lumières, je crois en la puissance du verbe.» De tout temps, Laure Wyss a choisi la provocation, la polarisation, s'est fait l'avocate de certaines causes, tout en présentant ses succès comme les fruits du hasard. Son métier de journaliste a amené Laure Wyss à broser des portraits de gens – de femmes surtout – vivant dans des conditions difficiles, aux confins de la société. Par un travail très fouillé, elle a fait ressortir les aspects fondamentaux de telles situations sans jamais se laisser récupérer. Hugo Loetscher écrit de sa consœur du «Tages-Anzeiger-Magazin»: «Elle consacrait des articles aux femmes à une époque où la cause des femmes n'existait pas, mais elle a suscité une prise de conscience et fourni des réponses à certaines questions.»

A entendre Laure Wyss, son mépris de certaines règles, son rôle de pionnière et son courage n'auraient rien d'exceptionnel. «J'ai divorcé et je me suis trouvée enceinte peu après. J'avais soudain charge de famille, et je me suis offert le luxe de faire ce dont j'avais le plus envie, au milieu des pires difficultés.» Dans les années 70, le tout nouveau «Tages-Anzeiger-Magazin», comme sa rédactrice Laure Wyss, ouvrit de nouveaux horizons. On y trouvait tous les week-ends, et sur papier glacé, un autre mode de pensée, des révélations fondamentales et des reportages bouleversants en provenance du monde entier, sans parler de certaines acrobaties linguistiques. Si l'on voulait être «in», il fallait avoir lu le magazine. «Seuls les meilleurs auteurs pouvaient prétendre écrire dans nos colonnes. L'éditeur était d'accord avec ce concept mais intervenait fréquemment. Il suffisait par

exemple que le mot «orgasme» apparaisse dans une légende! Ce n'était pas de l'héroïsme, nous avions de la chance, voilà tout. Nos articles transgressaient en permanence les limites établies, mais on se pressait pour obtenir un espace publicitaire dans le premier magazine suisse de prestige. C'est grâce aux annonceurs que notre concept a survécu.»

«Le magazine a été un sommet dans ma carrière, admet Laure Wyss. Le plaisir que me procurait ce travail me faisait oublier ma solitude et les rigueurs de la vie. Maintenant, ce sont la littérature et la poésie qui m'apportent le plus. Je fais avec l'âge des choses que je n'aurais jamais imaginées auparavant. J'ai l'im-

pression de conquérir des espaces de liberté.»

La liberté intellectuelle, avec un sens très aigu des responsabilités, se retrouve au cœur des livres de Laure Wyss. Son roman «Weggehen, ehe das Meer zu friert» (Partir avant que la mer ne soit prise par les glaces) est consacré à la reine Christine de Suède: «Avec l'attitude décidée et altière qui sied à une reine, elle exige de tous ceux qui pénètrent dans ses appartements qu'ils réfléchissent à ce qu'ils apportent et à ce qu'ils sont». La reine Christine vécut au XVII^e siècle; Laure Wyss, en l'an 2000.

Rosmarie Gerber

Ben Vautier, artiste: «J'ai mis le doigt sur un abcès»

Ce qui a mis le feu aux poudres il y a huit ans, en Ibérie, ce n'étaient pas des bombes mais des idées et une vision. Le retentissement dans les gazettes de notre pays fut plus grand que celui d'un attentat des terroristes basques. Les vrais patriotes ont été indignés en visitant le pavillon de la Suisse à l'Exposition universelle de Séville. Jusqu'au Conseil national, qui a été saisi de l'affaire. Une «honte», un «dénigrement systématique avec une tendance bien connue à l'automutilation», voilà ce qui s'était produit sous le soleil de l'Andalousie. En effet, «l'image donnée par notre pays» était tellement «navrante» qu'il était «impossible de rester les bras croisés alors que la réputation de la Suisse était ainsi mise à mal». A l'origine de tout ce tapage médiatique, une toile de Ben Vautier – Ben de son nom d'artiste – avec cette simple constatation: «La Suisse n'existe pas». Pourquoi Ben avait-il écrit



cela? Que pense-t-il de la Suisse actuellement? «Je préférerais une question sur la politique étrangère de la Chine, nous répond-il au téléphone. Je n'ai pas grand-chose à dire sur la Suisse.» Propos contredits quelques heures plus tard par une foule de réflexions envoyées par fax.

La Suisse est composée de citoyens appartenant à quatre cultures différentes : la culture française, la culture allemande, la culture italienne et la culture romanche. Cette diversité est positive, mais elle est aussi la raison pour laquelle tout centralisme patriotique est illusoire.

«Cultures», «ethnies», «identité» ne sont pas vides de sens pour Ben. Arrière-petit-fils du peintre paysagiste vaudois Benjamin Vautier, né à Naples en 1935 de mère turque, il a passé son enfance à Izmir, à Alexandrie et à Lausanne (au collège, il fut malheureux au point de penser se jeter du haut d'un pont). Depuis des décennies, il habite à Nice.

«Un peuple se définit autour de sa langue. Etant donné qu'il n'y a pas de

langue suisse proprement dite, je dirai qu'il n'y a pas de peuple suisse mais des citoyens appartenant à quatre peuples différents réunis positivement dans leur intérêt économique et culturel mutuel, permettant un maximum de liberté et

d'épanouissement dans le cadre de ces quatre cultures. Ainsi, la Suisse existe dans ce qui relie entre eux sur le territoire géographique de l'Etat suisse les citoyens de ces quatre cultures (d'où mon tee-shirt avec La Suisse existe), la preuve : l'émin-

La Suisse de demain selon Ben

Que toute la Suisse accepte d'avancer sa montre de sept minutes, et on annoncera officiellement dans les médias que la Suisse est en avance de sept minutes sur le monde. Reste comme solution au monde : se mettre à l'heure de la Suisse.

Dans le cadre des transferts de populations, on transfère tous les Tibétains en Suisse et les Suisses au Tibet. On pourrait aussi transférer les vaches suisses au Tibet et les lamas en Suisse. Ainsi les Suisses chanteraient la tyrolienne dans l'Himalaya et on entendrait dans les Alpes les trompes tibétaines.

La Suisse invente le billet de banque magnétique qui flamberait dès qu'on n'aurait pas payé ses impôts en bonne et due forme.

Jean Ziegler décide de se venger et met du LSD dans toute l'eau potable suisse. Les Suisses ne s'en aperçoivent que deux jours après.

cé de veau, le couteau suisse, les röstis, Tinguely, etc., etc.»

A Nice, dans sa jeunesse, Ben a été coursier et laveur de carreaux, passant son temps avec d'autres originaux. Il appela «Ben Doute de Tout» un magasin minuscule où il vendait des disques d'occasion et où se rencontraient d'autres artistes. La boutique abritait l'œuvre foisonnante de l'artiste, laquelle se trouve maintenant au Centre Georges-Pompidou à Paris. Dans la revue «Ben Dieu», Ben exposa sa théorie du «tout est possible en art». Fidèle à ce credo, il se mit en quête de tout ce qui n'était pas considéré comme de l'art: les trous, les cactus, le temps, Dieu, les poules, la maladie, l'univers. En y apposant sa signature, il leur conférait ce statut.

Le pavillon suisse contrastait avec les autres pavillons. Il aurait pu être mieux, mais il y avait de l'humour, et surtout il ne véhiculait pas le complexe de supériorité et d'ethnocentrisme que l'on retrouvait partout ailleurs.

Selon Ben, «c'est l'intention qui fait l'art». Membre du groupe «Fluxus», qui réunissait des artistes de renommée internationale, il se spécialisa dans les années 60 dans l'art éphémère, les happenings, les manifestations gestuelles. C'est ainsi qu'il plaça une table au milieu d'une rue à forte circulation, s'y installa et dégusta tranquillement «des spaghettis, une bonne viande, une bière et un dessert», pressa six points noirs et déclara que c'était une œuvre d'art. Il passa deux semaines en «sculpture vivante» dans la vitrine d'une galerie londonienne. Le 18 juillet 1962, il mit en vente ses testicules – pour dix dollars.

«Le fait que le tableau ait créé tant de polémique prouve que quelque part la question de savoir si la Suisse existe ou n'existe pas gêne; j'ai mis, comme il est du devoir de l'artiste, le doigt sur un abcès.»

Meili Dschen

«Fini la Suisse carte postale.
Je suis là moi aussi et je ne vais
pas me laisser faire»,

lance le réalisateur
Samir, d'entrepreneur à
entrepreneur, à l'adresse
de Christoph Blocher.



Il détient des parts dans la société de production Dschoint Ventschr, réalise des films pour des chaînes de télévision allemandes trois mois par an et jouit d'une certaine notoriété dans les milieux cinématographiques européens. 45 ans, grand, brun, élancé, l'élégance décontractée avec, en prime, un charme fou, c'est en somme le « gendre idéal », dont rêvent toutes les mères suisses. Et pourtant Samir – qui garde son nom de famille pour lui – ne semble pas être un accro des fauteuils à fleurs. Il ne possède pas seulement un nom et une entreprise, il a aussi sa Suisse à lui et une propension à se mettre en scène, poliment mais pas du tout discrètement, entre les fauteuils à fleurs.

Installée dans le quartier industriel de Zurich, sa société réunit des jeunes réalisateurs et tourne des films pour le cinéma

et la télévision. Quant à Samir, il a commencé à travailler dans ce domaine en 1982.

Depuis 1994, Dschoint Ventschr produit des films et des vidéos et raconte des histoires énigmatiques en laissant au public le soin d'en tirer des conclusions. Des amuse-gueule multiculturels commandés par la télévision publique suisse, c'est ce qu'elle propose cette année aux spectateurs du petit et du grand écran avec son film « ID-Swiss ». A New York, trois « divas » serbes fêtent de leur côté leur premier film pour le cinéma chez Dschoint Ventschr, film qui retrace leur mal-être universel au lendemain de la guerre. Sous le titre « Eurotravelling », il s'agit pour un groupe de touristes japonais de raconter son voyage de prestige ultra-rapide à travers toute l'Europe, et peut-être aussi de se moquer de soi-même. Mais la pièce maî-

trousse de cette production 2000 est un documentaire sur le pilote de chasse nazi Franz von Werra, l'enfant chéri de la propagande du III^e Reich, qui commença sa carrière de héros germanique des airs en Valais dans des circonstances pénibles et peu glorieuses : ce fut sa petite famille suisse qui expédia l'enfant en Allemagne contre des espèces sonnantes et trébuchantes. « Von Werra » devrait attirer beaucoup de monde à sa sortie en salle en 2001. Et quand Dschoint Ventschr n'a pas de films à financer, à tourner ou à présenter, les œuvres déjà diffusées lui valent de plus en plus souvent des prix.

Reste que ces récompenses sont loin de suffire à financer les nombreux projets de la compagnie : chaque film coûte au moins 250 000 francs, qu'il faut réunir auprès des organismes d'encouragement à la culture et des chaînes de télévision européennes, voire mendier littéralement pour boucler le budget. Samir en parle en entrepreneur : « Commercialement, il n'est pas possible de pénétrer le marché suisse avec un produit et d'en vivre. Nos films sont financés pour moitié par des subventions. Sans cette aide, nous n'aurions pas les reins assez solides pour survivre. Peut-être que les choses auront changé dans cinq ans. » Sur cet avenir radieux sans aide publique Samir a déjà sa petite idée : « Nous aimerions être une truffe de chez Sprüngli, petite, raffinée et cher payée, nous qui fabriquons avec précision des produits suisses d'une grande technicité. »

Outre un business plan, Dschoint Ventschr se doit d'avoir une corporate identity bien définie. Là, c'est le patriote qui parle : « Nos films ne sont pas seulement « pointus », ils se veulent aussi engagés : nous soutenons des gens qui se distinguent politiquement ou artistiquement par des positions radicales. Les jeunes réalisateurs que nous recrutons – nos concurrents potentiels, si vous préférez – sont les plus cinglés, les meilleurs. »



Pour ces artisans du «nouveau» cinéma suisse, pas question de soutenir Christoph Blocher et consorts. Né d'un père irakien et d'une mère suisse, naturalisé en bonne et due forme, Samir s'accroche à ce qu'il a péniblement fait sien : «Je ne peux rester inerte face à Blocher. J'appartiens à ce pays, je me mêle de ses affaires et je ne me laisse pas intimider par un type comme lui. Je réponds à Christoph Blocher : si vous voulez me chasser, vous allez avoir du mal.» Par moments, la Suisse lui rappellerait la RDA : «Elle ne voit que ce qu'elle veut bien voir. Tous ces managers mal à l'aise dans leurs costumes PKZ n'ont pas la moindre idée de ce qui se passe culturellement dans le monde, de la façon dont se déroulent les échanges commerciaux. Mais Blocher et Ebner, eux, ont compris comment ça marche. Ce sont des hypocrites, voilà tout.»

Non, Samir ne vote pas rose, il le dit bien haut. A l'entendre, tout le sépare des post-soixante-huitards, «ces pseudo-intellectuels qui larmoient sur leurs rêves évanouis et croient que le monde est aussi sombre que leurs inévitables lunettes de soleil». Pour Samir, le clan Blocher, ce serait pourtant l'affaire du PS. Seulement, «si ce parti ne cherche qu'à prêcher pour sa paroisse, tant pis pour lui!»

Loin des clichés et du pessimisme culturel, c'est l'image d'une Suisse multiculturelle qui lui vient à l'esprit : «Quand un jeune webmaster peut payer son loyer par de petits boulots et rafler en même temps tous les prix internationaux pour le plus formidable site Web de l'année, cela en dit long sur le pays où il vit. Un pays qui sait aussi se montrer ouvert et plein de bonnes surprises. Rien d'étonnant donc si l'on y trouve une jeune génération cosmopolite comme on n'en rencontre d'ordinaire qu'à Londres ou à Amsterdam. Quant à ceux qui disent que c'est nul ici, qu'ils aillent se faire voir!»

Rosmarie Gerber

«Que Greenpeace brigue un siège au Conseil fédéral!»

Entretien avec Reiner Eichenberger,
professeur d'économie
à l'Université de Fribourg

Étudiant en dernière année ou tout au plus assistant. C'est l'impression que Reiner Eichenberger vous fait de prime abord quand vous le croisez entre l'amphithéâtre et la cafétéria. Il n'y a que les initiés qui sachent que cet homme au visage juvénile a accédé il y a trois semestres au titre de professeur et repris, à 37 ans, la chaire de finance publique à l'Université de Fribourg. A en juger par son parcours scientifique, ce n'est pas d'aujourd'hui qu'il va vite en besogne. L'élan de la jeunesse a porté ce partisan de plus de démocratie directe à étudier les sujets les plus divers : fédéralisme, politique de développement, écologie, mais aussi, en marge de l'économie, les comportements déviants. Dernier coup en date, la réforme totale du système politique. Sa recette ? Elle est très simple : déréglementer et globaliser la politique.

ANDREAS THOMANN Une de vos idées-forces est d'ouvrir le marché politique suisse à des personnalités étrangères. Voulez-vous que Bill Clinton achève sa carrière au Conseil fédéral ?

REINER EICHENBERGER Là n'est pas la question. Le véritable enjeu est de rendre la concurrence politique plus vive. Libre aux électeurs ensuite de voter ou non pour des candidats étrangers. Je suis convaincu, cela dit, qu'un politicien étranger mondialement connu aurait toutes les chances d'être élu en Suisse.

A.T. D'où vous vient cette certitude ?

R.E. Dans bien des domaines, les Suisses sont prêts d'ores et déjà à importer de la politique. Témoin l'Union européenne : environ la moitié de nos concitoyens sont favorables à l'adhésion. Par conséquent, ils n'auraient aucun problème à reprendre les grands programmes politiques de l'étranger.

A.T. Mais à quoi bon ouvrir le marché politique suisse au monde entier ?

R.E. Les motivations changent. De nos jours, les politiciens oublient pour la plupart leurs promesses électorales dès qu'ils sont au pouvoir. Joschka Fischer en est un bon exemple : avant d'être ministre des affaires étrangères, ce militant vert se battait pour plus de démocratie directe en Allemagne. Maintenant, il se montre plus réservé dans ses propos. C'est normal : personne ne renonce délibérément à son pouvoir. Dans un marché ouvert, il en va différemment. Si l'on veut avoir des chances d'être élu à l'étranger, il faut se bâtir une réputation internationale et tenir ses promesses électorales. Cette déréglementation serait, de fait, un moyen efficace pour améliorer la politique de nombreux pays en développement.

A.T. Vous allez même plus loin en plaçant pour l'admission des entreprises en politique. En quoi un conseiller fédéral «McKinsey» ou un conseiller national «Andersen Consulting» serait-il meilleur ?



R.E. On pourrait aussi citer Amnesty International ou Médecins Sans Frontières. Les entreprises sont souvent plus crédibles que les individus. Qui connaît les candidats figurant en cinquième position ou plus bas sur les listes électorales? Le problème est le même dans le domaine économique: aujourd'hui, quand une société va voir le Credit Suisse, ce n'est pas pour être reçue par le conseiller Untel, c'est pour confier ses affaires aux meilleurs éléments de la banque.

A.T. Mais une entreprise peut-elle être aussi intègre qu'un individu ?

R.E. Là aussi, les électeurs sont libres de décider. S'ils préfèrent les individus, tant pis pour les entreprises. Mais celles-ci

peuvent parfois être avantagées. Dans un marché politique international, les entreprises auraient encore plus intérêt à soutenir leur réputation, vu qu'elles s'inscrivent davantage dans la durée que les individus. Quand un homme politique arrive en fin de mandat sans pouvoir se représenter, plus rien ne l'incite à respecter les volontés de l'électorat.

A.T. Admettons qu'un groupe pharmaceutique fonde un parti politique. N'y aurait-il pas de risque qu'il ne défende que ses propres intérêts ?

R.E. S'il manquait à ce point de crédibilité, il ne serait pas élu. La concurrence le contraint à réagir. Le groupe pourrait s'engager par exemple à ce qu'un cabinet

d'audit vérifie au bout de deux ans d'exercice la conformité de ses actions avec les objectifs fixés. Si le bilan était négatif, on organiserait des élections anticipées. Bien sûr, il y aurait aussi la possibilité de séparer le politique de l'économique par la voie légale.

A.T. Un conseiller national touche environ 60 000 francs par an. Croyez-vous qu'une entreprise serait prête à se lancer dans la politique pour ce salaire de misère ?

R.E. C'est un problème de taille. Assurément, la plupart des conseillers nationaux gagnent davantage, du fait qu'ils arrondissent leur salaire par divers moyens : conseil d'administration par-ci, activité de conseil par-là, etc. Du coup, les lobbies puissants et bien organisés ont une influence décisive sur la classe politique. Je propose donc qu'on augmente fortement ce salaire. Pourquoi un conseiller national ne gagnerait-il pas 300 000 francs par an ? Ce serait le seul moyen d'inciter un grand patron ou une société à faire de la politique pendant quatre ou huit ans. Aujourd'hui, quand on entre en politique, c'est généralement pour la vie car il faut du temps pour se procurer par relations des ressources supplémentaires. Mais l'idéal serait de laisser aux électeurs le soin de fixer le salaire des candidats en lice, par une sorte de vote dédoublé.

A.T. J'entends d'ici les protestations: tout cela est très beau en théorie mais ne marchera jamais pour des raisons de coût.

R.E. Mais que veut dire le coût? Nombreux sont les détracteurs du parlement allemand qui se plaignent que celui-ci coûte un milliard. Et alors? Même s'il en coûtait plusieurs, ce n'est rien par rapport aux centaines de milliards que le pays peut gagner ou perdre, selon que son parlement fera du bon ou du mauvais travail. Ce qui compte, ce n'est pas le coût, mais une bonne politique.

Andreas Thomann

«Bientôt, nous voyagerons dans le temps avec notre clone virtuel»

Nadia Magnenat Thalmann, spécialiste du multimédia, professeur d'université

1987 : Marilyn est ressuscitée. Sur le marché Bon-Secours, à Montréal, elle rencontre Humphrey Bogart. Le séducteur embrasse la diva, la prend par la main et sort avec elle dans la nuit étoilée. Une nouvelle romance peut commencer.

La scène est tirée du court-métrage de treize minutes «Rendez-vous à Montréal». Les acteurs, animés par ordinateur, ont été créés par Nadia Magnenat Thalmann, pionnière du multimédia. Ce film lui a permis de se rapprocher un peu plus de son rêve : créer une image virtuelle de l'être humain. Une innovation – et le début d'une carrière posthume pour la Marilyn virtuelle.

Un buste de Marilyn trône dans le minuscule bureau rempli de livres du professeur genevois. «N'est-elle pas merveilleuse?» Une expression juvénile passe sur le visage de la scientifique. Affinités personnelles avec son idole? Voilà qui est pour le moins surprenant compte tenu des parcours si différents de ces deux femmes. Notre érudite possède six titres universitaires : en psychologie, biologie, biochimie, informatique, mathématique et physique quantique. Pendant onze ans, elle a enseigné l'informatique à l'Université de Montréal, avant de rejoindre l'Université de Genève en 1989 et de fonder MIRALab, un laboratoire de recherche sur la simulation de personnes virtuelles. Un tel curriculum pourrait impressionner : mais en parlant, la chercheuse devient une femme naturelle, pleine de spontanéité, animée d'une curiosité presque enfantine pour l'inconnu.

1997 : Elvis Presley envoie la balle d'un coup violent, bien placé. Nadia Thalmann doit courir pour la renvoyer sur le court virtuel.

