

bulletin

Le plus ancien magazine bancaire du monde. Depuis 1895.
Edition en français

Numéro 4
Août/septembre/octobre 2012



Elégance

ses multiples facettes



UN MOMENT PARTICULIER D'UNE RARE BEAUTÉ.

Il existe des moments qui sont faits pour l'éternité. Comme lorsque vous découvrez pour la première fois la nouvelle BMW Série 6 Gran Coupé. Le premier Coupé quatre portes de l'histoire de BMW est fait pour ceux qui apprécient les choses exceptionnelles: son design innovateur, sa sportivité sans compromis et son élégance exclusive sont en parfaite harmonie. Il séduit par des matériaux ultraraffinés dans l'habitacle et un turbomoteur V8 TwinPower BMW à la fois puissant et extrêmement efficace. Plus d'informations chez votre partenaire BMW ou sur www.bmw.ch

**LA NOUVELLE BMW SÉRIE 6 GRAN COUPÉ AVEC xDRIVE,
LA TECHNOLOGIE 4 ROUES MOTRICES INTELLIGENTE.**



La nouvelle
BMW Série 6
Gran Coupé

www.bmw.ch



BMW EfficientDynamics
Moins d'émissions. Plus de plaisir de conduire.

**Editorial****La rencontre de l'encre et du vin**

L'élégance a de multiples facettes. Neuf, vingt, cinquante-sept ?

Leur nombre importe peu. Dans ce numéro du bulletin, nous avons choisi de nous pencher sur quelques-unes d'entre elles, avec un plaisir tout particulier. Mais pour qu'un éditorial soit, lui aussi, élégant, son auteur doit le rédiger une fois la nuit tombée, à la lueur d'une bougie, après avoir choisi une encre d'un bleu profond, presque noire, un verre de vin à la main. Puis soudain, une goutte tombe sur l'encre et vient s'y mêler ; la main, le vin et l'encre ne font plus qu'un. L'élégance est faite d'images.

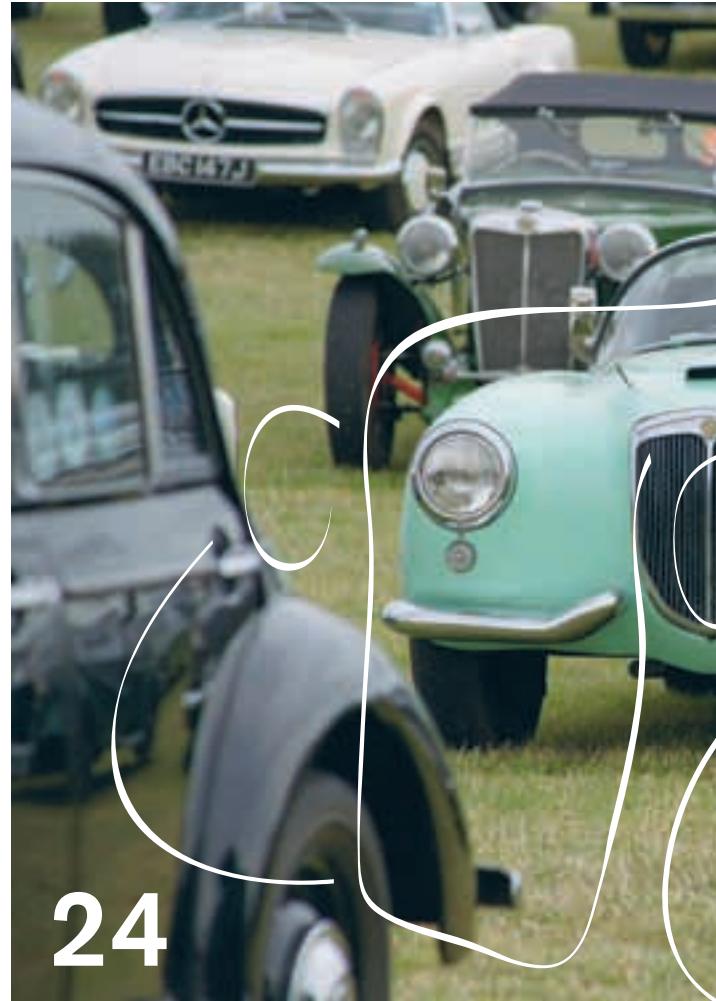
D'images, mais aussi de phrases, si harmonieuses qu'on aimerait les avoir écrites soi-même mais que je me suis simplement contenté d'emprunter : à Robert Walser et à Kurt Guggenheim ou, plus proches de nous dans le temps, à Markus Werner, à Peter Bichsel ou à Peter Weber. Les Suisses restent nombreux à savoir manier la plume avec élégance, dans un style simple ou baroque, selon la situation. C'est une belle chose que cela.

Ce même thème de la beauté nous a permis d'obtenir dès la première fois en 2003 la médaille d'argent du tout nouveau concours international « Best of Corporate Publishing ». Depuis lors, nous sommes montés huit fois sur le podium, comme récemment, fin juin 2012 à Berlin. L'élégance, c'est de voir cette fierté qui nous envahit alors se transformer naturellement en des remerciements sincères à tous ceux qui les ont mérités. Je veux parler en premier lieu des maquettistes et des graphistes, qui dans le magazine donnent forme, et donc vie, aux modestes textes et aux idées parfois nébuleuses des rédacteurs. Les réviseurs, quant à eux, savent rectifier avec élégance bien des aberrations de la rédaction, que celle-ci préférera qualifier de fautes de frappe. Parfois cependant, ces mêmes réviseurs ferment un œil sur tel ou tel néologisme. Le bulletin est en perpétuelle évolution. N'oublions pas les traducteurs, qui parviennent à recréer une version originale dans chaque langue du bulletin, les imprimeurs, les distributeurs, les gestionnaires d'adresses, les prospecteurs d'annonces – tous membres d'une même équipe, mais dont on ne se rappelle généralement l'existence que lorsque tout ne fonctionne pas comme prévu. Viennent aussi, bien sûr, les photographes, les auteurs et, pour le rédacteur en chef, son adjointe.

L'élégance, c'est un cercle parfait qui se ferme.

L'élégance, c'est de pouvoir aspirer, comme le poète romantique Novalis, à être « partout chez soi », car « il n'est pas de plus grande joie que celle de tout comprendre ».

Nos lecteurs attendent déjà le prochain bulletin avec impatience, qui paraîtra fin octobre avec pour thème « Jeunesse 2012 ». Ce numéro se voudra naturellement – mais tel est le propre de chaque texte écrit – encore meilleur que le précédent. Comme s'il devait être le dernier. C'est dans l'ordre des choses. L'élégance aussi se soucie de l'attention que lui portent nos lectrices et nos lecteurs. Sans elle, et sans vous, le bulletin ne serait pas ce qu'il est. Merci de votre fidélité au plus ancien magazine bancaire du monde. schi



Elégance En quelques traits, nous essayons de brosser le portrait de l'élégance. A l'occasion du Goodwood Revival de septembre, par exemple, véritable machine à remonter le temps. Pour autant, nous ne pensons pas que l'élégance soit l'apanage du passé. C'est pourquoi nous avons assisté chez Bucherer à Lucerne à la naissance d'un bijou exceptionnel.





Illustration de couverture : Martin Bättler | Photos : Martin Stollenwerk | Claudio Holzmann | Maurice Haas | Thorsten Futh | laif | Jan Graruto. NOOR. laif

18

Réponses élégantes Qu'est-ce que l'élegance pour un médecin, une athlète de haut niveau, un acteur, un intendant ou un mannequin ?

56

David Chipperfield L'architecte fait de l agrandissement du Kunsthaus Zürich un véritable jalons culturel.

74

Joschka Fischer L'ancien ministre vert allemand se révèle être un interlocuteur pragmatique et original.

Thème principal

- 6 Mode** F.C. Gundlach a marqué l'histoire de la photographie de mode des cent dernières années.