«Anyone for tennis?» s'appelle la performance en direct mise au point par MIRALab en commun avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. Et comme souvent avec Nadia Thalmann, le public est dupé. Car ce n'est pas elle qui joue son propre clone virtuel, mais sa fille de 18 ans, Mélanie, équipée d'un casque sensoriel, de gants sensoriels et d'une douzaine de capteurs. Si elle s'élance en avant, le clone de maman s'élance lui aussi en avant. Et depuis Lausanne, un collaborateur de MIRALab équipé de la même manière fait s'activer l'Elvis virtuel, par transfert de données.

Des années de recherche se cachent derrière ce jeu virtuel. Le naturel avec lequel les joueurs de cybertennis se déplacent est stupéfiant. Et pourtant, ces créations ne sont pas parfaites. Le mystère de l'homme ne se laisse pas facilement percer – du moins pas encore. Nadia Thalmann décrit l'intérêt de son travail : «Le fait de simuler des personnes peut nous apprendre des choses sur nous-mêmes : le mouvement d'une épaule, les mimiques, la fonction d'un organe.»

2002 : René Leblanc déteste les cabines d'essayage exiguës et les vendeuses récalcitrantes. Alors, il s'installe devant son ordinateur, conduit son clone virtuel chez le couturier virtuel, essaie toutes sortes de vêtements, se tourne et se retourne, va et vient, et remplit peu à peu son panier virtuel.

Le e-tailor, le «couturier électronique», va bientôt être produit en série et bouleverser le monde de la mode. «Le couturier électronique, c'est mon préféré, s'ex-

clame avec enthousiasme Nadia Thalmann, parce qu'il allie l'art, la beauté et la technologie.» Aujourd'hui, les magasins de mode et les grands magasins font la queue – et rendent encore plus folles les journées du professeur. Nadia Thalmann ne passe que la moitié de son temps à Genève. Mais où qu'elle soit, elle répond à chacun des cent courriers électroniques qu'elle reçoit tous les jours. Ses trois filles, âgées de 14 à 20 ans, ont de la chance lorsqu'elles arrivent à avoir leur mère pour elles toute une journée dans le monde réel. «Le médecin m'a déjà conseillé depuis longtemps de ralentir mon rythme, explique Nadia Thalmann, mais j'ai tellement d'énergie que je n'y arrive pas.» Et d'ajouter, rayonnante : «Nous sommes entrés cette année dans neuf projets de recherche de l'Union européenne.»

2005 : Le docteur Julia Graber fait des recherches sur une nouvelle substance contre les rhumatismes. Dans son laboratoire, ni pipettes ni éprouvettes. La composition chimique de la substance a la forme de bits et de bytes. Elle va à présent en tester les effets sur dix patients virtuels souffrant de rhumatismes.

MIRALab a déclenché un véritable raz-de-marée dans les applications médicales, qui, avec un tiers du budget, représentent le principal axe de la recherche. «Bientôt, nous pourrions simuler dans un modèle tridimensionnel pourquoi une personne a des rhumatismes», se réjouit Nadia Thalmann. L'intérêt pour l'industrie et les hôpitaux est considérable.

Succès sur tous les fronts – du moins depuis le milieu des années 90 : «Lorsque j'ai commencé mes recherches il y a plus de vingt ans, à Montréal, beaucoup de collègues se sont contentés de faire la moue en disant : «De l'informatique? Ce que vous faites, ce sont des dessins animés.» Mais Walt Disney et consorts eux aussi l'ont évitée, elle, l'intruse, raconte Nadia Thalmann.

2010 : Philippe Müller entre dans l'agence de voyages virtuelle www.history-



travel.com et réserve un voyage dans la Rome antique. Et le voilà déjà, César virtuel, qui flâne dans son palais et s'offre un repas somptueux. Le soir, il se rend au Colisée, où un combat de gladiateurs est justement à l'affiche.

Ressentir les choses comme elles l'étaient auparavant, c'est là une autre passion de Nadia Thalmann. Non pas par jeu, mais dans une optique pédagogique. L'idée lui est venue en 1992 au cours

d'un voyage en Chine, alors qu'elle visitait le tombeau de l'empereur Shi Huangdi, à Xian. Dans les années 70, les archéologues avaient découvert à cet endroit une armée en terre cuite. Nadia Thalmann a été si impressionnée qu'elle a lancé un programme de recherche européen pour redonner vie aux soldats dans un film.

Cette fascination pour différentes cultures, Nadia Thalmann la vit aussi à

MIRALab. Ses 28 scientifiques, des jeunes pour la plupart, viennent de toutes les régions du monde et de tous les horizons professionnels. Une interdisciplinarité que Nadia Thalmann incarne elle-même et qu'elle a transmise à son institut. «Pour moi, avec MIRALab, c'est tout simplement un rêve qui s'est réalisé. Que demander d'autre à la vie ?»

Andreas Thomann

«La réussite à rebrousse-poil»

Petit, il était «insupportable». Plus grand, il est devenu contestataire. Plus vieux... il l'est resté. A bientôt 55 ans, Jean-Daniel Schlaepfer, «Dan» pour les intimes, a d'ailleurs conservé une allure qui évoque davantage l'âge de la révolte que celui de la sagesse. Est-ce l'effet de son esprit résolument anarchiste ? En tout cas, ses «idoles philosophiques», Bakounine pour l'anarchisme, Guy Debord pour le situationnisme, sont demeurées les mêmes.

Autodidacte, «anar», «gaucho», cet ancien avocat devenu vigneron a – malgré tout – réussi. Son Domaine des Balisiers, créé il y a bientôt vingt ans avec son associé Gérard Pillon, ferblantier de son métier, fait sans conteste partie des meilleurs du canton de Genève. Dans le milieu très traditionnel de la viticulture, cette alliance réussie entre l'avocat et le ferblantier, bâtie sur une passion commune, a dérangé, et dérange encore.

Déranger n'est peut-être pas une vocation chez Dan Schlaepfer, mais c'est en tout cas un résultat. Avocat, il met déjà le pied dans la fourmilière en faisant naître, en compagnie d'autres confrères, la permanence juridique, afin de «mettre le droit à la portée de tous». Consultations à 30 francs, «forfait divorce» à 1 500 francs,

l'initiative est très mal perçue dans le «milieu»... Il pense même à créer un «Juribus», étude mobile qui irait à la rencontre de ceux qui, dans les cités et les quartiers populaires, n'ont pas accès à la justice. Le projet tombera à l'eau, faute d'une jurisprudence favorable.

La viticulture n'a a priori aucun point commun avec le droit. Sauf si l'on se place du point de vue du contestataire : «Il s'agissait de deux domaines complètement archaïques, poussiéreux, qui demandaient à être réformés.» Et des choses à bousculer, il y en avait dans le vignoble genevois du début des années 80 : «En premier lieu, il faut se souvenir qu'il n'y avait aucun règlement limitant les rendements de la vigne. A 4 kilos de raisin au mètre carré (contre 1,4 kilo aujourd'hui au maximum, NDLR), pas étonnant que les vins du canton, totalement dilués, avaient mauvaise réputation ! En outre, on déversait des torrents d'engrais chimiques dans les vignes, on les arrosait d'herbicides et de pesticides ultra-polluants, on filtrait les vins avec des plaques à l'amiante, bref c'était un vrai scandale !»

Face à une situation qui semble figée – à l'exception de quelques vignerons qui font, déjà, du bon vin –, Dan Schlaepfer et son associé vont aller complètement à

rebrousse-poil : «On a réussi parce qu'on a fait exactement le contraire de ce qui se faisait jusque-là.» Mais pour commencer, il faut trouver des vignes. Pas facile dans le milieu «hyper-fermé» des vignerons genevois. Dan Schlaepfer est très mal vu. On lui reproche sa fortune, son arrogance. «Un vigneron doit faire de l'argent avec la vigne ; lui fait de la vigne avec l'argent», dit-on de lui dans les bistrots. L'intéressé réfute. D'abord, il fait de l'argent avec ses vignes – «les jalousies que nous suscitons en sont la preuve». Et puis, «c'est facile de critiquer quand on a reçu ses vignes de papa et maman. Nous avons construit ce domaine non pas à coup de dollars, mais par un travail intensif qui a duré vingt ans.»

La tâche est d'autant plus ardue qu'elle est innovatrice. La culture d'abord : alors que le bio n'est absolument pas à la mode, les deux vignerons optent pour ce mode de culture qui interdit l'usage de produits chimiques. «Pour moi, le bio est un outil de critique sociale. Alors que la tendance actuelle est à la suppression d'emplois, le bio crée du travail. Alors que l'homme exploite la nature, le bio le fait travailler avec la nature», dit Dan Schlaepfer.

Les deux hommes vont aussi innover dans le choix des cépages. Exit le Gamay et le Chasselas, qui composent alors



Jean-Daniel Schlaepfer,
vigneron

l'écrasante majorité du vignoble genevois, place au Cabernet sauvignon. Véritable cheval de bataille du Domaine, ce fameux cépage qui donne naissance aux grands vins de Bordeaux fera l'objet d'une saga juridique largement répercutée par les médias. Interdits, les ceps seront arrachés par les représentants de l'Etat. Mais la justice donnera raison aux vignerons et, depuis, leur Cabernet sauvignon baptisé «Comte de Peney» fait partie des classiques du Domaine.

A l'instar des autres vins des Balisiers, le «Comte» ne porte plus la mention «AOC» sur son étiquette: considérant la réglementation suisse sur les appellations d'origine contrôlées beaucoup trop laxiste pour être crédible, Dan Schlaepfer s'est «autodéclassé» il y a trois ans, en compagnie de quelques autres frondeurs dont le très réputé Genevois Jean-Michel Novelle. Au-delà du coup de gueule, cette décision reflète surtout ce à quoi ne cesse d'aspirer Dan Schlaepfer depuis qu'il s'est

lancé dans la viticulture: la qualité, rien que la qualité. Un choix qui a des répercussions sur les prix. A l'époque, «Dan a été le premier à oser vendre une bouteille de vin au-dessus de 10 francs», dit un vigneron genevois.

De même, il a réussi à vendre son vin au-delà des frontières cantonales, notamment en Suisse alémanique. Grâce à un sens du marketing et des relations publiques que l'on prête volontiers au monsieur? «Non, rétorque ce dernier. Le commerce, il est dans la cuve. On ne peut pas faire illusion longtemps si le vin n'est pas bon.» Depuis 1993, cette philosophie est appliquée au Domaine des Lauzières, situé dans une vallée idyllique près des Baux-de-Provence. «A cause d'une loi absurde, on n'a pas pu étendre les Balisiers. On a donc réalisé en France ce qu'on n'a pas pu réaliser ici», raconte Dan Schlaepfer. Au rayon des acquisitions, il va s'arrêter là. En revanche, il compte bien effectuer des progrès... qualitatifs. Pourquoi, ses vins ne sont pas bons actuellement? «Si, mais par rapport à mes exigences de qualité, ils sont médiocres.» S'il le dit...

Annick Jeanmairet

UNE SOIRÉE ORDINAIRE



AVEC
SIBYLLE
BERG

«La Suisse n'a pas besoin d'anticonformistes et autres contradicteurs, car le pays est lui-même plein de contradictions», affirme Sibylle Berg, écrivain originaire de Weimar, qui vit à Zurich et y a trouvé l'amour.

Grisaille. La pluie ne tombe guère, le soleil ne se lève pas. Ils sont attablés dans un café au décor brun-orange et boivent un vin suisse ordinaire.

Dehors, le monde est en train de sombrer, enfin presque. Leurs regards sont glauques et les verres étincelants de propriété. Ils sont jeunes ou voudraient l'être, leurs vêtements parlent américain. Ils portent de grands sacs en bandoulière et étudient les arts appliqués ou autre chose, ou encore rien du tout. Leur impétueuse créativité se répandrait comme un fleuve de lave brûlant tout sur son passage, si seulement ils n'étaient pas... en Suisse. Et de soupirer comme s'il s'agissait d'une maladie peut-être incurable. Encore une gorgée de vin pour se délier la langue. Le cœur est déjà en pleine effervescence. Cela les navre, mais ils sont Suisses, prosaïques, et l'éloquence n'est pas leur fort. Il fait sombre, on se sent seul, et c'est la faute de la Suisse : toujours ce vide, cette impression que la vie se cache précisément au coin d'une rue où l'on n'ira pas. Dans ce pays ni bon ni grand, ils traînent cette médiocrité comme un boulet. La porte s'ouvre pour laisser entrer une nouvelle bouffée de désolation : de jeunes cinéastes suisses. Ils ont vingt ans, leur propre maison de production, et une banque quelconque les a sponsorisés à coup de millions de francs suisses. Leurs films sont prodigieusement ennuyeux. Improbable de faire mieux, ce pays est ré-

fractaire à l'inédit. D'ailleurs, si quelqu'un est bon, il devient la proie des envieux et de la critique. C'est triste mais c'est ainsi. Le vin coule à flots, un petit vent d'anarchie se lève. La soirée se termine par quelques fanfaronnades, puis chacun rentre chez soi, dans son bel appartement douillet. Demain ce sera le même calvaire.

De fait, les Suisses auront un réveil difficile car j'ai pris le pouvoir à la faveur de la nuit, et les autorités helvétiques vont traîner en justice tous les esprits chagrins.

Avec leurs besaces chic, ils sont des milliers à comparaître. Mon réquisitoire tient en quelques points, scientifiquement étayés. Ils m'écoutent avec agacement. Ceux qui s'endorment ou se tiennent mal sont remis à leur place par les agents de sécurité. Je cite les raisons pour lesquelles la Suisse est le pays le plus créatif au monde :

Première raison

En Suisse, un habitant sur cinq est né à l'étranger, et le pays comporte trois zones linguistiques. Il en résulte une sorte de méli-mélo ordonné sur un espace réduit. Ne sont xénophobes, c'est bien connu, que ceux qui ne vivent pas au contact des étrangers. En Suisse règne une cohabitation relativement pacifique entre de nombreuses cultures, races, langues et couleurs de peau. Ce n'est certes pas le grand amour entre les différentes régions, les étrangers et les autochtones : les hommes

n'en seraient pas capables. Pour autant, il n'y a pas de guerres d'indépendance, les meurtres sont rares, les graffitis discrets sur les murs des maisons, et il est tout à fait exceptionnel de voir quelqu'un recevoir une gifle en pleine rue. Une ambiance aussi paisible, où l'ordre est chose naturelle, témoigne d'une grande intelligence créatrice. La créativité est une qualité suisse.

Deuxième raison

Tel le hérisson au milieu d'une bande d'éléphants, ce petit pays ne manque pas de courage. Il se défend énergiquement contre toute tentative d'annexion partielle, et qu'on ne lui parle pas de l'Union européenne ! Les Suisses cultivent aimablement une langue totalement incompréhensible pour les autres germanophones. Ils défendent les particularités culturelles de leur pays, y compris les prix prohibitifs de l'immobilier et des produits helvétiques. Les touristes ne peuvent pas se payer de vacances en Suisse ? Qu'importe ! Ils jouent au «jass», au «hornuss», mangent du fromage fondu chaud, et l'opinion des autres les laisse de marbre. Il faut faire preuve d'une grande créativité pour défendre aussi radicalement son identité.

Troisième raison

Pourquoi les Suisses défendent-ils leur identité ? Nationalisme stupide ? Auto-satisfaction bornée ? Non. Les Suisses savent pourquoi ils luttent, car ce pays est leur propre invention, remontant à 1291. Il faut une bonne dose de créativité pour se constituer ainsi en nation.

Quatrième raison

La Suisse est quasiment couverte de montagnes. Le reste, ce sont des lacs. Ses habitants ont escaladé les sommets et construit des téléphériques pour s'installer jusque dans les vallées les plus reculées. De ce sol rocailleux, ils ont fait l'un des pays les plus riches du monde, le tout sans gisements miniers, sans esclaves et sans guerres de conquête. Résultat : des

montagnes d'or. Qui oserait dénier à la Suisse une réelle créativité ?

Cinquième raison

La prospérité des Suisses témoigne de leur intelligence, de leur créativité et de leur travail. L'aisance matérielle est un facteur de tranquillité, laquelle laisse le loisir de penser, ce qui incite à faire bouger les choses : un processus créateur en quelque sorte.

Sixième raison

La modestie innée des Suisses leur fait souvent oublier qu'en proportion de leur population, les personnalités et les réalisations exceptionnelles sont plus nombreuses qu'ailleurs : Dürrenmatt, le prince de l'écriture, Pipilotti Rist, la reine de l'art moderne, Dieter Meier, l'inventeur des rave-parties, Paul Klee, le dieu de la peinture, les maisons d'édition Diogenes et Scalo, sans oublier le couteau de l'armée suisse dont rêvent même les plus pacifistes. Et la liste n'est pas exhaustive.

Septième raison

Un pays qui fait combattre des vaches sans les mettre à mort ne peut avoir l'esprit de travers.

Huitième raison

Le taux de suicide en Suisse est nettement au-dessus de la moyenne. Il faut vraiment des idées, du courage, le goût de l'action et beaucoup d'intelligence émotionnelle pour quitter volontairement une vie dont on n'a plus que faire.

Neuvième raison

Il y a des lustres que la Suisse n'a plus connu de conflit armé. Or les guerres sont la façon la plus rapide et la plus bête de régler un contentieux. Mais la Suisse est bien trop intelligente pour se laisser entraîner à de tels excès. Elle se tient à l'écart. Les guerres étant fort lucratives par ailleurs, la Suisse ne manque pas de

SIBYLLE BERG

Née à Weimar «il n'y a pas si longtemps», elle vit «dans la belle ville de Zurich». Son physique est à mi-chemin entre Joan Collins et Marlène Dietrich, et son style doit autant à Edgar Allan Poe qu'aux Spice Girls. Elle écrit pour le magazine allemand «Stern» et a publié trois romans : «Chercher le bonheur et crever de rire», «Sex II» et «Amerika». Généralement d'un naturel réservé, Sibylle Berg s'attend, en ce qui concerne son œuvre, à se voir incessamment décerner le prix Nobel.

participer habilement à ce commerce, en toute discrétion. C'est pourquoi il n'y a jamais de Suisses au nombre des victimes de guerre. Une performance intellectuelle qui profite à tout le monde.

Dixième raison

Les grands esprits ne font pas état de leur supériorité, contrairement à ceux qui sont imbus de leur personne et de leurs actes. Les Suisses ont une immense pudeur, y compris par rapport à eux-mêmes. Ils font leur travail sans bruit, sans se faire remarquer, et il est très difficile de cerner celui-ci dans sa globalité. La modestie, symbole de qualité.

Conclusion

La Suisse n'a pas besoin d'anticonformistes et autres contradicteurs, car le pays est lui-même plein de contradictions. Ses habitants sont appliqués au travail, on peut leur faire confiance, ils ont une bonne formation ; ils sont dépourvus de soucis matériels, et c'est précisément ce qui rend grincheux les benêts que vous êtes. Vous

enviez en quelque sorte aux autres pays les désordres qui y règnent, car vous pensez que cela mettrait un peu d'animation dans votre vie et qu'à force de vous frotter à de réelles difficultés il en naîtrait de la chaleur, voire de la passion. A mon avis, on ne peut rien créer à partir du néant. Ce pays, plus que tout autre, favorise l'éclosion de la créativité. Au lieu de tout dénigrer, mieux vaudrait se mettre à l'ouvrage. Le vedettariat, en revanche, est une entreprise difficile parce que les Suisses ne se laissent pas jeter de la poudre aux yeux, ne s'en laissent pas conter et réprouvent ceux qui font les importants. Fin du réquisitoire. Les esprits chagrins bénéficient d'une peine avec sursis et quittent le prétoire la tête basse. Leurs plaidoiries n'ont pas convaincu. Ici et là, on entend déclarer d'un ton mal assuré : «Je ne resterai pas ici, j'irai en Amérique... ou ailleurs», mais personne n'écoute. Les esprits chagrins viennent de s'en voir asséner très officiellement la preuve : la Suisse choisit les chemins de traverse avec beaucoup de créativité.



Sibylle Berg

«Les Suisses ont une immense pudeur, y compris par rapport à eux-mêmes. La modestie, symbole de qualité»



LE PATRON DE TRISA,
ERNST PFENNIGER:
« CE QUI PROFITE
À PFENNIGER PROFITE
AUSSI AUX SALARIÉS
DE TRISA. »

Photo: Pia Zanetti

TROIS VISIONS

Lantal, Trisa et Creaholic se distinguent par des visions entrepreneuriales utopiques et prospèrent dans leur environnement.

**PAR ROSMARIE GERBER,
RÉDACTION BULLETIN**

En 1960, l'écrivain Max Frisch nous interpellait en ces termes: «N'avez-vous jamais remarqué que, dans notre pays, le mot «utopie» est exclusivement employé dans un sens négatif?»

Aussi justifié que puisse nous paraître le coup de semonce de ce visionnaire, il n'en est pas moins démenti par des contre-exemples tels que Trisa SA, domiciliée à Triengen, qui a misé sur l'égalité et la cogestion. Cette société en position de force sur le marché suisse de la brosse à dents exporte son produit de série dans soixante pays. Fortement technicisée, elle voit des perspectives d'expansion à l'échelon international et examine actuellement la possibilité d'un second site de production dans la zone dollar.

Creaholic SA, de Bienne, croit aux

compétences, au chaos et à la pression comme moteurs du progrès technologique. Tandis que les entreprises bien établies se contentent de faire du neuf avec de l'ancien, celles qui allient ingéniosité et savoir-faire ouvrent de nouveaux horizons.

L'innovation technologique et le bon sens des dirigeants sont les atouts majeurs de Lantal Textiles, société installée à Langenthal, dans le canton de Berne. Ses tissus, quasi ignifuges, recouvrent 65% des sièges d'avion. Le fabricant entend se positionner sur le marché du prochain millénaire grâce à des revêtements composites, donc écologiques.

Ces trois sociétés ont un point commun: avoir démarré avec une vision particulière et un joli pied de nez aux concurrents qui avaient eu tôt fait de les enterrer.

Brosses à dents mondiales à Triengen

Lors du démantèlement des barrières douanières de l'AELE en 1963, tout ou

presque annonçait l'abandon de la production des brosses nationales et une rapide descente aux enfers de la petite entreprise de Triengen qui, avec ses 200 salariés et un savoir-faire plus artisanal que technologique, dégageait un chiffre d'affaires de trois millions de francs. Ernst Pfenniger avait repris l'entreprise de son père en 1961. Il s'est endetté, a rationalisé la production, modernisé et développé son affaire en suivant des idées jugées inquiétantes car non-conformistes. Vers 1968, ses entrepôts étaient pleins mais ses carnets de commandes plutôt vides. L'usine de Surental a alors distribué gratuitement pour trois millions de francs d'articles, geste qui lui a permis de gagner des parts de marché.

Mais au-delà de ces acrobaties commerciales, Ernst Pfenniger a dispensé au cœur du pays lucernois les bienfaits de l'égalité et de la cogestion. Dès 1964 il



passait du salaire à la tâche au salaire horaire, puis en 1968 au salaire mensuel pour tous ses employés. Il a aussi «renforcé la motivation» en amputant la commission sur les ventes! En 1972, Trisa a mis en place la participation du personnel au capital social. En dépit de nombreuses crises et de quelques échecs, la vision de l'entreprise a porté ses fruits.

Aujourd'hui, plus de soixante pays du monde doivent leurs progrès en hygiène dentaire à des produits venus non pas de Taïwan, mais de Triengen. Les brosses à dents branchées de Trisa sont numéro un sur le marché suisse. Une gamme complétée par des brosses à cheveux et autres accessoires de mode. En 1999, Trisa réalisait un chiffre d'affaires de 120 millions avec un effectif de 600 personnes.

Un laboratoire d'idées à Bienne

Ce n'est pas tant la libéralisation du commerce extérieur ou les coûts de production plus avantageux à l'étranger qui s'opposaient à la création de Creaholic SA, mais l'esprit du temps, qui incitait plutôt à s'expatrier qu'à démarrer en Suisse. Sans compter qu'il y a quinze ans, l'innovation était made in USA, et Bienne, ville sur le déclin, n'avait guère la réputation d'être un laboratoire d'idées.

Pourtant, l'équipe interdisciplinaire de Creaholic SA, domiciliée à Bienne depuis 1986, se consacre à l'innovation, au développement, à la technologie et au design. La société a déposé cinquante brevets internationaux depuis sa fondation. Quinze ingénieurs, designers et économistes d'entreprise conçoivent des produits pour les entreprises des secteurs

pharmaceutique, médical, automobile, des télécommunications et de l'emballage. Ils ont réalisé un chiffre d'affaires de 2,7 millions de francs en 1999. Leurs travaux de création et de recherche sont connus bien au-delà des frontières et leur ont valu plusieurs prix en Suisse.

Creaholic est en passe de remplacer les clous et la colle jusqu'ici indispensables pour allier bois et matériaux poreux. Elle a inventé le «woodwelding», ou soudage du bois, qui va révolutionner la production de meubles et de fenêtres – une technique déjà couronnée par le prix de technologie 2000 et objet de négociations avec de grandes entreprises désireuses de l'acquérir. L'emploi du temps de cette équipe de spécialistes est bien rempli pour cette année, celle-ci travaillant notamment sur un micro-moteur d'une technologie entièrement nouvelle.

Textiles high-tech à Langenthal

C'est aussi grâce à une «technique entièrement nouvelle» que Lantal Textiles, autrefois fabrique de tissus d'ameublement, a pris une longueur d'avance sur le reste de l'industrie textile suisse. Urs Baumann a repris l'entreprise familiale en 1964. Tandis que d'autres vieilles manufactures textiles filaient un mauvais coton et que les tissus d'ameublement étaient sur le déclin, lui s'envolait dès 1971 au-delà des nuages. En effet, 90% de ses tissus et tapis – quasi ignifuges – sont désormais vendus aux compagnies aériennes. Son usine de Caroline du Nord couvre l'ensemble du marché américain. Vu à l'échelle mondiale, 65% des équipements textiles et 30% des revêtements de sol de l'aéronautique sont fabriqués en

URS BAUMANN, PATRON DE LANTAL TEXTILES: «FAIRE DE L'ARGENT EST UNE CHOSE; MAIS UNE ENTREPRISE A AUSSI UNE MISSION CULTURELLE.»

Argovie, sans parler d'autres créneaux comme l'aménagement intérieur des jets de luxe.

Epandage de tissus sur les champs

Pour les textiles Lantal, développement rime aussi avec amendement. Le chiffre d'affaires réalisé avec les compagnies ferroviaires et d'autocars est en progression. Grâce à son service d'aménagement intérieur en Suisse et à une société parallèle en Allemagne, l'entreprise pourvoit à l'équipement des bureaux en tapis de sol. En 1998, ses 440 salariés ont dégagé sur un marché hautement concurrentiel un chiffre d'affaires de 113,6 millions de francs.

Désireuse de fournir dans l'avenir une gamme complète de prestations, Lantal va présenter dès cette année une nouveauté mondiale: un tissu compostable propre à garantir le retraitement écologique des textiles. Elle veillera avec le soutien des organisations environnementales et des universités à ce que les textiles provenant des compagnies aériennes, ferroviaires et d'autocars soient désormais épandus sur les champs de pommes de terre au lieu de finir dans des usines d'incinération.

Ecologie est aussi un maître mot chez Trisa. L'usine de brosses à dents fraîchement inaugurée se dresse fièrement au fond d'une vallée à la périphérie du village, avec sa façade en bois, ses panneaux



MARCEL AESCHLIMANN, MATTHIAS HELL, ANDRÉ KLOPFENSTEIN (DE G. À DR.), TROIS MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DE CREAHOLIC SA.

solaires – source d'énergie – et son bassin de rétention pour recueillir les eaux de pluie. Dans sa plaquette de présentation, Trisa explique le succès international de la brosse à dents lucernoise par sa « confiance en Dieu, dans ses employés et dans l'avenir ». Pourtant, l'organisation de cette société n'est pas tout droit inspirée du Vieux Testament, mais plutôt des premiers modèles socialistes, que Ernst Pfenniger a complétés par de solides connaissances de gestion. Sa vision des choses, au départ, était claire comme de l'eau de roche. Du cadre à la femme de ménage, toute sa « petite famille » devait bénéficier du droit d'intervention et de la parité salariale. Ernst Pfenniger : « Ce serait justice et cela représenterait l'aboutissement de mon expérience. »

Les limites de la démocratie

Aujourd'hui, Trisa « se contente » de conjuguer droit d'intervention et intéressement de ses salariés, qui détiennent 30% des actions, 70% étant entre les mains de la famille. La moitié des sièges du conseil d'administration sont occupés par des collaborateurs. Ernst Pfenniger : « Nous formons une communauté de destin mais n'en avons pas moins expérimenté les frontières de la démocratie. Nous ne débattons ensemble que des décisions de principe. » Les résultats sont cependant communiqués tous les mois afin que chaque service puisse rentabiliser au mieux son travail. Quant aux salariés, ils décident des investissements à opérer et participent aussi aux bénéfices. L'égalité sociale au sein de l'entreprise est le garant d'une pensée multidimensionnelle et de la valorisation personnelle.

Un tel anticonformisme a plus d'une fois valu à Ernst Pfenniger une étiquette de cryptocommuniste et quelques « enquêtes » de bonne vie et mœurs. « Nombre de chefs d'entreprise suffisants m'ont taxé de rouge et de chien à l'affût. Même mes enfants m'ont reproché un égoïsme sournois. » Or Ernst Pfenniger, qui est libéral de gauche et président de longue date des Libéraux du coin et de la banque Triba, nie toute affinité avec les communistes. Mais ses enfants n'avaient pas tort, à son avis : « Je voulais réussir et gagner de l'argent. A cette nuance près que ce qui profite à Pfenniger profite aussi aux salariés de Trisa. » Une entreprise qui entretient sa vitalité par des programmes de stimulation et en créant de nouveaux débouchés. Mais Trisa s'est aussi imposé des limites : « Se garder, à l'inverse des grandes entreprises, de privatiser les bénéfices et de socialiser la maladie et la frustration. »

« Le plus gros problème, c'est moi... »

Urs Baumann n'a certes pas appliqué jusqu'ici le principe de l'intéressement chez Lantal, mais il communique son enthousiasme pour les textiles à tout son personnel. Il se livre à une autocritique : « A long terme, le plus gros problème de Lantal, c'est moi... Je ne sais rien faire si ce n'est brasser une foule d'idées, et je laisse ensuite mes collaborateurs se débrouiller. » Afin de tempérer ses ardeurs, cet actionnaire unique a appelé des professionnels au conseil d'administration pendant un certain temps. Des professionnels qui, en période de crise, ont prôné la suppression de 70 postes. Mais Urs Baumann leur a opposé un refus

catégorique et s'est battu aux côtés de ses employés pour sortir du creux de la vague. « Faire de l'argent est une chose ; mais une entreprise a aussi une mission culturelle, elle cristallise une union entre des êtres humains, des produits et des marques. Un entrepreneur qui jette ses employés à la rue ne doit pas ensuite s'étonner qu'on le laisse tomber. »

« Condamnés à réussir... »

Les six associés de Creaholic SA affrontent souvent la tempête. André Klopfenstein, membre du comité de direction : « Qui sait comment se présentera notre carnet de commandes dans un an ? Nous sommes tout simplement condamnés à réussir. » 30% des programmes de recherche-développement qui fleurissent à Bienne sont le fait de la propre initiative de l'entreprise. Or les idées peuvent s'évaporer lors de la première phase – capitale – du projet ou être abandonnées ultérieurement, faute de moyens financiers. « Financer une idée reste difficile. Voilà pourquoi tant de projets intéressants sont enterrés. » Un problème apparemment typiquement suisse, car « aux Etats-Unis, passer de l'idée au modèle commercial semble beaucoup plus aisé ».

Rosmarie Gerber
rosmarie.gerber@credit-suisse.ch



Les plaisirs du vin

Si vous vous abonnez à Vinum pour un an (six numéros) vous recevrez deux numéros gratuits (huit numéros au lieu de six).

BON

pour deux numéros gratuits

☐ Je m'abonne à Vinum
pour un an (six numéros) pour Fr. 72.-
Je recevrai en plus deux numéros gratuits.

☐ Veuillez me faire parvenir
un numéro d'essai gratuit (valeur Fr. 12.50)

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

NPA/Localité : _____

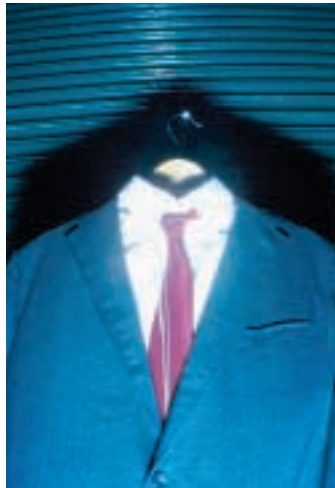
Date : _____ Signature : _____

Envoyer à : Vinum Leserservice, case postale, 8030 Zurich _____

DE L'IMPORTANCE DES BONNES MANIÈRES

Vos compétences professionnelles ont beau être excellentes, la concurrence ne dort pas non plus. Afin de vous éviter de perdre votre crédit pour une paire de chaussettes mal assortie, une erreur de titre ou de mauvaises manières de table, le Credit Suisse publie sous le titre «Car ce n'est pas seulement la première impression qui compte» un véritable manuel du savoir-vivre en affaires.

Ce petit guide ne vous seconde pas seulement dans l'organisation de conférences, de manifestations culturelles ou de déjeuners d'affaires. Il vous explique également comment vous adresser oralement ou par écrit à un monarque, une



baronne, un cardinal ou un général. Véritable ouvrage de référence, «Car ce n'est pas seulement la première impression qui compte» résout le problème des plans de table, et indique en outre ce que doivent contenir les assiettes en fonction de l'heure et de l'endroit.

Cette brochure qui décrypte les codes vestimentaires et renvoie à différents ouvrages sur le sujet remplace en quel-

que sorte le chef du protocole ou le maître de cérémonie.

«Car ce n'est pas seulement la première impression qui compte» paraîtra prochainement en français et en anglais. L'édition allemande est déjà disponible au prix de 20 francs. Vous trouverez le bon de commande à la page 66.

DES PLACEMENTS SÛRS DANS LE MONDE ENTIER

Les investisseurs misant sur l'innovation, sur une présence internationale et sur le long terme se concentreront sur les grandes entreprises. Avec «Prime 50 Global», le Credit Suisse propose un fonds de placement en actions qui investit dans 50 sociétés mondiales de premier ordre. «Prime 50 Global» permet aux investisseurs de prendre part à la croissance exceptionnelle des leaders du marché. Les entreprises sélectionnées se distinguent par une forte capitalisation boursière et une liquidité élevée. Le fonds comprend des titres de l'indice Dow Jones Global Titans et du FT 100 World.

Deux autres fonds sont composés sur le même modèle: «Credit Suisse Equity Fund Prime 50 Europe» et «Credit Suisse Equity Fund Prime 50 Asia». Le premier investit dans des groupes européens prospères, le second dans des entreprises qui profitent largement de la reprise économique en Asie.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter les conseillers clientèle du Credit Suisse.



DISCOUNT BROKER NUMÉRO 1

www.youtrade.com permet déjà le négoce rapide et direct de titres par Internet ou par téléphone à la Bourse suisse (SWX) et aux Etats-Unis (NYSE, NASDAQ). Depuis le mois d'avril, les clients de youtrade ont également accès à la Bourse allemande (XETRA).

- Le discount broker propose aux investisseurs des conditions avantageuses ainsi que la consultation gratuite des cours en temps réel.
- Trois comptes et un dépôt permettent d'effectuer des transactions en francs suisses, en euros et en dollars.
- L'apport minimal s'élève à 1 000 francs.



- Les informations boursières peuvent être consultées par SMS, e-mail, etc.

Le Credit Suisse garantit la sécurité et le développement continu de son paquet de services boursiers et propose régulièrement des séminaires sur la Bourse aux utilisateurs de youtrade.

Pour en savoir plus, appelez le 0848 80 70 81 ou rendez-vous sur www.youtrade.com.

UNE BANQUE DE NIVEAU MONDIAL GRÂCE AU LEADERSHIP

Départ de Paul Meier, président du Directoire, Credit Suisse

Depuis sa restructuration, le Credit Suisse a réussi un redressement exemplaire. Il est parvenu en l'espace de trois ans à améliorer ses résultats de près de 1,7 milliard de francs. Pour la seule année 1999, le bénéfice net a progressé de 120% à 451 millions de francs. Une performance sans équivalent à l'échelle mondiale. Le Credit Suisse est aujourd'hui une banque de détail performante, leader dans le domaine de la banque électronique, et dont les produits de base connaissent une croissance bien supérieure à la moyenne du marché.



«PAUL MEIER SAVAIT ENTHOUSIASMER SES COLLABORATEURS»

Paul Meier a largement influencé cette évolution. Lorsqu'il a pris ses fonctions, il y a trois ans, son ambition était de faire du nouveau Credit Suisse une banque de détail de niveau mondial. Son credo était le suivant: «Notre stratégie d'expansion profitable se compose à 80% de leadership.» Il était convaincu de la possibilité d'acquérir ou de développer les compétences nécessaires à cette réussite. Les résultats lui donnent raison.

Durant ses 33 ans d'activité au sein du Groupe,

Paul Meier s'est toujours distingué par son leadership et par son aptitude à enthousiasmer ses collaborateurs pour aller de l'avant, qu'il s'agisse de la réorganisation de succursales, du développement de stratégies pour les affaires commerciales ou de détail, ou encore de la restructuration

de secteurs d'activité. En tant que président du Directoire, il est ainsi parvenu en 1995 et 1996 à repositionner et à redresser la Banque Populaire Suisse.

En toute occasion, Paul Meier a démontré sa flexibilité et ses compétences. Il a toujours relevé les défis avec

élan et montré le chemin de la réussite, même dans les situations difficiles. Je suis heureux que Monsieur Meier reste proche de nous en tant que membre du Conseil d'administration de la Neue Aargauer Bank. Au nom du Conseil d'administration, je remercie sincèrement Paul Meier de ses précieux services et lui souhaite bonne chance pour l'avenir.

Rainer E. Gut

Président du Conseil d'administration

Aqualeaders

INTEGRAL MC-BEL BIENNE 2000



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



Vernissage dans la salle de bains. Un design de classe mérite une fois de plus les félicitations du jury. Les vedettes: des designers possédant une grande renommée, un goût exemplaire et un feeling sans pareil. Formes, couleurs et fonctions — voilà les qualités demandées. Car la salle de bains d'aujourd'hui n'existe plus pour la forme, mais dans l'art des formes. Voilà pourquoi chacune de nos salles de bains constitue un petit chef d'œuvre artistique. Bienvenue dans notre exposition, où vous trouverez un choix de A comme Axor à Z comme Zenith.

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

**SANITAS
TROESCH**
SUISSE

La référence pour la cuisine et la salle de bains

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

A l'ère d'Internet, les services bancaires resteront une nécessité – les banques peut-être pas.

LES BANQUES PRISES DANS LA TOILE

PAR ANDREAS THOMANN,
RÉDACTION BULLETIN

Bill Gates n'était pas là, mais sa constatation laconique «Banking is essential, banks are not» était suspendue comme une épée de Damoclès au-dessus des 120 cadres supérieurs que le Credit Suisse avait réunis sur les hauteurs du lac de Zurich pour réfléchir à l'avenir des banques. Les banques sauront-elles se mouvoir sur la Toile, telle l'araignée? Ou y seront-elles des mouches prises au piège avant de se faire avaler? Selon les quatre orateurs invités, aucune hypothèse ne doit être exclue. La grande révolution d'Internet ne fait que commencer, et si les banques s'endormaient sur leurs lauriers, la prophétie du patron de Microsoft pourrait se réaliser sous peu.

Scénario-catastrophe n° 1

La Toile se transforme en banque

«Le «grand saut» dans les technologies de l'information est encore devant nous.» C'est en ces termes que Beat Bernet, spécialiste du secteur bancaire à l'Université de Saint-Gall, a commencé son exposé. «Les banques ont amélioré, automatisé, rationalisé leurs procédures, mais pour les paiements, les titres et le crédit, le principe de fonctionnement est le même qu'il y a quinze ans.» Ces procédures bien définies vont être entièrement refondues. A quoi ressemblera donc l'avenir? En

sa double qualité de chroniqueur et de professeur, Beat Kappeler tente une esquisse: «Notre économie ne tardera pas à se constituer en un vaste réseau. Les banques se sont informatisées, Migros aussi, de même que le fisc. Ces sources d'information sont en passe d'être interconnectées.» Comme sur une place de marché où règne la transparence, on fouille, on négocie et on paie en temps réel. «Aucune loi ne stipule que ces transactions immatérielles doivent passer

par les banques, et soudain tout fait office de banque, conclut Beat Kappeler. La caisse de Migros sera peut-être un terminal bancaire capable de gérer directement les liquidités, l'octroi de crédits, les placements financiers et la tenue des comptes.»

Visions sans fondement? Pas du tout: les sociétés de leasing, les commerçants, les sites de vente en ligne ou les constructeurs automobiles livrent souvent leurs produits en y joignant une formule de financement. Maintenant, ce sont les concepteurs de logiciels qui s'attaquent aux

«Notre économie va s'interconnecter en une gigantesque bourse aux ressources. Et soudain la banque sera omniprésente»

activités bancaires. Ainsi la société américaine Intuit, créatrice du fameux logiciel financier Quicken, propose toute une gamme de services financiers sur son site Internet: placements, courtage, hypothèques, assurances, conseil fiscal et planification de retraite.

Les jours des grandes banques universelles sont-ils comptés? Beat Kappeler en est convaincu: «Avec le temps, un gestionnaire de fortune peut s'affranchir – avec sa clientèle – de sa structure ban-

caire d'origine, car il a accès à toutes les données financières et aux systèmes boursiers. Les transactions et la gestion administrative resteront les seules fonctions de l'ordinateur central d'une banque.»