12 Bijoux Le diamant prend toute sa splendeur lorsqu'on le porte. Nous avons observé les coulisses de sa transformation.

16 Mathématiques Maudite par certains écoliers, cette matière étonnera plus d'un adulte par son harmonie.

24 Revival Quand mode et vieilles voitures se rencontrent, c'est le temps du Goodwood Revival.

28 Zermatt L'élégance africaine du Cervin au fond de la vallée perdue.

Economie

- 34 PME** Comment les PME évaluent-elles leur situation actuelle et leurs perspectives d'avenir?
 - 39 Design** Les designers s'inspirent des méthodes de la nature pour plus de durabilité.
 - 40 Finances publiques** Quelle stratégie pour un budget équilibré? L'épargne, la croissance?
 - 44 Médias sociaux** Les entreprises doivent repenser en profondeur leur vision des médias sociaux.
 - 48 Anniversaire** Il y a cent ans, le Credit Suisse inaugurerait ses succursales de Lucerne, de Glaris et de Horgen.
 - 51 Swiss Energy and Climate Summit** Discussions cruciales sur des sujets de fond à Berne.

Sponsoring

- 54** Thomas Hampson s'est produit à l'Opéra de Zurich et a formé les Young Singers à Salzbourg.

59 Péter Nádas à Zoug : rencontre avec l'écrivain et photographe hongrois.

Corporate Responsibility

- 62** Rio+20 a démontré que beaucoup d'entreprises sont prêtes à prendre leurs responsabilités.
 - 66** Pour Room to Read, il est clair que la formation scolaire constitue la base de tout progrès.
 - 70** Scope aide de jeunes personnes handicapées à intégrer le marché du travail.
 - 72** Alliée à la formation, la microfinance constitue une réponse possible à la pauvreté.

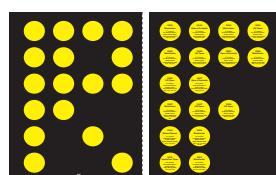
 kooaba. Grâce à kooaba Shortcut, vous pouvez obtenir des informations supplémentaires sur votre smartphone.



iPad

Images élégantes

L'application iPad du bulletin – gratuite et en anglais – fait toujours plus d'adeptes dans le monde, ses lecteurs appréciant notamment la possibilité de consulter images et vidéos.



Collector

RF: un salut bien mérité

RF : un salut bien mérité
Soyons francs : auriez-vous vraiment pu imaginer le trentenaire Roger Federer revenir en tête du classement ? RF en mots et en images.

Intemporelle

Depuis ses débuts dans les années 1890, la photographie de mode s'est imposée comme vecteur publicitaire, mais aussi comme forme d'art. En témoignent les expositions dans de prestigieux musées : immortalisée en images, la mode est d'une beauté intemporelle, élégante. Notamment celle photographiée par F. C. Gundlach.



F. C. Gundlach





F. C. Gundlach
Simone d'Aillencourt, robe chemisier de Horn, Berlin 1957

Franz Christian Gundlach est né le 16 juillet 1926 à Heinebach (Hesse, Allemagne). Après une formation chez Rolf W. Nehrdich à Cassel, il réussit à se faire un nom grâce à ses reportages sur le théâtre et le cinéma dans des magazines tels que « Deutsche Illustrirte », « Stern », « Quicck » ou encore « Revue », avant de succomber à l'élegance des femmes. En 1953, il commence à se spécialiser dans la photographie de mode dans un style journalistique. Ses travaux – des portraits d'artistes tels que Romy Schneider, Hildegard Knef, Dieter Borsche ou Jean-Luc Godard – paraissent notamment dans le magazine hambourgeois « Film und Frau ».





Photo: Foundation F. C. Gundlach, F. C. Gundlach

F. C. Gundlach
Wilhelmina (Cooper) au «Fashion Studio», Hambourg 1965

Grâce à sa collaboration avec le magazine «Brigitte», pour lequel il a réalisé jusqu'en 1983 pas moins de 160 couvertures et 5 000 pages de mode, F. C. Gundlach s'est largement fait connaître du public. Ses photographies de mode sont toujours liées à des phénomènes de société et à des courants actuels des beaux-arts et se transforment en icônes qui s'éloignent de leur contexte d'origine pour s'installer dans les musées et les collections privées. A partir de 1975, il a exposé ses photographies dans sa PPS Galerie F. C. Gundlach et par la suite dans de prestigieux musées internationaux.