Scénario-catastrophe n° 2

La Toile piège la banque

Outre les groupements de petites banques en ligne efficaces et omniprésentes, décrits par Beat Kappeler, une deuxième menace se profile à l'horizon : un oligopole de quelques sociétés contrôlant l'accès à la Toile et capable, de ce fait, de dicter ses conditions, y compris aux

banques. L'idée a été lancée par Jürg Gassmann, directeur de diAx holding SA : « Les réseaux font l'objet d'extensions considérables sur le plan technologique ; c'est ainsi que se crée la plate-forme nécessaire au gigantesque marché électronique mondial. Le World Wide Web compte déjà 200 millions d'utilisateurs, d'ici à dix ans il y en aura un milliard. Le chiffre d'affaires du commerce électronique mondial est actuellement de 100 milliards de dollars et il grimpera à 1 000 milliards d'ici à trois ans. »

Selon Jürg Gassmann, chacun cherche à se positionner sur ce marché porteur, et la concurrence est rude : « Les opérateurs de télécommunications et les fournisseurs d'accès à Internet investissent des sommes considérables pour acquérir une clientèle : réseaux fixes, mobiles, Internet, télévision câblée. Celles-ci sont

sans commune mesure avec les bénéfices attendus à court terme. Parallèlement, on voit monter en flèche les cours des actions de sociétés encore très largement déficitaires : CommerceOne, Amazon, HomeStore, FreeServe. » Beat Bernet pense que certaines compagnies ne gagneront jamais un centime, mais « les survivants de cette lutte sans merci rafleront la mise ». Et seront en position de force. Beat Bernet fait référence à la conquête de l'Ouest : « Au début, on y allait à cheval et on délimitait un territoire. Ensuite il y eut

le chemin de fer, et il fallut un billet pour voyager. » Maintenant ce sont les fournisseurs d'accès qui ont repris ce rôle. « Dans cinq

ans ou plus, grâce aux lignes à haut débit, quelques opérateurs pourraient contrôler tous les réseaux et avoir librement accès à la clientèle. » Les banques risqueraient fort de se retrouver dans la situation de Time Warner, premier groupe multimédia mondial en termes de chiffres d'affaires, qui s'est fait absorber par un fournisseur d'accès à Internet, America Online, société créée en 1985. Avec de très nombreux clients et peu de contenu, America Online a réussi en quelques années à augmenter suffisamment sa capitalisation boursière pour mener à bien une telle opération. « Ce mouvement de concentration va s'accroître, dit Jürg Gassmann. Les opérateurs de télécommunications vont essayer de mettre la main sur les prestataires d'Internet, lesquels sont à l'affût de fournisseurs de contenus et reprennent, selon la stratégie choisie, une

chaîne de télévision, une maison d'édition ou, pourquoi pas, une banque. »

Scénario-catastrophe n° 3

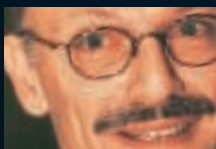
La Toile et la toute-puissance du client

Un autre front pourrait s'ouvrir pour les banques : celui des clients. « Le « smart seller » (vendeur intelligent), qui exploite adroitement tout engorgement de l'offre ou des flux d'information à l'échelon local, sera relayé par le « smart buyer », capable d'évaluer en un instant l'offre mondiale en produits ou en informations », comme le décrit Peter Hofer, directeur de IHA GfM Institut pour l'Analyse des Marchés. « Le consommateur majeur et bien informé met le vendeur au pied du mur. Il peut faire ses réservations sans agence de voyages et passer des ordres de Bourse sans conseiller financier. Même les médecins risquent de se voir opposer par leurs patients des références médicales trouvées sur

« Même les médecins risquent de se voir opposer par leurs patients des références médicales trouvées sur Internet »

Internet. » La publication « Banque Suisse » décrit les premiers logiciels-robots qui peuplent le Web aux Etats-Unis et servent d'assistants virtuels pour les opérations bancaires. « Ils fournissent toutes les informations nécessaires à la prise de décision, un privilège qui échappe aux banques. Le client peut assurer lui-même le suivi automatique de son portefeuille d'actions, en optimiser la composition et avoir accès à des offres d'échange sur Internet. » Peu à peu, les clients s'emparent du pouvoir détenu par leur banquier.

Autre circonstance aggravante : les clients internautes ne se contentent pas d'être « smart », c'est-à-dire malins. Ils se constituent en puissants groupements d'achats (www.priceline.com par exemple). Les compagnies aériennes et les hôtels ont été les premiers touchés ;



Beat Kappeler, chroniqueur :

« Avec le temps, un gestionnaire de fortune peut s'affranchir de sa structure bancaire d'origine »



Beat Bernet, spécialiste du secteur bancaire :

«Le centre commercial virtuel
de la Barclays propose au client
des livres et des ordinateurs»

maintenant c'est le tour des banques. Priceline.com vient de lancer un service hypothèques pour aider les clients à imposer de meilleurs taux lors de la souscription d'un emprunt.

Malgré les turbulences qui se profilent, rien n'oblige les banques classiques à mettre la clé sous la porte. Il leur reste quelques atouts à faire pâlir d'envie les nouveaux venus :

- une vaste clientèle qu'elles connaissent de mieux en mieux
- une image de marque qui sert de repère dans la jungle d'Internet
- une palette de canaux de distribution – succursales, téléphone, Internet, distributeurs/guichets automatiques – entre lesquels le client peut choisir.

Encore faut-il que ces colosses se mettent en mouvement pour jouer leurs atouts.

Des solutions...

«Les clients veulent avant tout des solutions, dit Larry Downes, un spécialiste du secteur bancaire. Ils veulent avoir plus de temps, un bon niveau de vie, élever leurs enfants, accéder à la propriété, prendre tranquillement leur retraite, etc. Jusqu'à présent, les banques n'ont fourni que des solutions fragmentaires. Les voici maintenant face à de nouveaux concurrents très contents de proposer des solutions globales.» Une banque qui vend des produits isolés ne se distingue plus de la concurrence. Elle ne peut réussir qu'en regroupant adroitement ses produits et en individualisant ses prestations. En d'autres termes, la banque doit se transformer en bancassureur.

... et un réseau

«Personne n'a réellement besoin de services financiers, c'est tout le problème du banquier», constate Beat Bernet. Les gens veulent une maison, et non un prêt, une voiture, et non un contrat de leasing, une chaîne stéréo, et non un crédit à la consommation. Les constructeurs automobiles et les grands distributeurs proposent toujours plus de prestations bancaires? Qu'à cela ne tienne: les banques doivent parcourir le chemin inverse et offrir davantage de valeur ajoutée.

L'avenir n'attend pas, comme le montre Bernet: «En Italie, un groupe bancaire vend des mini-voitures Smart au guichet. Le centre commercial virtuel de la Barclays propose des prêts mais aussi des téléviseurs, des CD, des livres et des ordi-

nateurs.» La transformation des banques en institutions multifonctions est irréversible. Citibank a créé Citi Plaza avec son partenaire ShopNow, la Chase Manhattan a lancé ChaseShop.com. Cette évolution se fait également dans l'autre sens: le courtier en ligne E*Trade, a repris la banque sur Internet Telebank l'année dernière. Avec www.yourhome, le Credit Suisse a mis en œuvre cette philosophie dans notre pays (voir page 58). Il s'agit d'un marché de l'habitat où l'on trouve de tout – des hypothèques aux sociétés de déménagement. Comme la plupart des supermarchés virtuels, yourhome n'est pas le fruit d'un rachat mais de partenariats. «Savoir s'intégrer rapidement dans ce

type de réseaux est un atout stratégique de plus en plus déterminant pour une banque », conclut Beat Bernet.

Reste à savoir si une banque connectée à autant de réseaux est encore une banque ou, selon la citation biblique choisie par Beat Kappeler: «A quoi bon conquérir la terre entière si c'est pour y perdre son âme?»

Andreas Thomann, téléphone 01 333 80 39
andreas.thomann@credit-suisse.ch

L'AVENIR DES BANQUES VU PAR QUATRE PERSONNALITÉS

Le Credit Suisse a réuni quatre invités de marque, le 4 février dernier, pour débattre de l'avenir des banques :

- Beat Bernet, professeur à l'Institut d'économie bancaire et de finance, Université de Saint-Gall
- Beat Kappeler, chroniqueur et professeur de politiques sociales à l'Institut des hautes études en administration publique de Lausanne
- Peter Albert Hofer, délégué et président de la direction de IHA GfM Institut pour l'Analyse des Marchés SA
- Jürg Gassmann, directeur de diAx holding SA



**Assurance de protection juridique:
votre bon droit à bon prix.**

www.webinsurance.ch

winterthur

FRITZ STAHEL, ECONOMIC RESEARCH:
« LES ACCORDS BILATÉRAUX
OUVRENT LES BARRIÈRES ET
AMÉLIORENT L'ACCÈS AU MARCHÉ
UNIQUE DEPUIS LA SUISSE. »



SEPT ACCORDS, SEIZE GAGNANTS

Sept accords bilatéraux vont être soumis au peuple. Un oui ne peut faire que des gagnants.

PAR FRITZ STAHEL,
ECONOMIC RESEARCH

Depuis que l'Union européenne (UE) a réalisé le marché unique en 1992, les quatre libertés, à savoir la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux, ont renforcé l'imbrication économique des quinze Etats membres. Pour la Suisse, il est important de pouvoir participer à ce marché. Or, jusqu'ici, seules les entreprises qui disposaient de succursales dans un des pays de l'Union pouvaient le faire facilement. L'accès sera

désormais possible à partir de la Suisse, notamment en ce qui concerne le marché du travail, qui sera libéralisé des deux côtés.

Mobilité sans risque d'envahissement

L'ouverture sera cependant progressive. D'abord, les Suisses résidant déjà dans l'UE et les ressortissants de l'UE travaillant en Suisse bénéficieront d'une amélioration de leurs conditions de travail et de

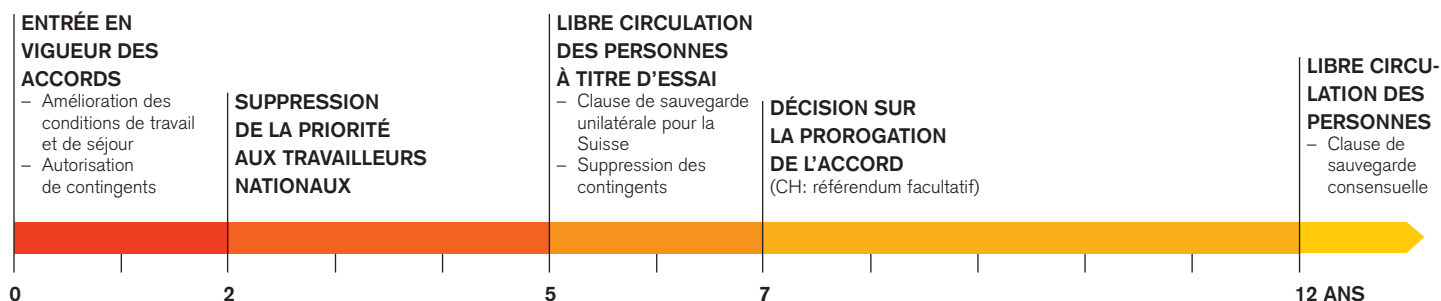
séjour. Pour les ressortissants de l'Union désireux de s'établir en Suisse, les contingents ne seront supprimés qu'au bout de cinq ans, et cela à l'essai seulement. Après sept ans, les Suisses pourront décider de la prorogation de l'accord. La libre circulation telle qu'elle existe déjà depuis longtemps au sein de l'UE ne sera réalisée qu'en 2013 au plus tôt. A ce moment-là, si contre toute attente l'immigration augmente massivement, les deux parties auront la possibilité de prendre des mesures appropriées grâce à une clause de sauvegarde consensuelle.

Le dossier comprend aussi la reconnaissance réciproque des diplômes et des formations professionnelles. Grâce à cette disposition, les jeunes pourront plus facilement acquérir une précieuse expérience à l'étranger. La libéralisation du marché du travail implique en outre que les ressortissants de l'Union établis en Suisse seront placés sur un pied d'égalité avec les Suisses pour tout achat immobilier. Enfin, les assurances sociales seront coordonnées de telle sorte que les Suisses ne perdront pas le droit aux prestations à cause d'une activité à l'étranger. De telles prétentions, par exemple envers l'assurance-chômage, ne seront admises que si le dernier lieu de travail a été la Suisse et que le bénéficiaire y a payé ses cotisations. Les craintes d'un «tourisme social», exprimées çà et là, sont donc infondées.

Envol du transport aérien

Ces dernières années, l'Europe a largement déréglementé le transport aérien. Divers obstacles devront être supprimés pour que les compagnies aériennes helvétiques soient libres de voler dans toute l'Union à partir de la Suisse et que les compagnies européennes puissent améliorer l'intégration de la Suisse dans leurs réseaux de lignes. Ici aussi, les droits de trafic seront développés progressivement. Tarifs et lignes seront libres. Il ne sera plus possible de discriminer les compagnies

LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES : CALENDRIER



suisses, comme c'est le cas actuellement sur le nouvel aéroport de Milan-Malpensa.

Concrètement, il sera possible à compter de la signature des accords de voler à partir de la Suisse vers n'importe quelle destination en Europe, par exemple Zurich-Madrid. Deux ans plus tard, Swissair pourra prolonger ces vols vers d'autres pays de l'UE, par exemple Zurich-Madrid-Londres, voire ne relier que deux destinations de l'UE, comme Londres-Francfort. L'accord prévoit également de négocier, après cinq ans, l'extension des vols à l'intérieur d'un pays, par exemple Munich-Berlin.

Transports terrestres «verts»

L'âpreté des négociations a provoqué une prise de conscience au niveau de la politique des transports de l'Union. Il est aujourd'hui admis qu'une partie du transit alpin doit être transférée sur le rail. Dans ce but, la Suisse met deux nouveaux tunnels de base à disposition. Le relèvement de la limite des poids lourds de 28 à 34 tonnes en 2001, puis à 40 tonnes en 2005, est lié à une augmentation des redevances. La Suisse a obtenu de conserver l'interdiction faite aux camions de circuler la nuit et le dimanche. Par ailleurs, grâce au cabotage, les entreprises de transport pourront mieux utiliser leurs capacités, ce qui finalement protège aussi l'environnement. Le cabotage signifie que les transporteurs suisses auront également le droit de transporter des marchandises et des personnes au sein de l'UE. Arrivé à Gênes, par exemple, un camion suisse aura la possibilité de charger du fret à destination de Paris et de revenir en Suisse avec un autre chargement.

La reconnaissance mutuelle de celles-ci en supprimera les inconvénients. Toutefois, l'accord n'est pas une garantie d'augmentation des ventes pour les produits agricoles helvétiques dans un marché de 375 millions d'habitants. C'est aux paysans et aux institutions agricoles d'exploiter cette opportunité.

Levée des obstacles techniques

En dehors de l'agriculture, les obstacles techniques au commerce restent un lourd handicap. Pour pouvoir exporter dans l'UE, il faut respecter des prescriptions complexes, établir des rapports et des certificats. Le temps consacré à ces formalités et les travaux administratifs génèrent des coûts pouvant atteindre 1% de la valeur du produit. Lorsque les prescriptions helvétiques sont équivalentes à celles de l'UE, un seul contrôle suffira. Là où il existe des différences, un contrôle supplémentaire pour l'UE pourra être effectué par le même organisme. Ces simplifications sont essentielles pour la compétitivité internationale de certains secteurs (machines, chimie-pharmacie, appareils médicaux et télécommunications).

Nouveaux marchés publics

Le volume annuel des marchés publics dépasse 1000 milliards de francs au sein de l'Union; en Suisse il s'élève à moins de 40 milliards de francs. L'ouverture de ces marchés a déjà été décidée, à partir d'un certain seuil, dans le cadre de l'OMC. L'accord bilatéral va plus loin encore. Le champ d'application est élargi aux appels

ACCORDS BILATÉRAUX, UN PAQUET BIEN FICELÉ

Libre circulation des personnes	CH: ++	UE: ★★
Transport aérien	CH: ++	UE: ★
Transports terrestres	CH: +	UE: ★★
Agriculture	CH: +	UE: ★★
Obstacles techniques au commerce	CH: ++	UE: ★
Marchés publics	CH: ++	UE: ★
Recherche	CH: +	UE: ★

CH: avantageux ★ UE: avantageux
 CH: ++ très avantageux ★★ UE: très avantageux

D'avantage de fromage et d'huile d'olive

L'accès aux marchés agricoles sera facilité des deux côtés. Les contingents seront augmentés et les droits de douane abaissés ou supprimés. Pour la Suisse, les exportations de fromage sont primordiales. L'Union, quant à elle, pourra surtout nous vendre plus de légumes, de fruits et de fleurs. Mais la liberté des échanges agricoles n'est pas seulement entravée par les tarifs douaniers, elle l'est aussi par les différences de législations.

d'offres à l'échelon des communes et à des secteurs tels que le transport ferroviaire, les télécommunications et l'approvisionnement en eau et en énergie. Par ailleurs, l'accord supprime les dispositions prévoyant que les fournisseurs suisses doivent être 3% meilleur marché que leurs concurrents de l'UE et que la moitié de la valeur doit être créée dans l'espace européen. Si, par exemple, un nouvel établissement thermal était construit dans le nord de l'Italie, tout entrepreneur suisse pourrait soumettre une offre à égalité de droit, et se défendre s'il estime être discriminé. Les premières expériences réalisées sur la base des accords de réciprocité entre les cantons limitrophes et le sud de l'Allemagne ont été généralement positives pour les entreprises helvétiques.

Les Suisses participent à la recherche

En vue de sauvegarder la compétitivité globale de ses entreprises, l'Union soutient la recherche par des programmes appropriés. Jusqu'ici, les instituts de recherche et les entreprises suisses ne pouvaient pas y participer à égalité de droit et étaient exclus des directions de projet. Ils étaient en outre obligés de coopérer avec deux partenaires de l'UE. Désormais, la Suisse pourra participer de plein droit à ces programmes. Elle aura aussi plus facilement accès aux résultats de projets auxquels elle n'a pas directement participé. Cet accord est d'une importance capitale pour notre pays, tributaire d'une forte création de valeur dans des technologies de haut niveau et, partant, d'une intense activité de recherche.

Des garde-fous

Le contenu des sept accords n'a pas fait l'objet de débats au sein du Parlement, qui a cependant pris des mesures d'accompagnement lorsque la législation nationale l'y autorisait. Ces mesures concernent deux domaines dans lesquels les Suisses craignent des effets indésirables.

– Si l'ouverture des marchés du travail en-

traîne un dumping salarial, les conventions collectives pourront plus facilement être étendues à l'ensemble d'une branche. Il sera en outre possible de fixer des salaires minima en cas d'abus. Et en vertu d'une loi spéciale, les sociétés étrangères qui détacheront des travailleurs en Suisse devront respecter les normes helvétiques.

– Le Parlement a dégagé des fonds supplémentaires pour garantir que le trafic lourd de marchandises à travers les Alpes sera transféré sur le rail dans les meilleurs délais. L'objectif est de réduire le transit par la route à environ 650 000 trajets annuels, soit la moitié du trafic actuel. Si cet objectif n'était pas atteint au plus tard deux ans après l'ouverture du tunnel de base du Loetschberg, d'autres mesures seraient prises.

Mutations structurelles et expansion

Les accords bilatéraux amélioreront considérablement l'accès de la Suisse au marché unique. Les branches et les entreprises exportatrices seront les premières à en profiter, notamment nombre de PME qui souffrent énormément des obstacles actuels.

Les entreprises travaillant exclusivement sur le marché helvétique subiront une pression concurrentielle accrue. Mais elles tireront aussi profit de l'accélération des exportations, soit par le biais de la sous-traitance, soit parce que les employés des entreprises d'exportation représentent un groupe de consommateurs important. Le fait de pouvoir disposer de plus de travailleurs étrangers et des résultats de la recherche européenne aura également un impact positif sur le marché intérieur.

Même si les effets des accords ne peuvent être quantifiés avec précision, on s'attend à des retombées nettement favorables pour la Suisse. Après la faible croissance des années 90, ces accords aideront notre économie à retrouver un rythme d'expansion plus élevé. Une amélioration qui permettra de digérer plus facilement les mutations structurelles et d'absorber sans difficulté les coûts liés aux accords, notamment dans le domaine des assurances sociales.

Entrée en vigueur en 2001

Le peuple suisse votera le 21 mai sur les accords bilatéraux, mais ce référendum ne requiert pas la majorité des cantons. Par conséquent, si la population approuve majoritairement les accords, plus rien ne s'opposera à l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2001. Du côté de l'Union, le projet est traité actuellement par le Parlement européen, qui devrait prendre courant avril une décision positive. On s'attend à ce que le Conseil des ministres lui emboîte le pas. Les dispositions relatives à la libre circulation des personnes devront encore être approuvées par les quinze parlements nationaux. Restera-t-il assez de temps pour cela ?

Fritz Stahel, téléphone 01 333 32 84
fritz.stahel@credit-suisse.ch

www.credit-suisse.ch/bulletin
(en allemand)

Comment se présente l'avenir bilatéral pour les étudiants ? Vous saurez tout sur l'éducation et la formation en lisant le Bulletin-online.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Union européenne hier, aujourd'hui, demain, Economic Briefings n° 16
- Les accords bilatéraux Suisse-Union européenne, Fact sheets 2000 (Bureau de l'intégration)
- Un ensemble bien négocié, Point de repère n° 20 (Société pour le développement de l'économie suisse)
- <http://www.europa.admin.ch> (Bureau de l'intégration DFAE/DFE)
- <http://www.bilaterale.ch> (sdes)

L'ELDORADO COMMENCE
DERRIÈRE CETTE PORTE.
ROGER KUNZ, ECONOMIC
RESEARCH, DEVANT
LA BANQUE NATIONALE
SUISSE.



Photo: Thomas Schuppisser

LA RUÉE VERS L'OR

L'or de la Banque nationale suscite bien des convoitises.

**PAR ROGER M. KUNZ,
ECONOMIC RESEARCH**

L'Eldorado est situé au 15 de la Börsenstrasse à Zurich, siège de la Banque nationale suisse (BNS). L'autorité suprême de la monnaie ne possède pas seulement 2590 tonnes d'or; elle détient aussi des réserves de devises qui, en valeur, dépassent encore celles de l'or. Les spécialistes s'accordent à dire qu'il n'y a pas besoin d'autant de métal jaune pour garantir la stabilité du franc suisse. Et un groupe d'experts nommés par le Département

fédéral des finances a estimé l'excédent à 1 300 tonnes. En vertu d'une clé de répartition établie par la BNS, les deux tiers de cet or appartiennent aux cantons, le solde à la Confédération. Le Conseil fédéral a prévu d'allouer 500 tonnes à la Fondation Suisse solidaire, dont la création, annoncée en 1997, n'a toujours pas été entérinée. Le but de la Fondation serait de soutenir les personnes victimes de la pauvreté et de l'exclusion ainsi que de violations des droits de l'homme et de génocide. Restent 800 tonnes évaluées entre 10 et 14 milliards de francs selon le prix de l'or.

Que faire de ce surplus? Voici les principales propositions analysées en termes économiques. Elles se fondent sur des ventes échelonnées sur plusieurs années afin de ne pas peser (encore plus) sur les cours. Une fois placé, ce capital devrait rapporter de l'ordre de 600 millions de francs par an pour un rendement de 5%.

1 Fonds de compensation AVS
La fortune du fonds de compensation de l'AVS s'élève actuellement à quelque 23 milliards de francs et ne couvre pas totalement les dépenses an-

ECONOMIC RESEARCH

nuelles de l'AVS. Tout transfert de réserves d'or au fonds n'aurait que peu d'effets et ne résoudrait certainement pas le problème de financement de l'AVS causé par l'évolution démographique. 600 millions de recettes annuelles supplémentaires représentent seulement 5% de la lacune d'environ 11 milliards de francs attendue en 2025 dans le financement de l'AVS. La population suisse verrait sa future ponction fiscale réduite d'autant. Il s'ensuivrait une augmentation de la consommation, qui n'aurait cependant qu'un faible impact sur l'économie à moyen et long terme. Cette manne ne saurait combler le trou qui s'annonce dans les caisses de l'AVS, et encore moins développer les prestations.

2 Réduction de l'endettement public

L'or de la Confédération pourrait aussi servir à réduire une partie de l'endettement de l'Etat. La réduction serait toutefois limitée, car Confédération, cantons et communes ont accumulé plus de 200 milliards de francs de dettes. En admettant que les ventes d'or rapportent 12 milliards de francs, placés ensuite à un taux d'intérêt de 4%, le fisc pourrait économiser près de 500 millions de francs par an. La diminution du service de la dette permettrait au budget de retrouver plus rapidement son équilibre. L'économie et les citoyens seraient également soulagés, et la Suisse gagnerait en attractivité. De ce point de vue, la réduction de la dette publique serait un allègement pour les générations futures. Mais alors, il faudrait s'assurer que les recettes provenant de la vente des réserves d'or ne sont pas « détournées » pour subventionner de nouvelles dépenses de l'Etat.

3 Distribution à la population

La solution la plus simple serait de distribuer le produit de la vente à la population. Chaque personne recevrait un montant d'environ 1 700 francs. Voilà qui

serait un bonus bienvenu en période de récession, mais dans le contexte économique actuel, cela ne servirait qu'à attiser l'inflation. Globalement, une telle mesure n'aurait guère d'effet durable sur l'économie. Les revenus des salariés étant de l'ordre de 230 milliards de francs par an, 12 milliards ne représenteraient qu'une prime unique exceptionnelle de 5%.

4 Allègement des impôts

En lieu et place d'un versement unique, les réserves d'or pourraient aussi être investies et les revenus utilisés pour une diminution permanente de la pression fiscale, en hausse ces dernières années. La proposition est très proche de celle visant à réduire directement la dette publique (proposition n° 2). Elle présente cependant l'avantage d'augmenter la marge de manœuvre du fisc sans passer par l'intermédiaire d'un « fonds spécial ».

5 Lancement d'une offensive en faveur de la formation

Investir davantage dans le capital humain est une décision sensée sur le plan économique, mais qui n'est pas seulement une question d'argent. Il importe aussi de pouvoir disposer d'enseignants capables de familiariser les jeunes avec les nouvelles technologies. Par rapport aux dépenses globales de la Confédération, des cantons et des communes dans le domaine de la formation, à savoir plus de 20 milliards de francs par an, les revenus d'environ 600 millions de francs qui seraient disponibles chaque année semblent bien modestes. Mais ils correspondent tout de même à 17% des dépenses annuelles au niveau des universités et à 21% de celles engagées dans la formation professionnelle. Une offensive en faveur de la formation portant sur plusieurs années permettrait d'obtenir des améliorations ponctuelles durables. Il est important d'avoir une vision claire dans ce domaine et d'élaborer des mécanismes de contrôle pour s'assurer que le métal précieux est

bien transmuté en savoir et en savoir-faire plus précieux encore.

6 Financement de grands projets de l'Etat

Les effets seraient ici semblables à ceux d'une réduction de la dette publique, mais seulement si les investissements sont vraiment rentables à long terme. A cette condition, on pourrait envisager une contribution aux investissements dans la Nouvelle transversale alpine (NLFA), budgétés à environ 14 milliards de francs.

Aux politiques de jouer

En résumé, la Banque nationale suisse a accumulé au fil des ans un trésor qu'elle ne peut plus utiliser judicieusement. En investissant ce capital selon des principes modernes, elle permettrait à la Suisse d'en tirer profit. Il faut toutefois se garder d'exagérer la portée de l'entreprise.

Sur le plan économique, la distribution des réserves d'or à la population n'est pas recommandable, surtout dans le contexte actuel. L'idée d'utiliser les réserves pour la prévoyance vieillesse est certes populaire, mais peu efficace. Elle risquerait même de retarder encore la mise en œuvre des mesures requises pour assurer le financement à long terme de l'AVS. Les autres propositions méritent d'être étudiées. Ce qui est déterminant est d'obtenir un effet durable en ciblant l'utilisation des fonds dans les domaines retenus. Tel est le critère qui devra guider les décisions politiques.

Roger M. Kunz, téléphone 01 333 58 85
roger.m.kunz@credit-suisse.ch

www.credit-suisse.ch/bulletin
(en allemand)

En tant que garant de la stabilité de la monnaie, l'or a perdu de son importance. Sera-t-il bientôt réduit à n'être que matière pour l'orfèvrerie ?

NOS PRÉVISIONS CONJONCTURELLES

LE GRAPHIQUE ACTUEL:

LE « SWISS MADE » SE VEND BIEN

Les exportations suisses vers les Etats-Unis ont connu l'an dernier un développement dynamique, à l'instar des ventes en Asie du Sud-Est et en Europe centrale. La croissance a été moins forte pour l'écoulement des produits et services « made in Switzerland » dans l'Union européenne (UE), particulièrement sur les marchés clés allemand, français et italien. La reprise actuelle en Allemagne devrait redonner du poids à l'UE dans les exportations suisses.

CREDIT SUISSE

Progression des exportations en 1999

Etats-Unis	17,5 %
Asie du Sud-Est	13,6 %
Europe centrale	8,3 %
UE	3,7 %
Allemagne	3,2 %
France	2,1 %
Italie	6,5 %

DONNÉES CONJONCTURELLES SUISSES:

REGAIN DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Le produit intérieur brut (PIB) réel a progressé en 1999 de 1,7% d'une année à l'autre. Le demande intérieure et la demande étrangère ont notamment connu une reprise vigoureuse à partir de l'été. Le Credit Suisse pense que cette tendance persistera pendant une bonne partie de l'année en cours, ce qui l'a amené à porter à 2,4% sa prévision de croissance pour 2000.

CREDIT SUISSE

	10.99	11.99	12.99	1.00	2.00
Inflation	1,2	1,3	1,7	1,6	1,6
Marchandises	1,6	1,8	2,7	2,6	3
Services	0,9	0,9	0,9	0,8	0,6
Suisse	0,9	0,9	1	0,8	0,8
Etranger	2,3	2,7	4	4	4,4
C.A. du commerce de détail, réel	-1,7	4	0,9	0,7	
Solde de la balance comm. (mrd CHF)	0,7	0,9	-0,4	-0,5	
Exportations de biens (mrd CHF)	10,66	11,09	9,98	8,55	
Importations de biens (mrd CHF)	9,9	10,15	10,38	9,06	
Taux de chômage	2,3	2,4	2,5	2,6	2,4
Suisse alémanique	1,9	1,9	2	2	
Suisse romande	3,5	3,6	4	4,1	
Tessin	3,5	3,6	4	4,1	

CROISSANCE DU PIB:

L'ESSOR SE POURSUIT

L'économie suisse a connu un redressement étonnamment dynamique au dernier trimestre de 1999 également. La croissance devrait garder ce rythme au moins pendant la première moitié de cette année. La situation favorable prévalant en Suisse y veillera, de même que l'essor en Europe.

CREDIT SUISSE

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

INFLATION:

LES PRIX SOUS CONTRÔLE

L'économie américaine poursuivra son expansion en 2000. La croissance du PIB ne devrait pas atteindre tout à fait le niveau de 1999; néanmoins, elle dépassera le potentiel de production. Un net regain de l'inflation n'est pas à craindre, car la productivité devrait continuer d'augmenter et neutraliser les effets émanant du marché du travail.

CREDIT SUISSE

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

TAUX DE CHÔMAGE:

LE JAPON EN RESTRUCTURATION

Le PIB japonais devrait croître légèrement en 2000, comme en 1999. Le taux de chômage continuera néanmoins de grimper, car de nouvelles restructurations auront lieu, en particulier dans le tertiaire. Il dépasserait les 5,5% prévus si l'industrie nippone ne recourait pas aussi largement au travail à temps partiel.

CREDIT SUISSE

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

« EN CHUTE LIBRE ?
PLUTÔT UN ATTERRISSAGE
EN DOUCEUR »,
TELLE EST L'OPINION DE
THOMAS STEINEMANN
ET DE SERGIO ESTEBAN,
ECONOMIC RESEARCH.



Photo : Thomas Schuppisser

LES INVESTISSEURS ONT LE VERTIGE

Les cours des actions grimpent de plus en plus haut sur bien des marchés. Un krach n'est toutefois pas en vue.

**PAR THOMAS STEINEMANN
ET SERGIO ESTEBAN,
ECONOMIC RESEARCH**

Les marchés d'actions internationaux ont amorcé l'an dernier une nouvelle envolée, amenant nombre d'investisseurs à se demander avec anxiété s'ils n'étaient pas surévalués. A titre d'exemple, le Dow Jones a pratiquement quadruplé depuis 1989 ; quant au Nasdaq Composite, l'indice des valeurs high-tech, il a carrément décuplé. Les méthodes d'évaluation classiques telles que le rapport cours-bénéfice (P/E ratio) indiquent des valeurs jamais

atteintes auparavant, cela non seulement aux Etats-Unis, mais aussi sur bien d'autres places boursières. D'aucuns prédisent un krach imminent. A juste titre ?

La hausse n'a rien de nouveau

Nombre d'investisseurs croient que les marchés d'actions n'ont jamais progressé auparavant au rythme des cinq à dix dernières années et que les situations de surévaluation – les fameuses « bulles » – sont



«Les marchés d'actions
tendent à être surévalués
depuis un an seulement»

un phénomène nouveau. Les graphiques basés sur une échelle arithmétique, et sur lesquels les Bourses semblent exploser, incitent notamment à cette déduction. Or les investisseurs oublient qu'un indice situé à 10 000 points doit s'adjuger 1 000 points pour progresser de 10%, alors qu'à un niveau de 1 000 points, 100 points suffisent. Ce qui relativise la forte hausse de ces dernières années. En s'inscrivant à 16%, le taux de progression annuel moyen constaté en Suisse pendant les années 90 dépasse néanmoins celui des autres décennies de l'après-guerre. En moyenne, les marchés d'actions ont marqué une progression de 12% pendant les années 50, de 11% pendant les années 60, de 2% pendant les années 70 et à nouveau de 11% pendant les années 80.

La Bourse travaille efficacement

Les marchés financiers sont efficaces; toutes les informations disponibles sur la formation des prix sont exploitées au maximum. De ce point de vue, les Bourses sont toujours «correctement» évaluées. Tous les intervenants ont accès aux mêmes renseignements et décident librement d'acheter ou de vendre. Les cours des actions sont donc la résultante d'un échange permanent d'informations.

Bien entendu, l'investisseur individuel peut être d'avis que le marché des actions n'est pas à son juste prix. Aussi Ed Yardeni, stratège en chef de la Deutsche Bank à New York, suggère-t-il d'utiliser les termes «surpayé» ou «sous-payé» plutôt que «surévalué» ou «sous-évalué».

Selon Alan Greenspan, il est quasiment impossible de prévoir une bulle, car aucun modèle d'évaluation n'est véritablement objectif (voir encadré page 49). Néanmoins, libre à chaque investisseur de mener sa propre réflexion, de décider s'il juge le marché surpayé ou sous-payé et d'agir en conséquence. Il existe une multitude de modèles d'évaluation qui, bien que parvenant à des résultats différents, conduisent à des prix corrects en moyenne sur une longue période. Parmi les plus connus figurent le modèle de la juste valeur de la banque d'émission américaine et la formule de la prime de risque.

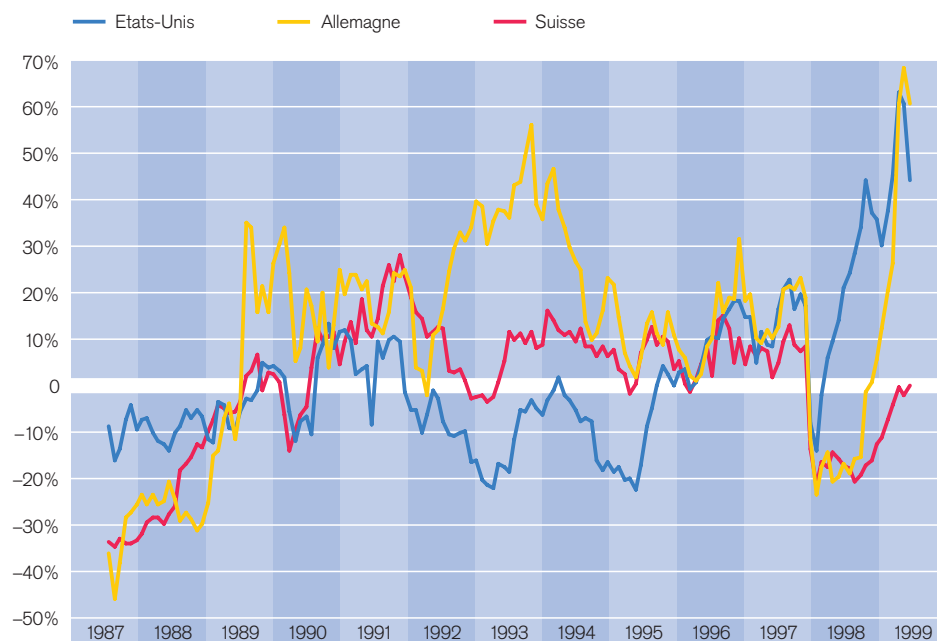
Les cours dépassent leur «juste» valeur

Relativement simple, le modèle d'évaluation de la banque centrale américaine part de l'hypothèse que le niveau correct de l'indice (juste valeur) correspond aux bénéfices prévisionnels actualisés de l'entreprise. Lorsque l'indice se situe dans les faits au-dessus (ou au-dessous) de la juste valeur, on parle de surévaluation (ou de sous-évaluation). Le terme désigne la différence en pourcentage entre le niveau de l'indice et la juste valeur. Les situations de surévaluation et de sous-évaluation des Bourses suisse, allemande et américaine sont reportées dans le graphique ci-dessous. Selon ce modèle, tant le marché américain des actions que son pendant allemand sont nettement trop chers, mais pas la Bourse suisse. Il est à noter qu'en dépit des fortes plus-values des années 90, les actions n'étaient pratiquement pas surévaluées jusqu'à fin 1998. L'écart s'est creusé l'an dernier seulement, cela essentiellement pour deux raisons. Premièrement, les taux d'intérêt à partir des-

CREDIT SUISSE

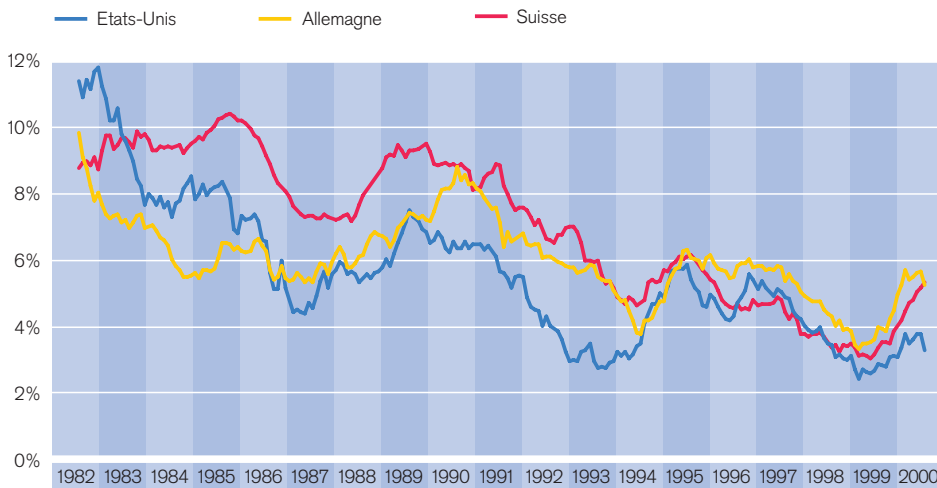
LES TITRES ALLEMANDS ET AMÉRICAINS SONT CHERS

Evaluation des marchés d'actions selon le modèle de la juste valeur



PRIME DE RISQUE MOINDRE SUR LES ACTIONS

Evaluation des marchés d'actions en fonction de la prime de risque



quels les bénéfices sont actualisés ont effectué une forte remontée en 1999. Deuxièmement, la proportion de valeurs de croissance très performantes dans les indices a augmenté sensiblement. Or ces titres ne peuvent guère être évalués à partir du modèle de la Réserve fédérale, car ils n'enregistrent souvent aucun bénéfice. Ainsi, trois cas de figure sont susceptibles d'engendrer une correction sur les marchés surévalués : premièrement, les taux baissent, deuxièmement, les anticipations de profits s'accroissent, ou, troisièmement, la cote reflue. Les marchés d'actions s'étant déjà repliés nettement cette année, le service Economic Research du Credit Suisse pense que ce sont principalement les deux premiers éléments cités qui contribueront à une normalisation.

La prime de risque des actions baisse

Certains signes montrent également que les cours élevés des actions sont justifiés parce que la situation a changé. La for-

mule de la prime de risque se fonde sur une loi fondamentale des marchés de capitaux, selon laquelle les investisseurs attendent en principe un dédommagement pour les risques encourus. La prime de risque correspond à la différence entre le rendement financier attendu sur le marché des actions et la rémunération servie sur un placement comparativement sans risque tel que les emprunts d'Etat. Le graphique ci-dessus décrit la trajectoire de la prime en ce qui concerne les actions. De début 1982 à ce jour, la compensation exigée pour les aléas liés à un placement sur le marché des actions a eu tendance à baisser en Suisse, en Allemagne et aux Etats-Unis. Au premier abord, les marchés paraissent donc surévalués ; les investisseurs se contentent actuellement d'un rendement anticipé plus faible pour

les risques encourus. Cependant, il est prouvé que le montant du dédommagement varie avec le temps lorsque les conditions changent. La prime requise tend à augmenter pendant les phases de récession ; en revanche, le rendement exigé diminue pendant les phases de boom, car le risque d'une baisse généralisée de la Bourse s'atténue. De plus en plus de gens investissent à long terme en actions par le biais de leur caisse de retraite ou de fonds de placement. En effet, ils savent par expérience que, détenus pendant dix ans au moins, les portefeuilles d'actions ne sont guère plus risqués que les obligations.

Conclusion : la baisse des primes de risque et les écarts par rapport au juste prix donnent à penser que les marchés d'actions, américain et allemand surtout, tendent à être surévalués. Cependant, il se peut aussi que le bas niveau des primes de risque reflète un changement d'attitude des investisseurs et une modification des conditions d'activité. En se fondant sur l'approche de la juste valeur, le service Economic Research table sur un retour au calme en matière de taux d'intérêt et sur la poursuite de la progression des bénéfices, ce qui atténuera les écarts d'évaluation. Il n'est toutefois pas exclu que les cours des actions enregistrent quelques replis mineurs.

Thomas Steinemann, téléphone 01 333 87 60

thomas.steinemann@credit-suisse.ch

Sergio Esteban, téléphone 01 333 66 93

sergio.esteban@credit-suisse.ch

ALAN GREENSPAN, PRÉSIDENT DE LA BANQUE CENTRALE AMÉRICAINE : «IL EST QUASIMENT IMPOSSIBLE DE PRÉVOIR UNE BULLE.»

«Beaucoup d'analystes estiment que les cours des actions sont excessifs même quand on prend en considération la «juste valeur» supérieure résultant de l'accélération de la productivité et de la hausse des bénéfices prévisibles sur une longue période. Les excès apparaissent seulement comme tels après coup. Pour discerner une bulle à l'avance, il faudrait être mieux renseigné que des centaines de milliers d'investisseurs bien informés.»

Rapport d'activité du 17 juin 1999 devant le Congrès américain

www.credit-suisse.ch/bulletin
(en allemand)

La Bourse, de l'argent rapide pour tous ? Des pros aiguillent les gagnants sur la bonne voie.