F.C. Gundlach
Triomphe de l'imprimé, Bambl, Gehringer & Glupp, Berlin 1956

Après une longue activité en tant qu'enseignant, F. C. Gundlach devient en 1988 professeur à l'Université des arts de Berlin. En 2000, il crée la Fondation F. C. Gundlach pour la promotion de la photographie en tant que bien culturel. De 2003 à 2005, il dirige la Maison de la Photographie aux Deichtorhallen de Hambourg. Plutôt qu'une énumération de ses nombreuses récompenses, voici une citation de F. C. Gundlach : « Les photos de mode sont toujours des interprétations et le résultat de mises en scène. Elles reflètent et visualisent l'esprit du présent et anticipent le futur. Elles offrent une surface de projection pour s'identifier, mais aussi pour rêver et fantasmer. Les photographes de mode en disent plus sur le temps que les photographes documentaires qui prétendent reproduire la réalité. » www.stiftungfcgundlach.de



Et l'élégance fut

Il brille de mille feux mais sa simplicité est trompeuse : patience et précision sont nécessaires pour sublimer l'éclat d'un solitaire.



Une flamme bleue s'échappe du pistolet à souder, caressant à 1300 degrés la monture de platine. Elle rend définitive la soudure provisoire réalisée au laser. Et la bague apparaît. Orange, fraise des bois, pourpre. L'orfèvre tourne doucement l'objet, enlève les derniers résidus du matériau de soudure grâce auquel l'anneau et la monture s'unissent indéfectiblement sous l'effet de la chaleur. Le futur bijou se trouve maintenant sur le plan de travail en pierre. Les couleurs chatoyantes disparaissent rapidement, comme lors d'un coucher de soleil. Pas de trace d'élégance – pour le moment.

L'élégance : un terme aux facettes plus nombreuses que celles d'un diamant. Fait-il référence au style personnel, à la mode et donc à l'apparence ? Ou plutôt à une manière d'être, comme le suggère l'adage « Elegance is an attitude » ? La légendaire Coco Chanel semble avoir préféré cette dernière définition, elle qui disait que l'élégance ne se résume pas à enfiler une nouvelle robe et voyait dans la simplicité le secret de la vraie élégance : « Simplicity is the keynote of all true elegance. » Nombreux sont les créateurs de mode et de bijoux qui suivent aujourd'hui cette maxime. L'élégance se doit d'être discrète. Le raffinement dans la simplicité, le contraire de l'opulence. Ou pour citer Giorgio Armani : « Elégance ne signifie pas taper dans l'œil, mais rester dans la mémoire des gens. » Charme, style, mode ou bijoux : les moyens pour y parvenir sont multiples.

Pour Karl Corpataux, spécialiste joaillier chez Bucherer, l'élégance est avant tout >

un sentiment. Mais un sentiment qui peut être exacerbé, voire créé par la tenue et les accessoires. Le désir de posséder des bijoux est vieux comme le monde, explique l'expert. Ils confèrent grâce et sensualité à ceux qui les portent, embellissent le quotidien. Pour illustrer sa théorie, il montre le solitaire 1888, nommé ainsi d'après la date de fondation de l'entreprise. Dans l'atelier de Lucerne, normalement fermé au public, il encourage sa visiteuse : « Passez

la bague à votre doigt. Il n'y a qu'en la portant que vous pourrez en comprendre la magie. » En réalité, on se sent d'abord plus intimidé qu'élégant, mais bientôt, le charme opère : une fois au doigt, la gemme s'anime. Le mouvement illumine les 57 facettes de la pierre, scintillant, brillant, étincelant d'une palette infinie de couleurs. Riche de tant de promesses. Dont l'élegance.

Des protagonistes de valeur

Avant de matérialiser l'élegance, le bijou passe par une longue métamorphose qui fait intervenir la matière, la créativité et le savoir-faire. Commençons par le diamant, qu'on appelle souvent la reine des pierres précieuses. Sans évoquer la cristallisation à haute pression du carbone, à des températures de plus de 1200 degrés, à environ 150 kilomètres sous terre, il y a plusieurs millions d'années. Ni l'extraction dans les mines d'Afrique du Sud ou du nord du Canada. Oublions pour une fois la taille des diamants bruts, un art ancestral qui confère tous ses feux à ce qui semble n'être qu'un morceau de verre insignifiant. Même après toutes ces étapes, la route reste longue.