NOS PRÉVISIONS POUR LES MARCHÉS FINANCIERS

MARCHÉ MONÉTAIRE:

LA PEUR DE L'INFLATION GERME

L'essor qui se dessine en Europe devrait amener la Banque centrale européenne à relever encore ses taux directeurs en cours d'année afin de juguler l'inflation émergente. Sans doute la Réserve fédérale américaine majorera-t-elle également ses taux afin d'éviter une surchauffe de l'économie.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	03.00	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	2,11	2,90	3,3	3,5
Euro 11	3,34	3,80	4,0	4,2
Grande-Bretagne	6,09	6,22	6,3	6,3
Etats-Unis	6,18	6,28	6,5	6,5
Japon	0,49	0,15	0,2	0,5

MARCHÉ OBLIGATAIRE:

BAISSE DES TAUX À TERME

Etant donné que la hausse prévue des taux directeurs en Europe et en Amérique devrait rapidement briser les anticipations inflationnistes, il faudra s'attendre à terme à une baisse des taux sur ces deux continents. Les taux japonais devraient par contre remonter, car l'offre d'obligations d'Etat augmentera encore afin de soutenir la croissance.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	03.00	Prévision	
			3 mois	12 mois
Suisse	3,51	3,97	4,1	4,3
Allemagne	5,34	5,29	5,4	5,2
Grande-Bretagne	5,48	5,32	5,7	5,8
Etats-Unis	6,43	6,17	6,2	6,0
Japon	1,69	1,86	2,1	2,8

TAUX DE CHANGE:

LE DOLLAR DOMINE TOUJOURS

Les anticipations de profits optimistes pour les entreprises européennes et les perspectives conjoncturelles favorables pour la zone euro soutiendront probablement l'euro face au dollar au fil de l'année. Les cycles conjoncturels évoluant en parallèle dans les deux espaces économiques, le cours du franc suisse face à l'euro ne devrait pas varier fortement.

CREDIT SUISSE

	Fin 99	03.00	Prévision	
			3 mois	12 mois
CHF/EUR*	1.60	1.59	1.60	1.62
CHF/GBP	2.59	2.61	2.50	2.49
CHF/USD	1.60	1.65	1.57	1.47
CHF/JPY	1.56	1.55	1.36	1.34
Or USD/once	291	289	300	330
Or CHF/kg	14 963	14 847	14 697	15 625

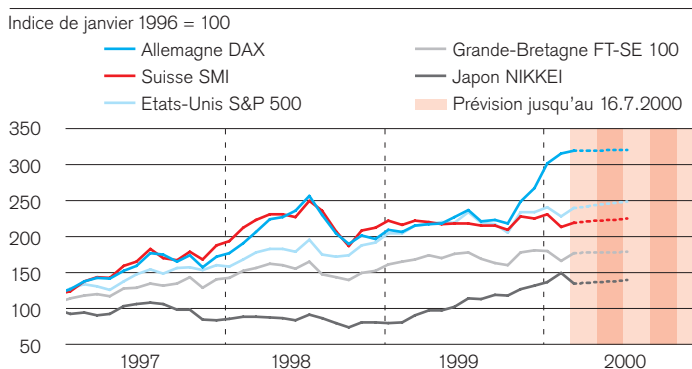
* Cours de conversion : DEM / EUR 1.956; FRF / EUR 6.559; ITL / EUR 1 936

BOURSES INTERNATIONALES:

L'EUROPE PREND DE L'ÉLAN

Les entreprises européennes gagnent en efficacité, notamment par le biais de concentrations. Simultanément, le contexte économique s'améliore. La dynamique accrue ainsi imprimée aux bénéfices devrait influencer favorablement sur l'évolution boursière. Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, la progression des bénéfices s'annonce moins marquée.

CREDIT SUISSE



BOURSE SUISSE:

LA COTE A DE LA MARGE

Le marché suisse des actions n'est pas parvenu jusqu'ici à suivre le rythme de la reprise en Europe. Sa structure en est la principale raison. Les poids lourds appartiennent pour l'essentiel au secteur chimique et pharmaceutique ou sont sensibles à l'influence des taux. La reprise conjoncturelle mondiale et l'accalmie sur le plan des taux d'intérêt dotent toutefois le marché suisse d'un potentiel de rattrapage.

CREDIT SUISSE

	Fin 1999	03.00	Prévision				12 mois
			Rapport cours/bénéf. 2000	Croissance bénéficiaire 2000	Croissance bénéficiaire 2001	Rendement sur dividende 2000	
SPI global	5 023	4 871	21,6	6,1	14,6	1,6	
Industrie	6 738	6 571	25,5	12,5	12,6	1,2	
Machines	2 710	2 954	18,1	64,4	15,0	2,4	...
Chimie / pharmacie	11 822	11 034	26,8	10,9	13,1	1,0	..
Construction	3 853	3 353	22,4	21,6	11,4	1,2	...
Alimentation	5 375	5 370	23,3	6,6	9,5	1,5	•
Electrotechnique	5 327	5 776	12,0	8,6	2,0	2,3	•
Services	3 544	3 406	16,4	0,7	17,3	1,2	
Banques	3 731	3 586	15,2	-7,6	10,7	3,3	•
Assurances	5 342	4 670	14,6	2,3	43,9	2,0	..
Commerce de détail	1 259	1 323	14,1	14,9	17,3	2,5	...
Transports	1 666	1 648	16,0	37,9	87,6	1,8	...

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

A quelles ressources votre conseiller a-t-il accès?

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



E-BUSINESS

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER,
RÉDACTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Quelle est la clé du succès sur le Net ?

HANSPETER KURZMEYER Pour l'entreprise, la croissance prodigieuse du commerce en ligne implique de réagir rapidement, d'anticiper l'évolution et d'innover pour s'assurer un bon positionnement sur le marché.

C.P. Le Credit Suisse s'est vu décerner plusieurs fois le titre de meilleure banque sur Internet en Europe. Mais quelle peut être la valeur d'une telle appréciation dans un cyberspace où tout évolue si vite ?

H.K. Elle signifie que nous avons misé sur le bon cheval, dans une course où nous affrontons nos principaux concurrents. Cette compétition convient à la culture de l'innovation du Credit Suisse. Mais nous ne pouvons pas pour autant nous reposer sur nos lauriers. La Toile exerce une pression énorme sur notre inventivité et nous impose un rythme effréné.

C.P. Est-il encore possible de se démarquer de la concurrence ?

H.K. Certainement, si nous restons rapides et novateurs. Il est évident que toutes les banques sont conscientes de l'importance d'Internet, mais notre Directoire a compris très tôt ce que le nouvel outil pouvait apporter à la banque. Et nous

Photo: Pia Zanetti



HANSPETER KURZMEYER, CREDIT SUISSE: « LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE N'EN EST QU'À SES DÉBUTS. »

« LES CANNIBALES M

« Internet intensifie la relation avec le membre du Directoire du Credit Suisse. Les critères de la banque sur Internet

tirons sans nul doute avantage de notre image de pionnier.

C.P. C'est-à-dire ?

H.K. Nous avons été, début 1997, la première banque en Suisse à permettre à ses clients de faire des transactions sur la Toile. Avec youtrade, nous avons été également le premier discount broker en ligne. Nous détenons actuellement une part de marché de 50% dans les opérations boursières en ligne. Au début de cette année, yourhome a marqué notre entrée dans une nouvelle dimension : il s'agit en effet du site le plus complet sur la propriété du logement. Il n'y a pas de répit. Je suis convaincu que le e-business n'en est qu'à ses débuts.

C.P. Le Credit Suisse focalise ses affaires grand public sur la Suisse. Or Internet ne connaît aucune frontière. Comment concilier les deux paramètres ?

H.K. Il devient toujours plus difficile, effectivement, de limiter le commerce électronique au territoire national. Mais nous avons l'avantage de travailler au sein du Credit Suisse Group, un groupe international de services financiers. Si nous nous concentrons sur le marché helvétique en matière de banque de détail, nous ne négligeons pas pour autant l'international. Le Credit Suisse Group y est très présent par l'intermédiaire de ses unités d'affaires. Un exemple : «Personal Financial

Services» est une initiative permettant au Credit Suisse de s'adresser au niveau européen à une clientèle privée exigeante.

C.P. Quels taux de croissance attendez-vous dans la banque sur Internet ?

H.K. Ils dépendront du développement d'Internet en Suisse. Internet est le principal moteur de nos opérations. Nous prévoyons que 40% des Suisses seront raccordés au Net d'ici à deux ans.

C.P. Quel en sera l'impact sur vos affaires ?

H.K. Aujourd'hui, près de 10% de nos clients, soit environ 200 000 personnes, utilisent la banque sur Internet. Lorsque nous avons débuté, il y a trois ans, nous ne pensions atteindre ce chiffre qu'en 2001. Je pourrais imaginer un doublement dans les deux années à venir. Ainsi, les banques scandinaves ont des taux de 20 à 30%.

C.P. Les clients ne recherchent-ils pas simplement sur le Net l'offre la moins chère ?

H.K. La règle qui veut que le moins cher ne soit pas toujours le meilleur vaut aussi pour Internet. Les clients en sont conscients. Mieux informés qu'autrefois et plus autonomes dans leurs décisions, ils savent généralement ce qu'ils veulent. Par conséquent, leur fidélité diminuera. Mais il est encore difficile de changer de banque. Je m'attends à ce que le lancement de la signature électronique d'ici un an ou deux donne un nouvel élan à la banque en ligne.

C.P. Les adeptes de la Net-économie prétendent que le pouvoir est en train de passer entre les mains du client. Quelle est la conséquence de ce nouvel équilibre pour vous ?

H.K. Internet permet de comparer les courtages, les hypothèques, les taux d'intérêt et les fonds de placement. Il existe même des entreprises qui se sont spécialisées dans de telles comparaisons sur le Web. Dès lors, quelle peut être la stratégie d'une banque ? Se battre sur les prix ? Ce n'est pas la voie choisie par le Credit Suisse. Même pour le courtage en ligne, nous ne pratiquons pas la politique du prix le plus bas.

C.P. Quelle est alors votre stratégie ?

H.K. Chaque jour, Internet propose plus de possibilités, plus d'informations, plus de produits. Ce qui ne simplifie pas la vie du client, au contraire, et celui-ci se sent parfois submergé. Cette richesse de l'offre est un atout pour notre banque, dont le nom inspire confiance. Nous posédons en outre le savoir-faire et la capacité de faciliter la vie de nos clients dans le domaine financier. Dans le e-business, nous voulons être leur avocat.

C.P. Alliances et partenariats gagnent en importance, pourquoi ?

H.K. C'est l'attrait de l'offre en ligne qui détermine les achats. Même si les transactions bancaires n'ont rien de très excitant, toute banque se doit d'avoir un site attractif. Quand nous trouvons des partenaires intéressants dont l'offre complète la nôtre, nous créons sur le Net une sorte de marché, comme yourhome, où cela vaut la peine de se rendre.

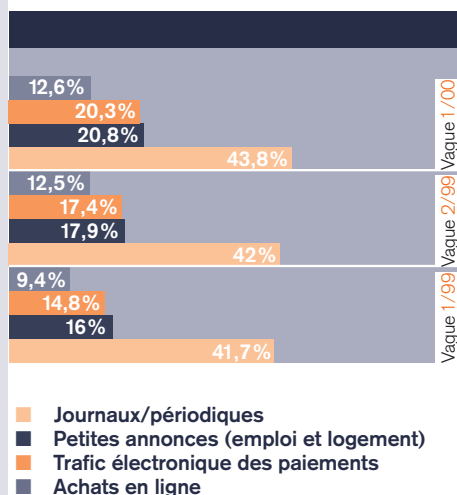
C.P. Le résultat est que le Credit Suisse offrira aussi des produits concurrents. Quel effet cela vous fait-il ?

H.K. C'est une évolution emblématique du cybercommerce. Si le client souhaite comparer différents produits, pourquoi ne pas lui offrir cette possibilité ? Cela nous

ÈNENT LE BAL»

client», affirme Hanspeter Kurzmeyer, sse. Lui-même et son équipe fixent et en Suisse.

UTILISATION D'INTERNET: LES JOURNAUX D'ABORD



Source: REMP (Recherches et études des médias publicitaires)

LES HOMMES SURFENT PLUS QUE LES FEMMES

	Vague 1/2000, mars-sept. 99	Structure du sondage
Sexe	100%	100%
Hommes	65,6%	49,1%
Femmes	34,4%	50,9%
Age		
14-19 ans	12,9%	8,7%
20-29 ans	30,4%	19,4%
30-39 ans	23,6%	18,9%
40-49 ans	19,3%	17,6%
50 ans et plus	13,8%	35,4%
Formation		
Scolarité obligatoire	14,7%	27%
Ecole professionnelle	41,9%	49%
Maturité/écoles sup.	27,8%	16,5%
Université	14,7%	6,5%
Activité professionnelle		
Plein temps/temps partiel	76,5%	62,9%
Aucune	23,5%	37%
Revenu du ménage en francs		
Moins de 4000	6,9%	18,1%
De 4000 à 8000	33,5%	38,9%
Plus de 8000	39,7%	22,5%
Sans indication	19,9%	20,4%
Habitat		
Ville/banlieue	73,8%	67,9%
Campagne	26,2%	32,1%

Source: REMP (Recherches et études des médias publicitaires)

est d'autant plus facile qu'en matière de services et de produits, nous ne craignons pas la comparaison.

C.P. Faut-il alors repenser votre rôle de banquier ?

H.K. Certainement. Jusqu'à récemment, il n'était absolument pas question pour nous de proposer des produits concurrents. Mais la Net-économie bouleverse les idées reçues.

C.P. Vous acceptez donc une cannibalisation au sein même de votre entreprise ?

H.K. Indiscutablement. youtrade fait concurrence aux opérations sur titres du Credit Suisse. Mais, ce faisant, nous nous adressons aussi à de nouvelles cibles, comme en témoigne le nombre élevé de nouveaux clients. Nous avons longuement réfléchi avant de faire ce pas. L'Amérique nous

montre cependant que le point de non-retour a été atteint. Si nous n'avions pas nous-mêmes réalisé youtrade, d'autres se seraient engouffrés dans la brèche.

C.P. Si Internet offre plus de possibilités au client, apporte-t-il aussi plus de clients à la banque ?

H.K. Il est clair que la banque sur Internet nous fait gagner de nouveaux clients. En outre, elle intensifie nos relations avec eux : 20% de nos clients en ligne nous rendent visite quotidiennement ; 50% cliquent dix fois par mois sur notre site. Une telle fréquence ouvre de nouvelles potentialités pour le marketing et pour la vente de nos produits.

C.P. Dans un environnement aussi dynamique, comment faites-vous pour ne pas vous laisser distancer ?

H.K. Notre stratégie Internet n'est pas gravée dans la pierre. Nous suivons le marché de près et réagissons rapidement. Nous avons fondé un atelier de l'innovation. Celui-ci regroupe des collaborateurs de divers secteurs, qui y échangent des idées et évaluent les nouveaux développements. Un des membres de mon équipe surveille chaque jour ce qui se passe dans le domaine des fusions-acquisitions. En outre, nous sommes en contact étroit avec le groupe technologique de Credit Suisse First Boston, une des équipes les plus renommées au monde en matière de commerce électronique.

C.P. Le rythme du changement ne vous empêche-t-il pas de dormir ?

H.K. Non, pas du tout, j'aime cette trépidation. Depuis quatre ans, je suis passionné par la possibilité de participer à l'édification de ce nouveau monde électronique du Credit Suisse.



«La moitié de nos clients en ligne nous consultent dix fois par mois, et un cinquième chaque jour»

hanspeter.kurzmeyer@credit-suisse.ch

E-MAIL: LA BONNE PRATIQUE

PAR ACHIM H. POLLERT

L'arrivée d'un nouveau média nous contraint à adapter notre comportement. Ce fut le cas il y a deux cents ans, quand le courrier postal s'est généralisé. Ce fut encore le cas y a trente ans, quand le téléphone a pénétré les vallées les plus reculées. Et c'est de nouveau le cas aujourd'hui avec le courrier électronique ou e-mail. Que les entreprises ne répondent généralement pas aux e-mails est une expérience désagréable faite régulièrement par les internautes, et confirmée en outre par de nombreux sondages et études de marché.

Alors que les entreprises prennent le courrier postal et le téléphone au sérieux, elles n'ont pas encore assimilé le courrier électronique et ne lui appliquent pas les mêmes critères de qualité. Erreur fatale, car à une époque où les produits et services sont de plus en plus similaires, c'est principalement par la qualité de leurs prestations que les entreprises ont une chance de se démarquer de la concurrence. Puisque le progrès nous a fait don d'un moyen de communication aussi fantastique, apprenons à l'utiliser correctement. Voici cinq règles à respecter.

Premier commandement :

«Tu seras communicant»

La communication n'est pas à sens unique. Communiquer, c'est demander des précisions sur une question et aussi fournir des informations au correspondant,

même si celui-ci n'en formule pas explicitement la demande.

Deuxième commandement :

«Tu te mettras à la place de ton correspondant»

Traitons-nous les autres comme nous voulons être traités ? Voudrions-nous que l'on ne réponde pas à nos courriers, ou seulement après des semaines, alors que la rapidité du traitement est précisément le grand avantage de ce média ?

Troisième commandement :

«Tu te manifesteras même si tu n'as rien à dire»

Il n'y a rien de pire que d'être laissé dans le vague. Un accusé de réception, un bref rapport intermédiaire, un petit commentaire ne coûtent rien par e-mail.

Quatrième commandement :

«Tu répondras immédiatement si tu possèdes la réponse»

Il est indiqué de répondre immédiatement aux questions que l'on peut régler sans délai ni recherches. Il ne s'agit pas seulement d'être aimable avec les clients, mais aussi d'être performant dans son travail.

Cinquième commandement :

«Tu promettras seulement ce que tu pourras tenir»

Aussi rapide que le téléphone, mais laissant une trace écrite, le courrier électronique ne tolère pas les messages bidons : le correspondant aura la réponse noir sur blanc, et on ne pourra pas prétendre qu'il s'agit d'un malentendu.

A lire :

Olivier Pavie

Un week-end pour organiser et gérer le courrier électronique

Osman Eyrolles Multimédia

Prix : 14.20 francs

Internet, c'est si simple

Apprenez à vous servir du courrier électronique

First Interactive

Prix : 62.60 francs

Le Guide du Routard Internet

Hachette

Prix : 15.10 francs

Horst Buchwald

E-mail – gagnez en rapidité, en efficacité et en originalité

DATA Becker Edition

Prix : 28.90 francs

Ruth Maran

Internet & le Web

Poche visuel

First Interactive

Prix : 23.20 francs

E-LEARNING: UN SAVOIR LIVRÉ JUSTE À TEMPS

PAR THOMAS STRÖHLA ET ANDREAS THOMANN,
RÉDACTION BULLETIN-ONLINE

A l'ère de l'information, la loi est dure : les connaissances s'étendent mais sont vite dépassées. Les qualifications et la formation continue des collaborateurs font partie des facteurs clés de la compétitivité, quelle que soit la taille de l'entreprise. Or il n'est plus possible de combler les lacunes dans les connaissances par les moyens habituels. Désormais, l'ordinateur fait aussi son chemin dans le domaine de la formation continue. L'enseignement assisté par ordinateur et CD-ROM en a donné un avant-goût ; le télé-apprentissage sur la Toile – ou e-learning – ouvre un champ plus vaste encore. Grâce à Internet ou à Intranet, les apprenants n'étudient plus selon les disponibilités, mais à la carte, en fonction de leurs intérêts propres ou des besoins de leur emploi, là où ils veulent et quand ils veulent.

Sylvia Meyer l'affirme : « E-learning fournit une solution juste à temps. » Responsable de la formation au sein de l'Union cantonale zurichoise des arts et métiers (Uczam), elle dirige le projet d'une plate-forme de formation s'appuyant sur Internet à l'intention des PME. Cette école virtuelle, à laquelle le Credit Suisse participe en tant que partenaire, ouvrira ses portes en fin d'année à l'adresse www.kgv.ch. L'idée est née du travail quotidien à l'Uczam, explique Sylvia Meyer : « Lorsqu'une PME est aujourd'hui confrontée à une difficulté, elle nous appelle au secours quand elle a l'impression de se noyer. L'Uczam lui lance une bouée

de sauvetage, mais dans l'intervalle l'eau est peut-être montée encore plus haut. » La formation basée sur le Web, en revanche, apporte une précieuse assistance préventive. « Les entreprises doivent pouvoir trouver rapidement et facilement la solution aux problèmes surgissant chaque jour. » L'offre de l'Uczam répond aux besoins des PME : droit du travail, relations avec les banques, financement, marketing. « Il est important de ne pas se cantonner dans la théorie, dit Sylvia Meyer en décrivant son projet ; le contenu de notre formation est testé en permanence par des utilisateurs représentant les PME. »

L'accent est mis d'abord sur la construction d'un « knowledge warehouse », sorte d'entrepôt de connaissances. « Par la suite, l'Uczam pourrait mettre en place des classes virtuelles avec la participation d'un enseignant. » Sylvia Meyer espère aussi pouvoir s'adresser à des groupes qui éprouvent une aversion à l'égard de l'école et des cours. « Grâce à l'anonymat d'Internet, chacun peut étancher sa soif de savoir sans risquer de perdre la face devant les autres. »

Enfin, la solution e-learning permet d'économiser beaucoup d'argent. « Un cours dans un établissement traditionnel coûte facilement plusieurs milliers de francs, dit Ernst Hauser, directeur de l'Uczam. En outre, vous devez quitter votre poste de travail, voire désigner un remplaçant. Le e-learning ne coûtera qu'une fraction du prix normal. »

Liens avec des sites de e-learning

Etude des nouveaux logiciels de conception et de diffusion pour l'apprentissage sur Internet
<http://ciffad.francophonie.org/etude/>

Institut francophone des nouvelles technologies de l'information et de la formation
<http://intif.francophonie.org>

Business : téléformation à l'ingénierie d'affaires (en allemand)
www.im-c.de

Management : séminaire de télé-apprentissage de l'EPF Zurich : redécouvrir le management (en allemand)
www.brainconnection.ch/tele-learning.htm

Cyberschool : cours en ligne sur les technologies de l'information (en allemand)
www.cyberschool.ch

Permis de Conduire Informatique Européen : PCIE (ECDL en anglais), standard de compétences PC reconnu au plan international
<http://www.ecdl.com/country/france.html>

Smartforce : entreprise de formation en ligne (en allemand)
www.smartforce.com

Logiciels de e-learning

Cursus : des outils pour étudier dans Internet
http://cursus.edu/public_html/crefer/ress.htm

Aska : logiciels pour le télé-apprentissage
http://www.aska.fr/Distance/frame_droite.htm

Learntec : salon spécialisé dans les technologies de formation et d'information (en allemand)
www.learntec.de

WWW.XEBEC.CH

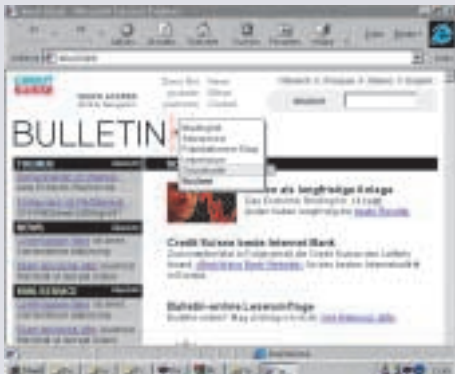
Bouquets de cours en ligne pour l'entreprise : gestion clientèle, savoir-faire Internet/Intranet, langues, communication, leadership, money & finance, etc. en plusieurs langues. Dès avril, centre d'auto-apprentissage pour PME.

<http://ariadne.unil.ch>

ARIADNE, projet de recherche et de développement technologique dans le domaine de la télématique pour l'éducation et la formation. Université de Lausanne (en anglais).

UNE BALISE DANS LA MER

Le Bulletin-online (en allemand) a été rajeuni, allégé et dopé. Désormais, toutes les informations sur l'économie, la société et la culture transitent encore plus vite par le réseau. Et la nouvelle plate-forme PME contient une masse de renseignements pratiques.



www.credit-suisse.ch/bulletin
(en allemand)

Un menu copieux attend le lecteur du Bulletin-online : contemporains excentriques, or de la Banque nationale, boom des actions, accords bilatéraux, etc. Bon appétit !

@propos

PANNE DE RÉSEAU

Mardi soir, 29 février. Le grésillement de mon modem reste sans réponse. La ligne RNIS ne fait pas mieux : «No answer – pause – retry.» Je prends le combiné : pas de son, seulement une friture lointaine. Un appel par le mobile à mes voisins confirme mes soupçons, le réseau est en panne.

Enfin la paix.

Le lendemain, les journaux et la radio commentent l'interruption, qui n'a été que de courte durée. Le dommage a été limité. Que ce serait-il passé si la ligne était restée muette pendant des heures, voire des jours ? Mes pensées s'envolent d'abord vers ma famille, que je n'aurais pu joindre dans son lieu de villégiature. Je pense ensuite à mon travail, à mon employeur, à l'économie tout entière. Impossible d'imaginer les conséquences d'un effondrement total de la téléphonie et de la transmission des données.

Enfin la paix.

Pas de panique. Les données continuent de traverser les lignes et de pénétrer dans nos cerveaux. Nous sommes joignables. J'ai parfois de la peine à conserver une vue d'ensemble et de distinguer l'important de l'accessoire au milieu de la pléthore d'informations. Pourtant, il suffirait d'éteindre la plupart des appareils. Ou de les ignorer. Déjà essayé ?

Enfin la paix.

De nos jours, les téléphones des entreprises sont équipés de messageries vocales. Sur Internet également, de petits lutins envoient des réponses automatiques du genre : «J'ai décidé aujourd'hui de travailler toute la journée sans être dérangé. Aussi ne lirai-je vos messages que demain.»

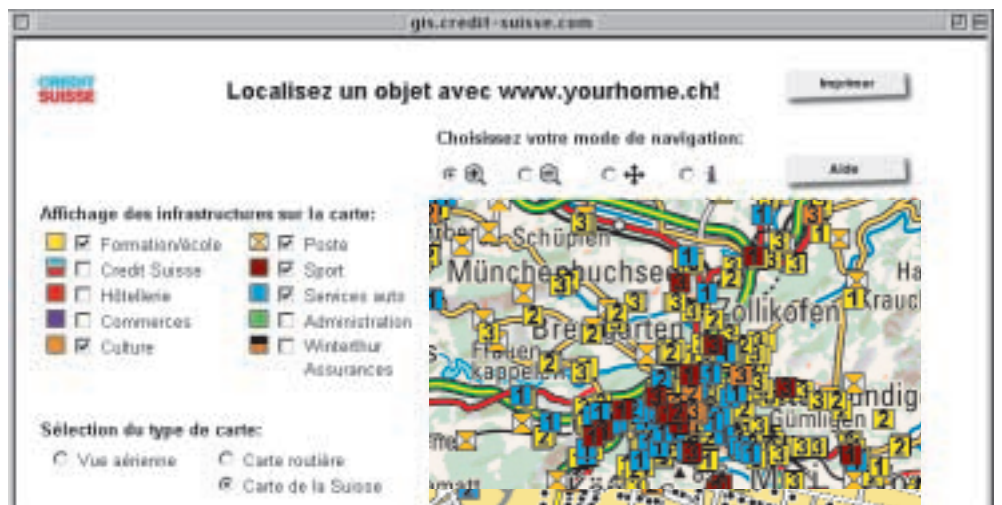
Enfin la paix.

Il y a aussi des solutions plus radicales. Une femme que je connais, professeur à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich et à l'emploi du temps très chargé, a envoyé la réponse automatique suivante à toutes les demandes qui lui ont été adressées l'été dernier : «Votre message sera effacé automatiquement. Si votre demande est encore d'actualité à mon retour de vacances, veuillez reprendre contact avec moi après le 15 août.»

Enfin la paix.

Par Dominik Landwehr, dominik.landwehr@mgb.ch

L'auteur dirige Science & Future dans le cadre du Pour-cent culturel de Migros.



UN CLIC QUI DÉVOILE TOUT

Vous recherchez une adresse en Suisse? Un clic de souris, et www.yourhome.ch vous montre le quartier, ses infrastructures et ce qu'il offre sur le plan culturel.

PAR URS FITZE

www.yourhome.ch vous dévoile la vie intérieure des quartiers. Responsable de cette plongée dans la géographie urbaine: la société Symplan Map AG à Lucerne.

«Jamais encore au cours de nos douze ans d'existence nous n'avions été confrontés à de telles contraintes technologiques, sans parler des exigences physiques lorsque nous passions des nuits sur un problème. Et nous avons trouvé dans le Credit Suisse un partenaire tout aussi engagé.» Stefan Muff, gérant de la société lucernoise Symplan Map AG, est intarissable lorsqu'on l'interroge sur le projet Internet www.yourhome.ch du Credit Suisse. Symplan Map AG a réalisé tout le volet cartographique du site yourhome. Un simple clic de souris, et l'adresse recher-

chée en Suisse apparaît sur un plan de ville. La société a été mandatée pour présenter sur le Net des cartes ou des vues aériennes – une première suisse – en y associant des informations sur les moyens de transport, les banques, les assurances, les écoles, les théâtres et les bâtiments publics. Toutes ces données s'affichent en cinq secondes maximum. Stefan Muff: «Nous avons dû parfois fouler des terres inconnues.» Pour lui, il s'agissait non seulement d'un énorme défi technologique, mais aussi d'une grande chance: «Avec un tel savoir-faire en matière de systèmes d'informations géogra-

phiques sur Internet, nous sommes devenus un leader international dans ce domaine.» Pour faire face, Symplan Map AG a dû par moments mobiliser 25 collaborateurs, soit la quasi-totalité de son personnel en Suisse. Jusqu'à l'ouverture officielle du site le 19 janvier, ceux-ci ont travaillé exclusivement pour yourhome pendant plusieurs mois. Et ce n'est pas fini: la gestion du serveur donne aussi du travail, par exemple lorsqu'un grand nombre d'accès se concentrent sur quelques heures et qu'il faut brancher au plus vite un autre serveur parce que le nombre de visiteurs dépasse les capacités.

yourhome a permis d'explorer de nouvelles voies, non seulement dans le domaine technique, mais aussi en termes de coopération interentreprises grâce à un modèle de partenariat novateur. Le Credit Suisse revendique la direction d'ensemble, mais accorde à ses partenaires des droits spécifiques qui vont au-delà des pratiques commerciales usuelles. Par exemple, Symplan Map AG est présentée aux côtés d'autres firmes sous une rubrique de la page d'accueil de yourhome, ce qui semble profiter à la société lucernoise puisqu'on n'a jamais autant parlé d'elle que depuis l'ouverture du site yourhome. «Ce mandat a été pour nous le point d'orgue de la collecte de données cartographiques sur la Suisse tout entière. Nous espérons que yourhome contribuera aussi à faire connaître nos services à l'étranger», précise Stefan Muff.

Tandis que Symplan se réjouit de disposer d'une nouvelle vitrine sur le Net, le Credit Suisse doit encore résoudre un certain nombre de problèmes: «Notre service juridique a beaucoup de questions délicates à régler», explique Werner Raschle, chef du projet au Credit Suisse. Outre le problème des copyrights, il s'agit de déterminer jusqu'à quel point les pages d'accueil d'autres entreprises peuvent être reliées par des hyperliens dont l'auteur – en l'occurrence le Credit Suisse – n'est pas immédiatement identifiable. Après un défrichage laborieux, il convient de cultiver de nouvelles terres

médiatiques en vue d'en récolter les fruits.

Certes, yourhome n'est pas encore parfait. Le réseau d'information présente ici et là des lacunes qu'il faudra combler. L'actualité et l'exhaustivité des offres immobilières et locatives constitue le défi essentiel que doivent relever les deux plus grands fournisseurs Internet de Suisse. A ce jour, des contrats ont été signés avec 18 sociétés, alors que 75 autres ont manifesté leur intérêt.

Mais Werner Raschle voit plus loin: yourhome doit répondre à toutes les ques-

tions en rapport avec le logement. Et même plus: en effet, le bruit s'est répandu que yourhome était le meilleur site Internet pour trouver facilement une adresse et le plan de ville correspondant. Stefan Muff en est fier: «C'est grâce à notre savoir-faire.» Et Werner Raschle de flatter de nouveaux clients: «L'internaute qui recherche une adresse s'intéressera aussi un jour à un bien immobilier ou à un crédit hypothécaire. Sur www.yourhome.ch, il sera alors à la meilleure adresse.»

werner.raschle@credit-suisse.ch

AVEC YOURHOME, PLUS BESOIN D'ALLER CHEZ SON AGENT IMMOBILIER

Sensationnel en Europe, un tel service est normal aux Etats-Unis, où près de 30% des personnes à la recherche d'un bien immobilier recourent au World Wide Web et où 2% des crédits hypothécaires sont conclus en ligne. Et les internautes de la nouvelle génération traiteront toujours plus leurs affaires immobilières sur la Toile.

Avec www.yourhome.ch, le Credit Suisse a créé une plate-forme accessible à tous ceux qui s'intéressent à l'habitat et à la propriété immobilière. L'offre n'est pas limitée aux affaires hypothécaires proprement dites: yourhome évite aux futurs propriétaires d'avoir à se rendre chez leur promoteur, leur agent immobilier ou leur banque. Les modes de financement – hypothèques et assurances – peuvent être consultés à l'écran. Les candidats à un crédit reçoivent dans les 24 heures une offre ferme élaborée par une équipe de conseillers forte de douze collaborateurs. Dans un deuxième temps, les offres hypothécaires d'autres banques pourront aussi être intégrées sur le site, moyennant finance.

Il va de soi que les clients privilégiant le contact personnel ne seront pas obligés de passer par le réseau. L'entretien-conseil classique est maintenu. L'offre Internet complète les pratiques actuelles, mais ne les remplace pas.



Stefan Muff,
gérant de
Symplan Map AG

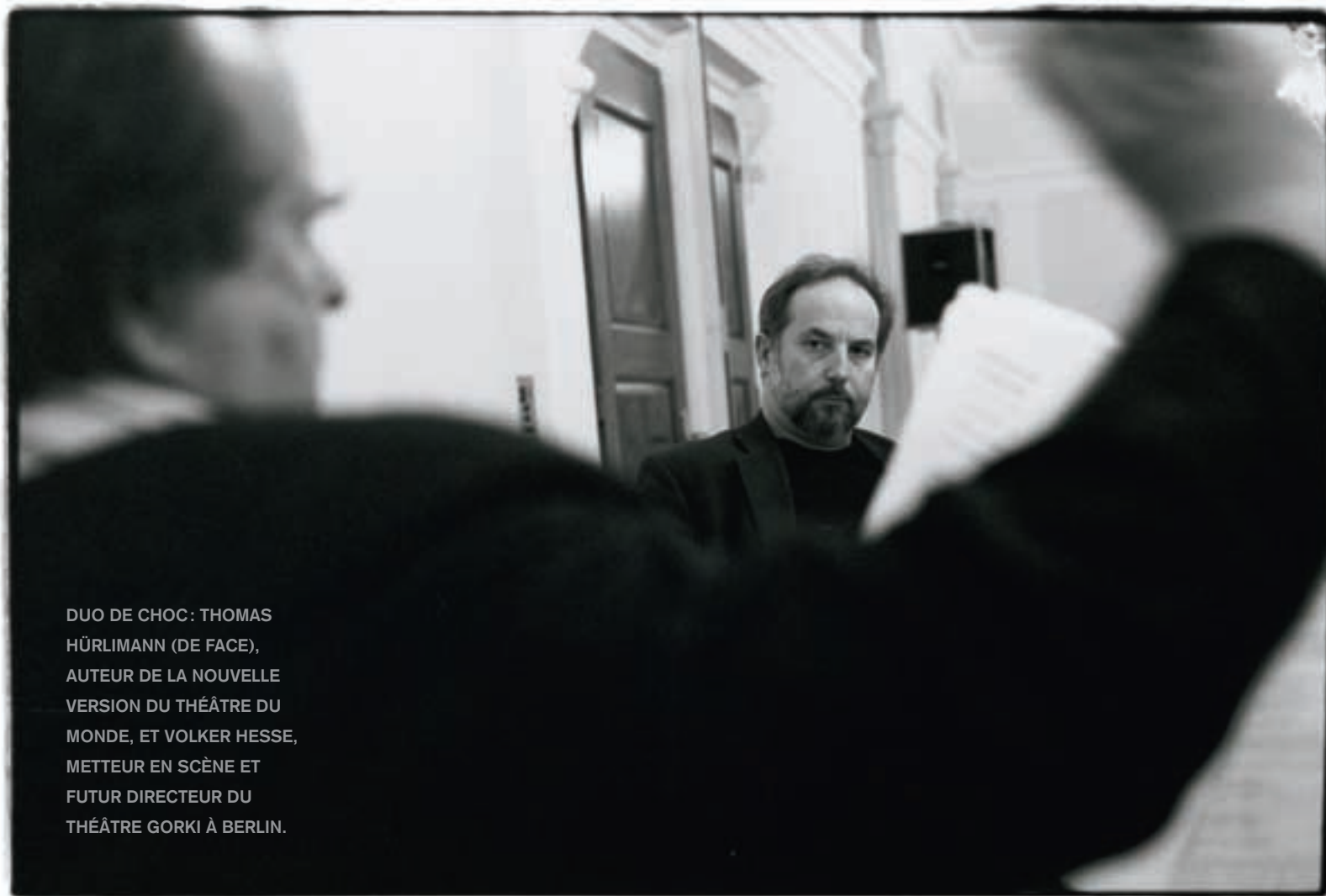
«Dans yourhome, cartes et plans sont dus à notre savoir-faire»

SYMPPLAN MAP AG

La société Symplan Map AG a été fondée à Lucerne il y a douze ans. Elle emploie 25 personnes à son siège des bords de la Reuss. 20 autres travaillent à New Delhi.

L'entreprise de géoinformatique enrichit les statistiques par des données cartographiques. De grandes sociétés telles que le Credit Suisse, Shell Switzerland ou Swisscom recourent à ses services spécialisés.

Le département «traditionnel» de Symplan Map produit des cartes combinant vues aériennes et photos satellite pour une orientation facile; ces cartes sont vendues sous la marque «Top Map».



DUO DE CHOC: THOMAS
HÜRLIMANN (DE FACE),
AUTEUR DE LA NOUVELLE
VERSION DU THÉÂTRE DU
MONDE, ET VOLKER HESSE,
METTEUR EN SCÈNE ET
FUTUR DIRECTEUR DU
THÉÂTRE GORKI À BERLIN.

LE THÉÂTRE DU MONDE

Thomas Hürliemann et la pièce de Calderón :
«Raconter le monde en racontant le village.»

PAR MEILI DSCHEN

Un soir de mars. Dehors, la bruine. A l'intérieur, une douce chaleur et la lumière des lustres se reflétant sur le parquet de la salle communale d'Einsiedeln. Réunis pour une lecture, quelques comédiens amateurs sont assis en cercle, le texte sur les genoux, tout yeux, tout oreilles.

Leur attention est fixée sur Volker Hesse. Avec son langage précis et imagé, l'homme s'y entend pour évoquer atmosphères et personnages, esquisser des scènes, capter l'attention et éveiller le

goût du théâtre. Ses mains dansent pour souligner ses paroles, alternant gestes ronds et mouvements énergiques. Ancien directeur du théâtre Neumarkt à Zurich et futur directeur du théâtre Maxime Gorki à Berlin, Volker Hesse, 55 ans, a grandi dans un milieu très catholique du bassin de la Moselle. «Personnellement, je me suis éloigné du catholicisme. Mais mon enfance est tellement empreinte de l'encens, de la théâtralité de l'Eglise catholique, que je m'y replonge

avec délice.» L'homme de théâtre a naturellement été séduit par l'immense place, devant l'église abbatiale d'Einsiedeln, qui doit servir de scène au Théâtre du monde. Ici, avec l'imposante façade baroque de l'église dominant la place en pente douce et le village blotti autour d'elle, Volker Hesse perçoit une «atmosphère qu'on ne peut ressentir dans un théâtre moderne. C'est un espace où mûrissent les rituels.»



Plus de 250 hommes et femmes vont évoluer sur la place de l'église abbatiale sous la houlette de Volker Hesse. Un travail de titan. « Nous venons juste de commencer les répétitions, précise le metteur en scène, et je ne sais pas encore où nous allons atterrir. » Le fait que les comédiens et les comédiennes soient des amateurs ne facilite pas les choses. Mais Volker Hesse se fie à l'ambiance particulière que ceux-ci savent créer, « une ambiance qu'on ne trouve pas chez les professionnels », ainsi qu'à la longue tradition théâtrale d'Einsiedeln, où les premières représentations du Théâtre du monde remontent à 1924.

Le monde en guise de scène, la vie en guise de jeu : une conception antique que le poète et prêtre espagnol Don Pedro Calderón de la Barca a reprise à son compte pour son Grand Théâtre du monde créé vers 1640. Le Roi, la Sagesse, la Beauté, le Riche, le Paysan, le Mendiant et l'Enfant à naître jouent chacun le rôle que leur a assigné le Créateur. A la fin, ils vont au ciel ou en enfer, selon leurs mé-

Aujourd'hui, on peut bien sûr se demander si cette conception baroque est encore d'actualité. »

Une question que la Compagnie du Théâtre du monde d'Einsiedeln s'est certainement aussi posée le jour où elle a chargé Thomas Hürlimann de revisiter la pièce de Calderón. « Chez Hürlimann, il n'y a plus de réponses, seulement des questions », explique le père Cassian. Car sa pièce « n'admet plus automatiquement le réconfort de l'Eglise, souligne Volker Hesse. Tout le spectacle se déroule devant l'église, symbole de la tradition. Il se frotte à ce symbole et le remet peu à peu en question. »

Un enthousiasme non partagé par tous

Que la pièce de Hürlimann ne fasse pas l'unanimité au sein du couvent d'Einsiedeln n'a rien d'étonnant. Le passage où le pape s'exprime sur la contraception a, par exemple, été diversement apprécié. Un autre élément laisse le père Cassian songeur : « J'aurais voulu un peu plus de

Hürlimann a été l'élève, parle de cette aventure avec esprit et non sans malice. Le théâtre a toujours été sa passion. Un jour, il s'est promené dans le cloître déguisé en femme. Et il a même donné un spectacle de cabaret avec son ancien élève Thomas.

« Thomas était un élève rebelle, il aimait provoquer, faire de la résistance. A son âge, j'étais comme lui. » Les origines rapprochent aussi l'ex-professeur de Thomas Hürlimann : « Nous sommes tous deux fils de conseiller fédéral. Mon nom de famille est Etter. » Une longue amitié lie les deux hommes. Le père suit de loin la carrière de son ancien protégé – avec une bienveillance critique : « J'ai vu ses pièces, mais je n'ai pas toujours tout aimé. »

Assis à une table de bistrot devant un verre de vin, le protégé allume cigarette sur cigarette, saluant les gens autour de lui. Après avoir fait ses études à Berlin et y avoir travaillé comme assistant metteur en scène et directeur artistique de production, ce quinquagénaire s'est établi voici dix ans à Willerzell près d'Einsiedeln. Il apprécie la dimension humaine de la vie de village, avec la vendeuse de journaux qui lui souhaite encore bonne chance lorsqu'il se rend à Zurich pour une première.

MEILI DSCHEN L'ancien élève d'Einsiedeln que vous êtes présente maintenant devant l'église du couvent une pièce qui s'inspire de l'œuvre d'un prêtre. Que signifie pour vous la religion, le catholicisme ?

D'EINSIEDELN

rites. « Calderón dépeint le monde comme une structure rigide, dit le père Cassian, représentant de l'abbé du couvent d'Einsiedeln. Chaque chose y a un sens et un but. Chaque être humain y a une tâche à accomplir. Et la loi divine gouverne tout.

vision, une référence à la foi – non pas comme unique réponse, mais comme réponse possible. » Ce qui n'empêche pas le père Cassian de jouer dans la pièce, où il incarne l'« auteur ». Agé de 71 ans, l'ancien professeur de physique, dont Thomas



LE VERBE ET LE GESTE
FLEURIS : VOLKER HESSE
DIRIGEANT LA PREMIÈRE
RÉPÉTITION.