Il faut parfois des années pour trouver le nombre de diamants de la qualité souhaitée pour une collection. Les meilleures notes sont attribuées en fonction de la taille, de la couleur, de la pureté et du poids : les quatre C (Cut, Color, Clarity et Carat). Les pierres doivent être d'un blanc immaculé, sans la moindre trace de jaune ou de brun; elles ne doivent pas présenter d'inclusion ou de défaut dans la structure du cristal sous un microscope grossissant 20 fois. Karl Corpataux explique que sur un volume de 1,6 mètre cube extrait chaque année dans le monde, seul l'équivalent d'une flûte de champagne remplit ces critères de qualité.

C'est pourquoi il est si difficile de se procurer les plus belles pierres. A moins d'être De Beers, le grand producteur de diamants, et de pouvoir contrôler la chaîne depuis l'extraction jusqu'aux bourses d'Anvers, de Tel-Aviv, de Bombay ou de New York, il faut avoir un excellent réseau. Bucherer collabore avec des spécialistes triés sur le volet, qui garantissent que les diamants ne proviennent pas de zones de conflit. La confiance est essentielle dans un domaine où les intermédiaires sont souvent nombreux et l'origine de la pierre parfois difficile à déterminer.

Mais comment un diamant de haute qualité devient-il un bijou de luxe? Un diamant d'un blanc exceptionnel et d'une grande pureté



Avec toute la minutie et la virtuosité de son savoir-faire, l'orfèvre soude l'anneau et la monture à 1300 degrés.



Le sertisseur doit faire preuve d'une concentration et d'une habileté extraordinaires: il travaille au centième de millimètre près.



Il fixe délicatement mais solidement le diamant pour que la lumière en sublimé la beauté.

confère à une bague un prix élevé – un solitaire d'un carat, soit un diamètre de 6,5 millimètres, coûte au moins 25 000 francs – mais pas forcément l'élégance. C'est le design qui fait la différence. C'est lui qui doit mettre en valeur la beauté de la pierre, avec discrétion mais surtout avec originalité. Un exercice dont la complexité est masquée par la simplicité apparente du solitaire. Faire simple prend du temps. Les créatrices de bijoux travaillent pendant six mois sur une bague comme celle-là, cherchant la forme parfaite : « Nous avons voulu finalement épurer la monture pour mettre en valeur le diamant – il gardera ainsi une élégance intemporelle. »

Inspiré par un balcon

Dans le petit studio de création, loin des photographes, les murs sont tapissés de projets et d'esquisses. Assis au pupitre, on imagine, on dessine, on colorie. Le secret des créatrices ? Tout peut être source d'inspiration à condition d'avancer dans la vie les yeux grands ouverts. Pour le solitaire, par exemple, ce sont les élégants balcons arrondis de la maison mère de Lucerne qui ont suggéré la forme de la monture à six griffes de la bague.

Une fois défini le projet pour une nouvelle création, les orfèvres et les sertisseurs s'assurent qu'elle est réalisable, fonctionnelle et agréable à porter. Un plan d'ouvrage est établi et l'étape suivante se déroule dans l'atelier des orfèvres, où le savoir-faire traditionnel rencontre la technique moderne. N'étaient les coups de marteau et la soudure, on se croirait dans un laboratoire avec les microscopes et les équipements laser.

Orfèvre expérimenté, Vinzenz Lang s'empare d'une coulée continue de platine, en coupe un morceau, qu'il scie, étire, lamine, polit pour faire l'anneau et la monture du solitaire. Il s'agit maintenant d'assembler les deux pièces. Sous une loupe grossissant dix fois, Vinzenz Lang prend d'abord le laser, puis un instrument plus traditionnel et chauffe ce qui doit être assemblé. Une flamme bleue s'échappe du pistolet à souder, caressant à 1300 degrés la monture de platine. L'orfèvre manie ses instruments avec la précision d'un chirurgien, fait tourner la flamme jusqu'à ce que l'anneau et la monture soient indéfectiblement soudés. Son travail est enfin achevé, le nouvel objet refroidit doucement entre les poussières métalliques et les pinces.

Le lendemain, le futur bijou est de nouveau soumis à un examen minutieux : maintenu



Un diamant brut n'est qu'une promesse. Taillé et serti, c'est une tentation.

dans du ciment de sertisseur, il est examiné à la loupe. De son œil exercé, Benno Bühlmann détermine l'emplacement où la pierre doit être placée sur la monture et réalise les encoches à l'aide d'un poinçon et d'une fraise circulaire. Comme en horlogerie, les gestes sont d'une précision au centième de millimètre. Le sertisseur pose le diamant sur les encoches et vérifie sa position. Tout l'art consiste à placer la pierre de sorte que la lumière sublime sa beauté. La monture ne doit pas la couvrir, mais la maintenir solidement. Pour cela, Benno Bühlmann fixe le diamant en repliant délicatement les lames de platine sur la pierre à l'aide du marteau de sertisseur. Il arrondit ensuite les extrémités grâce à la fraise creuse, lime les aspérités, polit grossièrement la surface avec du caoutchouc. Il pose un regard critique sur son travail : la pierre est droite, les proportions et l'aspect correspondent. Placée face à la lumière, la

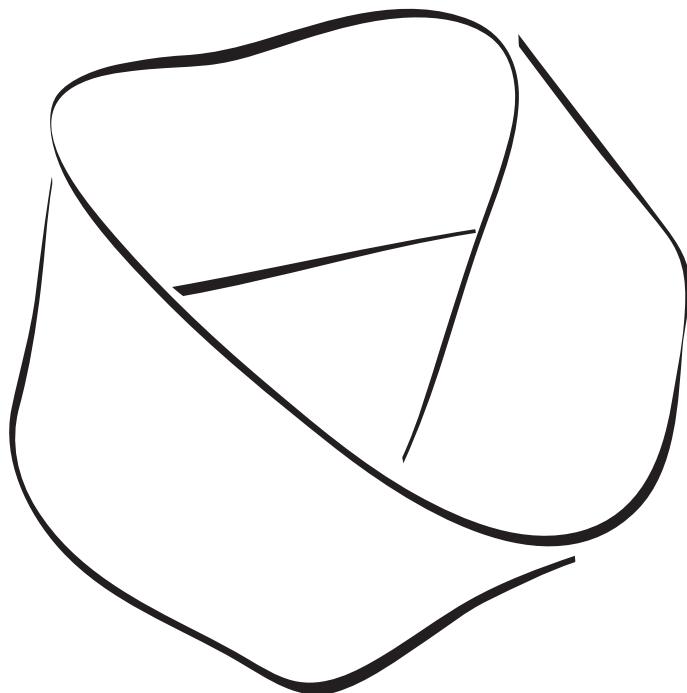
gemme dévoile son jeu de couleurs, scintille, étincelle sur sa monture sombre.

Enfin, le polissage permet à la bague de briller. Sandra Eichenberger frotte délicatement le bijou avec des brosses de crin et du coton. Ses doigts imprégnés de produit lustrant et noirs de poussière de ponçage savent exactement quelle force imprimer au matériau et à la pierre. Elle tourne et examine le bijou, encore et encore, patiemment, jusqu'à ce qu'un reflet apparaisse, s'intensifie et qu'enfin, l'anneau et la monture brillent autant que le diamant.

Peut-être est-ce là l'essence de l'élégance : s'extraire du quotidien, se défaire du superflu et briller. Tout simplement. Faire oublier tous les efforts, la fatigue et le savoir-faire. C'est là sans doute l'une des facettes de cette notion qui, contrairement à celles du diamant, ne se laisse jamais complètement saisir. **Claudia Hager**

Direction le paradis !

Quand les mathématiciens essaient de déchiffrer le monde matériel, ils ne visent rien d'autre que l'élégance.