VOLKER HESSE TRAVAILLANT
AVEC QUATRE DES DEUX
CENT CINQUANTE COMÉDIENS
AMATEURS.



THOMAS HÜRLIMANN Huit années d'internat à Einsiedeln, cela laisse forcément des traces. Tout ce que j'écris est lié à ce vécu. Avec le recul, je suis heureux d'avoir reçu cette éducation, car j'ai ainsi eu l'occasion de m'y frotter, de me rebeller. Je ne sais pas moi-même où je me situe sur le plan religieux. Dans ma pièce, la « Discreción » (le Discernement) dit bien « Dieu est mort ». Mais il y a aussi des personnages qui disent le contraire.

M.D. En quoi le Théâtre du monde de Calderón et celui d'Einsiedeln diffèrent-ils ?

T.H. De Calderón, j'ai repris les personnages et la dramaturgie, mais en les adaptant. Dans ma pièce, le Roi, el Rey, est un homme politique local qui fait carrière. La Beauté, la Hermosura, est la plus belle fille du village, et le Mendiant, la Miseria, une immigrante des Balkans. Mon monde est planté ici, et c'est pourquoi ma pièce s'appelle le Théâtre du monde d'Einsiedeln. A travers cette place de l'église, à travers ce village, je désire raconter le monde, montrer son universalité s'exprimant dans la vie réelle du village.

M.D. Contrairement à Calderón, vous ne livrez aucune certitude, aucune explication.

T.H. Calderón a écrit sa pièce à une époque où l'on croyait savoir comment était le monde. On l'avait circonscrit géographiquement et théologiquement. Aujourd'hui les certitudes de Calderón ont disparu. Au milieu de leur vie, au troisième tableau, les personnages sont tous saisis par le doute. Ils pensent avoir échoué et être incapables de remplir leur rôle. Ils n'ont aucun fond religieux qui les porte, ils sont finalement seuls.

Sans sa propre histoire, Thomas Hürlimann n'aurait pas pu écrire cette pièce. Il s'est inspiré non seulement du carnaval, mais aussi des manifestations politiques locales et de certains habitants d'Einsiedeln qui existent réellement. Hürlimann était encore enfant lorsqu'il a assisté pour la première fois au Théâtre du monde. A l'époque, alors que la télévision n'existait pas encore, il avait trouvé le spectacle « vraiment impressionnant ». Il était certes trop jeune pour en saisir toute la portée, mais un personnage l'avait marqué : la Mort déambulant sur la place, enveloppée dans un long manteau. Or au même moment, à l'époque, tout le monde parlait d'un accident mortel survenu dans la paroisse nord de l'Eiger. « Et je me demandais comment la Mort d'Einsiedeln avait pu gravir l'Eiger. C'était sans doute la première fois que je réfléchissais par moi-même. »

M.D. Comment expliqueriez-vous votre pièce à un enfant ?

T.H. Il y a une quinzaine de jours, mon filleul Lucien, 6 ans, m'a questionné à ce sujet. Je lui ai demandé s'il savait ce qu'était le monde. Bien sûr qu'il le savait : son monde, c'était Bâle et le Kenya, où il s'était rendu une fois avec son grand-père. « Ton parrain, lui dis-je, raconte des histoires qui se passent à Bâle et au Kenya. » Et mon filleul de demander :

« Y a-t-il aussi un Lucien dans le Théâtre du monde ? » Il avait donc compris un petit peu ce que je cherchais à faire sur cette fameuse place : raconter le monde.

Einsiedeln en l'an 2000, tel est le matériau dont la pièce de Hürlimann se nourrit, un tableau de mœurs qui traite non seulement de la disparition des valeurs religieuses, mais aussi de la « mercantilisation » de notre société. El Rico, le Riche, dresse des stands de fast-food ; on assiste à la McDonaldisation d'Einsiedeln, mieux à sa McMeinradisation (de saint Meinrad).

L'ancien temple d'Einsiedeln se transforme en Disneyland. Le compositeur Disu Gmünder a écrit une formidable chanson de McMeinrad, et les quarante plus belles filles d'Einsiedeln apparaissent en brigade McMeinrad. Je montre tout cela sans aucun jugement de valeur. La pièce se veut un simple état des lieux.

M.D. Et qu'en pensent les habitants d'Einsiedeln ?

T.H. Il y a quelque temps, Volker Hesse et moi-même avons dû présenter ici notre projet. Après cela, je n'osais plus entrer dans certains cafés. Je ne pouvais pas non plus garantir aux gens que tout cela n'allait pas être si terrible, car je ne voulais rien édulcorer, ni les tendances



xénophobes ni les tendances extrémistes de droite. Mais parce que je montre, dans la pièce, que tout cela procède des structures et n'a rien à voir avec de la méchanceté, et parce que les gens ont compris que je n'étais pas venu leur faire la morale, les relations se sont de nouveau améliorées.

M.D. A présent, vous devez être anxieux d'arriver au soir de la première, le 23 juin.

T.H. Oui, et surtout de voir quel temps il fera. Le reste est en très bonnes mains.

THÉÂTRE DU MONDE D'EINSIEDELN

Le Théâtre du monde d'Einsiedeln (en allemand) aura lieu du 23 juin au 9 septembre 2000 devant l'église abbatiale d'Einsiedeln. Le Credit Suisse parraine la manifestation.

Informations complémentaires : www.welttheater.ch, téléphone 055 422 16 92, fax 055 422 16 91 ou spielbuero@welttheater.ch.

Réservations : Ticketcorner (téléphone 0848 800 800 ou www.ticketcorner.ch).

DES PLACES À GAGNER AU THÉÂTRE DU MONDE

La rédaction du Bulletin tire au sort 50 billets pour le Théâtre du monde (voir bon de commande ci-joint). Le Bulletin-online participe aussi à cette opération.

Sous www.credit-suisse.ch/bulletin (en allemand) se trouve un autre formulaire d'inscription.

LES VINS ITALIENS IL CARATELLO

Vos goûts sont aussi
uniques et individuels que ne l'est
votre personnalité

Chez nous et avec nous
vous découvrirez vos vins – ceux qui
vous enchanteront.

Offre de dégustation:

Venica & Venica Chardonnay
Collio
DOC 1998
au lieu de fr. 17.80
fr. 15.80 bt. _____

Vietti Roero Arneis
DOC
1999
au lieu de fr. 19.50
fr. 17.90 bt. _____

Vietti Barolo Castiglione
DOCG
1993
au lieu de fr. 45.–
fr. 39.– bt. _____

Castellare Chianti Classico
DOCG
1998
au lieu de fr. 18.–
fr. 16.80 bt. _____

Antonio Mastrojanni Brunello
di Montalcino
DOCG 1994
au lieu de fr. 41.–
fr. 36.50 bt. _____

Fratelli Tedeschi Amarone Classico
DOC
1996
au lieu de fr. 27.50
fr. 25.50 bt. _____

Veuillez m'envoyer:

- ☐ le carton de dégustation, contenant 1 bt. des vins indiqués ci-dessus au prix de fr. 164.80 au lieu de fr. 182.10 (tout compris).
- ☐ les vins indiqués ci-dessus contre facture. Je profite des rabais de quantité suivants: 3% dès 36 bt., 5% dès 72 bt., 8% dès 120 bt. Livraison franco domicile à partir de fr. 1000.–. Tous les prix TVA 7,5% comprise.
- ☐ gratuitement le catalogue «Collezione 2000»

Offre valable jusqu'au 15.5.2000, sauf vente et engagement.

Prénom _____

Nom _____

Rue _____

NPA/localité _____

tél. P _____

tél. B _____

Heiligkreuzstrasse 3
CH-9008 St-Gall
Téléphone 071 244 88 55
Téléfax 071 244 63 80
www.caratello.ch
info@caratello.ch

Remplir,
copier et
faxer au:
071
244 63 80

AGENDA

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

ASCONA

3.5 Credit Suisse Private Banking
Trophy, golf, parcours de golf
Patriziale

4-7.5 Credit Suisse Private
Banking Open, Challenge Tour,
golf, parcours de golf Patriziale

BÂLE

15.4-30.7 Cy Twombly – La sculpture,
Kunstmuseum

BERNE

8.6 Nuit du football suisse,
Kursaal

BÜRGLEN

7.5 Tell-Stafette, manifestation
sportive comportant plusieurs
disciplines

GENÈVE

9.5 Jazz Classics, Barbara
Hendricks, Victoria Hall

LUCERNE

9.6 Swiss Golf Day, Lucerne
Golf Club

LUGANO

19.3-2.7 Ernst Ludwig Kirchner,
exposition, Museo d'Arte Moderna

MARTIGNY

21.6-26.11 Vincent Van Gogh,
exposition, Fondation Gianadda

ZOFINGUE

19/20.5 Credit Suisse Powerman,
duathlon

ZÜRICH

5.5 Jazz Recitals, Barbara
Hendricks, Tonhalle

5.5-30.7 Cézanne. Achevé –
Inachevé, exposition, Kunsthaus

13.5 Credit Suisse World Series,
Habib Koité, Kauffleuten

22.5 Musiques du monde,
Camané et Ana Sofia Varela,
église Sankt Peter

31.5-1.6 Blue Stars FIFA Youth
Cup, football, Letzigrund

ATTENTION, ENVOL SWING AU MOIS DE MAI

Les passionnés de jazz se retrouvent toujours plus nombreux à Lucerne et à Schaffhouse lorsque vient le «joli mois de mai», qui apporte à ces villes deux merveilleux festivals. Le premier feu d'artifice aura lieu à Lucerne, au

festival JazzFire. D'abord avec le guitariste Philip Catherine et son quartette; puis le deuxième soir, Chicago Beau s'adonnera au Chicago Blues, et le Suédois Nils Landgren ajoutera les sons fougueux du funk. Le troisième jour, bouquet final avec Oscar Peterson (photo), grand maître de l'élégance parmi les pianistes de jazz. Quinze jours plus tard, les fans pourront juger à Schaffhouse de ce que recèle la «moisson 2000» du jazz helvétique. Beaucoup de promesses, à en croire les organisateurs du festival, qui ont programmé plusieurs représentants nationaux: Sylvie Courvoisier, par exemple, la va leur montante qui vit à New York, ou encore le légendaire sextette Baumann-Hämmerli.

JazzFire, 4-6 mai, casino et Centre de la Culture et des Congrès, Lucerne. Informations: www.jazzluzern.ch. Réservations: tous points de vente TicketCorner, TicketLine 0848 800 800 ou www.ticketcorner.ch. Onzième festival de jazz de Schaffhouse, 17-20 mai. Informations: www.jazzfestival.ch. Réservations: téléphone 052 624 01 40, fax 052 620 24 75, e-mail urs.roellin@swissworld.com.



BIKES, CRACKS ET PASTA

Un happening réunissant cracks et simples adeptes du VTT, voilà ce que promet Thomas Frischknecht, représentant vedette de ce sport en Suisse, avec le Frischi Bike Challenge. Enfants, teenagers, familles, spécialistes ou coureurs du dimanche... tous les propriétaires d'un VTT seront au rendez-vous. Car chacun peut choisir son «Challenge» personnel et se mesurer aux pros de classe mondiale sur courte, moyenne ou longue distance. «Le plaisir avant

tout; temps et classement ne sont pas l'important», telle est la devise de la course. Et les jambes fatiguées retrouveront des forces à la pasta-party qui suivra la manifestation.

Frischi Bike Challenge,
23 et 24 juin, Laax. Informations:
www.frischknecht.ch.
Inscriptions: commandes de
formulaire auprès de
AS Pro Sport, A. Seeli,
Lindenstrasse 5, 8606 Nänikon,
fax 01 942 22 31, ou e-mail
bikechallenge@frischknecht.ch.





VOYAGE À TRAVERS LE TEMPS

La société de l'information acquiert des contours toujours plus nets en ce tournant de millénaire. Robots téléguidés, nouveaux médias, cyberspace et réalité virtuelle constitueront la plateforme de l'exposition «If... – Les imaginaires de la communication». Une exposition qui présentera des visions et des utopies, dont certaines ne le sont déjà plus puisqu'elles se sont réalisées,

tandis que d'autres se contenteront d'habiter jusqu'à la fin des temps l'imagination humaine. L'exposition se vit comme une succession de «volets» temporels couvrant les principales époques entre 1850 et 2050. Le visiteur pénètre dans l'exposition par le haut comme un passager aérien fictif se présentant à l'enregistrement pour un voyage à travers le temps, et pénètre toujours plus avant dans l'avenir.

«If... – Les imaginaires de la communication», une exposition du Musée de la communication en coopération avec le Forum für Medien und Gestaltung, 5 mai – 30 juillet, à la Grenette de Berne, Kornhausplatz 18, 3000 Berne. Informations complémentaires: téléphone 031 357 55 13 ou www.mfk.ch.



UN PARCOURS AU RYTHME DE LA VALSE VIENNOISE

Les amateurs de sports équestres ont déjà inscrit en rouge les premiers jours de juin dans leur agenda. Quatre lettres se détachent: CSIO. Il s'agit de la principale manifestation hippique sur le territoire suisse, du seul tournoi doté d'un Prix des Nations.

L'élite internationale du saut se disputera une dotation globale

de l'ordre de 500 000 francs, tout en s'efforçant de

gagner des points importants pour le classement

mondial des cavaliers. Des attractions musicales

et visuelles venant d'Autriche, le pays invité cette

année, détendront l'atmosphère du concours. Et divers

restaurants, stands et bars veilleront au bien-être des spectateurs.

CSIO Lucerne, 1 – 4 juin. Commandes de billets via www.e-tic.ch ou par téléphone au 0848 800 444.



FILMS ET FRINGUES

Le hall majestueux de la gare de Zurich, dominé par la Nana «volante» de Niki de Saint-Phalle, verra bientôt les mannequins évoluer de nouveau entre ses murs. Dix jeunes créateurs suisses disputeront en effet le Prix Bolero du CREDIT SUISSE, grand rendez-vous de la mode en Suisse. Lors de la deuxième nuit du festival, celle de la «Mode Paris – la Nuit de la Mode Française», le public pourra admirer six des collections les plus tendance de France. Un couturier star de la vie parisienne est également invité. Ensuite, adieu les podiums, place au grand écran. La gare centrale de Zurich deviendra pour quatre nuits le plus grand cinéma de Suisse. A l'affiche, les succès des dernières livraisons cinématographiques.

Prix Bolero du Credit Suisse, 5 juin ; Mode Paris – La Nuit de la Mode Française, 6 juin ; Nuits du cinéma Credit Suisse, 7 – 10 juin, à partir de 21 heures. Toutes les manifestations: gare centrale de Zurich. Informations complémentaires: www.webfashion.ch et www.cineman.ch.

BULLETIN

Editeur

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

Rédaction

Christian Pfister (direction), Rosmarie Gerber, Andreas Thomann
Bulletin-online: Lukas Egli, Thomas Hauser, Thomas Ströhla, Daniele Carrozza

Secrétariat de rédaction: Rosmarie Schultheiss, tél. 01 333 73 94, fax 01 333 64 04, adresse e-mail: bulletin@credit-suisse.ch, Internet: www.credit-suisse.ch/bulletin

Réalisation

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

Adaptation française

Anne Civel, Michèle Perrier, Nathalie Lamgadar, Gaëlle Madelrieux

Annonces

Caviezel.Senn, Walter Caviezel, 8824 Schönenberg, tél 01 788 23 00, fax 01 788 23 10, adresse e-mail caviezel.senn@bluewin.ch

Lithographie/impression

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

Commission de rédaction

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

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

Changements d'adresse

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

«JE COMPRENDS LES DOUTES SUR LA COMPATIBILITÉ SOCIALE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES»

HANS UELI KELLER,
MEMBRE DU DIRECTOIRE
DU CREDIT SUISSE



Nouveau pays de cocagne avec moins de hiérarchie et plus d'harmonie ? Ou simple débordement informationnel au seul usage de quelques privilégiés ?

Le débat sur les nouvelles technologies de l'information est polarisé à l'extrême. Ici les euphoriques, détectant dans le cybermonde un eldorado égalitaire aux hiérarchies allégées et voyant dans le village global le remède à tous nos maux. Là les Cassandre, dénonçant les nouveaux médias parce qu'ils redoutent l'élargissement de la fracture sociale et la dissociation de l'être et du paraître. Ces prophètes du malheur adoptent le même sérieux que les critiques qui au XVIII^e siècle condamnaient la lecture de romans, ou dans les années cinquante fustigeaient la télévision balbutiante.

L'expérience quotidienne et les souvenirs liés aux innovations technologiques du passé incitent à la prudence vis-à-vis des deux parties. Car le savoir, dans ce nouveau monde numérique, est rarement définitivement acquis. La seule chose sûre est que nous vivons une transformation radicale qui est encore loin d'être achevée. Alan Greenspan, président de la

banque centrale américaine, reconnaissait récemment que les innovations en matière de technologies de l'information «ont modifié le fonctionnement des entreprises et la façon dont elles créent de la valeur, ce qui n'était pas imaginable il y a encore cinq ans».

En Suisse, on estime à 1,3 million le nombre d'utilisateurs actifs d'Internet. Sur une population de 7,1 millions de personnes, il y a donc 18% de résidents helvétiques qui font partie des internautes actifs, soit un pourcentage élevé en comparaison européenne.

La bonne position de notre pays se confirme dans le domaine professionnel. Ainsi, les activités de commerce électronique sont en Suisse nettement supérieures à la moyenne européenne – exception faite des petites et moyennes entreprises, plutôt à la traîne.

Je comprends malgré tout les doutes sur la compatibilité sociale des nouvelles technologies. En effet, un nombre considérable de gens risquent de rester sur le carreau avec la progression de la numérisation. Car les tâches simples, répétitives vont quasiment disparaître. Sont particulièrement concernés par ce risque d'«exclusion» ceux qui ne sont pas ou plus intégrés dans le processus de travail : mères au foyer, chômeurs, étrangers, handicapés ; mais aussi les plus de cinquante ans sans véritable formation, donc

mal armés pour répondre aux nouvelles exigences.

Non pas que l'emploi disparaîtra à l'avenir. L'OCDE prévoit même à long terme un accroissement net des postes de travail. Et la pénurie de spécialistes dans le domaine des technologies de l'information va encore s'amplifier.

Mais cela ne servira guère aux «analphabètes numériques» : ils seront bel et bien les laissés-pour-compte du progrès. Les conséquences de cette évolution ne sont pas encore prévisibles. Toutefois, une société comprenant trop de perdants constitue un cocktail explosif.

Il appartient donc aux entreprises et à l'Etat de mettre en œuvre dans les meilleurs délais des initiatives visant à empêcher que les écarts en matière de prospérité et d'éducation ne se creusent encore. Tout comme les analphabètes fonctionnels sont intégrés dans des programmes spéciaux, les «analphabètes numériques» devraient suivre des formations particulières.

La Confédération ne reste pas immobile. Cependant, elle a les mains liées justement dans le domaine éducatif en raison du système fédératif. Sans parler du manque de volonté politique, trop souvent de règle jusqu'à présent, pour se doter des moyens susceptibles de permettre à l'ensemble de la population du pays de relever les défis de la société de l'information. Du moins des propositions de financement ont-elles été soumises entre-temps.

L'important est qu'on agisse vite, condition sine qua non pour assurer la compatibilité sociale de la «révolution numérique» et pour donner tort aux prédictions apocalyptiques sur les calamités susceptibles d'émerger de la révolution technologique.





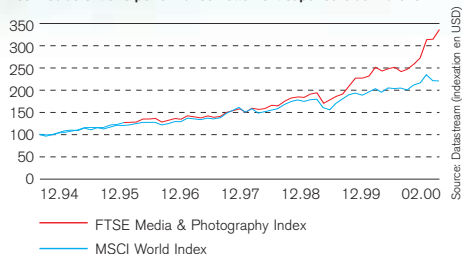
CULTURE ET MONDE FINANCIER : LE SCINTILLEMENT POLYCHROME
EN TANT QUE SOURCE D'INSPIRATION, UNE MISE EN GARDE
CONTRE TOUTE APPROCHE STANDARDISÉE.
COMMUNICATION CENTER DU CREDIT SUISSE, HORGEN, 22 MARS, 11 H 30.



Global Media. Take your share in the e-revolution.

Participez à la «Nouvelle Economie»! Avec le **Credit Suisse Equity Fund (Lux) Global Media**, vous investissez dans les entreprises multimédias qui profitent le plus des nouveautés technologiques et des grands changements qui animent l'industrie du divertissement. Période d'émission: du 3 au 14 avril. Fort du succès remporté par le Credit Suisse Equity Fund High Tech, Credit Suisse Asset Management

Les médias ont une performance nettement supérieure au marché.



lance quatre nouveaux fonds axés sur la «Nouvelle Economie», les e-funds. Vous désirez en savoir plus sur ces fonds de placement à gestion active? Des informations détaillées sont à votre disposition dans toutes les succursales du Credit Suisse et de Credit Suisse Private Banking, auprès de votre banque habituelle, au numéro **0800 800 980** ou sur le site **www.csam.ch/e-funds**

Credit Suisse Asset Management
The reason to invest.™

Credit Suisse First Boston, Zurich, est le représentant des fonds de droit luxembourgeois. Les investisseurs peuvent obtenir gratuitement les prospectus de vente ainsi que les rapports annuel et semestriel auprès de toutes les banques du Credit Suisse Group. La performance historique n'est pas une garantie pour l'évolution future.