En cette matinée ensoleillée, l'éventuelle découverte de la « particule-dieu » est au centre de l'attention. Les physiciens de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN) de Genève pensent avoir observé le boson de Higgs, dernier maillon inconnu de la matière. « Ce sera une grande avancée, si elle se confirme, affirme Günter M. Ziegler. Egale-ment pour les mathématiques. » Cet homme aux allures d'adolescent est professeur à l'Institut de mathématiques de l'Université libre de Berlin, dans le quartier de Dahlem. Dans la conscience collective, la reine des sciences apparaît souvent comme une matière à part, dont l'essence ne serait accessible qu'aux initiés. Pourtant, les mathé- matiques occupent une place centrale dans notre monde moderne. Sans elles, pas d'Internet, de prévisions météorologiques, de télé- phone portable, d'ordinateur, de voiture ni d'avion. Et sans les règles algébriques d'Adam Ries, personne ne comprendrait la notion d'achat

à la caisse du supermarché. Les mathématiques souffrent d'une mauvaise réputation. Le raisonnement logique en quête de résul-tats incontestables semble souvent assez obscur, car il est néces-saire de dépasser certaines limites. Les mathématiques peuvent se transformer en un art merveilleux. « La beauté est le premier critère, estime le grand maître de la théorie des nombres Godfrey Harold Hardy (1877-1947), il n'y a pas de place durable dans le monde pour les mathématiques laides. »

L'intérêt visuel des polyèdres, le frisson des chiffres

Günter M. Ziegler est un bon messager de sa discipline. Il s'efforce de rendre les mathématiques populaires pour intéresser la jeune génération. Il a écrit le livre « Darf ich Zahlen ? », une présentation historique réussie des mathématiques à travers leurs protagonistes, illustrant leur importance dans l'histoire de la civilisation. Depuis son

bureau, Günter M. Ziegler, devenu à 31 ans le plus jeune professeur de mathématiques d'Allemagne et lauréat du célèbre Prix Leibniz, admire la vue idyllique sur le jardin de l'Institut : de grands sapins, des bouleaux. Un bel endroit pour réfléchir et résoudre des problèmes mathématiques. Günter M. Ziegler ne perd pas de temps. En tant que géomètre, il se voit aux structures des polyèdres, dont il tente de débusquer le mécanisme. « Je suis aussi géomètre parce que je vois de merveilleuses structures dans la géométrie, plus intéressantes par exemple que les équations différentielles stochastiques, où les chiffres se bousculent. » Il dessine un carré, le divise en triangles et demande : « Est-il possible de diviser ce carré en un nombre impair de triangles de même aire ? Cela peut d'abord paraître simple. Mais après quelques essais et calculs, l'entreprise se révèle complexe. On ne peut que s'approcher du but. » Lorsque John Thomas et Fred Riechmann ont présenté le problème dans les années 1960, personne n'avait de réponse. Jusqu'à ce que Paul Monsky démontre avec virtuosité pourquoi il est impossible de partitionner un carré tel que décrit. L'Américain a publié en 1970 l'unique démonstration à ce jour justifiant cette énigme.

Un génie étrange empreint d'élegance

Paul Monsky a introduit dans le carré une matrice de couleurs. Grâce aux points rouges, bleus et verts de cette matrice, il a défini et calculé différents déterminants et surfaces de triangle. « Je me suis longtemps demandé comment il avait eu l'idée de combiner l'algèbre, la théorie des nombres et le lemme de Sperner, issu de la topologie. Un collègue m'a finalement fourni l'explication. Mais l'explication en quatre pages de Paul Monsky de ces vérités incroyables est tout simplement magnifique et exceptionnelle, bref : élégante. » Avec des démonstrations, des formules ou des théorèmes de toute élégance, appelés lemmes, les mathématiciens gagnent leur place au paradis des mathématiques, qui leur promet reconnaissance et immortalité. On retrouve la démonstration de Paul Monsky dans l'ouvrage « Raisonnements divins », de même que 39 autres exemples mathématiques illustrant des éclairs de génie étranges et empreints d'élegance. Le livre commence par le théorème d'Euclide, qui affirme qu'il existe une infinité de nombres premiers et dont la démonstration est un superbe exemple d'élegance mathématique en raison de sa concision.

Ce livre, dont la lecture requiert un premier cycle universitaire en mathématiques, reprend l'idée du mathématicien Paul Erdős. Ce Hongrois (1913-1996) comptait parmi les figures les plus productives et créatives dans leur domaine. Il exploitait un réseau mondial de mathématiciens, lui permettant de publier plus de 1 500 écrits durant sa vie – un record inégalé. Paul Erdős vivait pour les mathématiques et croyait que Dieu conservait un livre avec les démonstrations parfaites. Martin Aigner, le prédécesseur de Günter M. Ziegler à Berlin, a repris l'idée et élaboré « Raisonnements divins » avec ce dernier. Mais qu'est-ce que l'élegance dans les mathématiques ? La réponse du philosophe Aristote est la suivante : « Les sciences mathématiques expriment l'ordre, la symétrie, le caractère défini – la beauté par excellence. » « Il n'existe pas de définition bien sûr, ajoute Günter M. Ziegler, mais des outils de travail. Dans ce contexte, une démonstration doit être précise, brève, étonnante et empreinte d'une certaine légèreté. » En outre, l'étude de la démonstration ou d'une formule doit apporter de nouvelles connaissances et ouvrir la voie à de nouvelles idées. « $3 + 4 = 7$ est aussi une formule brève. Mais elle ne présente aucun intérêt, car elle ne mène à rien. » On ne peut en

aucun cas forcer l'élegance, explique Günter M. Ziegler. Elle est ou elle n'est pas, et c'est ce qui fait des mathématiques un art. Martin Aigner, qui s'est penché sur l'élegance mathématique dans de nombreux écrits, en est parvenu à la conclusion suivante : « Il n'existe pas de controverse sur la beauté et l'élegance des formules mathématiques, des théorèmes et plus particulièrement des démonstrations ; tous les mathématiciens s'accordent sur ce point. »

Déchiffrer le monde grâce aux mathématiques

La beauté mathématique a de nombreux visages. Gert Mittring nous en rappelle une autre facette pas moins remarquable. Ce psychologue allemand détient plusieurs records du monde en calcul mental. Il décodait déjà le monde à l'âge de trois ans avec les mathématiques et des outils de calcul simples. « Je ressentais déjà à l'époque cette élégance, car je pouvais facilement concevoir les quantités et les relations. Au supermarché, je calculais par exemple 79 centimes plus 1.19 franc plus 1.49 franc de la manière suivante : 80 plus 1,20 plus 1,50 égale 3,50, moins 3 égale 3,47. » Gert Mittring évolue aujourd'hui dans d'autres sphères en matière de calcul mental. Il a établi son premier record du monde le jour où il a extrait de tête la racine treizième d'un nombre composé de 100 chiffres en 13,3 secondes. Il s'agit d'un calcul mental haut de gamme difficilement compréhensible pour le commun des mortels. En bref, Gert Mittring recherche des simplifications de calcul et des possibilités de regroupement d'étapes de calcul complexes, ainsi que des régularités dans les nombres, qui lui permettront peu à peu de parvenir encore plus rapidement à la solution. « Je veux une part importante de temps de calcul à chercher des solutions aussi élégantes que possible, qui me donnent la sensation d'avoir trouvé une pièce du puzzle. Pour moi, un calcul doit aboutir à un gain de connaissance. » Gert Mittring s'engage dans le soutien aux personnes surdouées et tient des conférences sur ses techniques de calcul mental, qu'il considère comme une faculté essentielle pour qu'une société conserve une certaine responsabilité dans la manipulation du calcul.

Mais revenons à Günter M. Ziegler, qui se trouve dans son bureau devant l'écran de son ordinateur. Il tient également des conférences sur le lien entre les mathématiques et l'art. On y apprend, entre autres, que le peintre Albrecht Dürer (1471-1528) s'est aussi intéressé aux fondements mathématiques de la géométrie et de la perspective, dont il avait besoin pour sa peinture tridimensionnelle révolutionnaire. Ou bien on admire les images de bulles de savon du mathématicien John Sullivan. « J'ai accroché ce tableau chez moi », raconte Günter M. Ziegler en montrant un tableau bleu représentant une suite symétrique de formules et d'équations, reliées entre elles par des flèches. Une création de l'artiste français Bernar Venet. « Ce tableau est magnifique », ajoute-t-il. Et même si la signification de ces formules reste obscure, ce tableau s'impose à nous comme une vérité absolue. Ingo Petz

Bibliographie :

Günter M. Ziegler: Darf ich Zahlen? Geschichten aus der Mathematik. Piper, 272 pages. **Cinq exemplaires du livre sont mis en jeu sur www.credit-suisse.com/bulletin.**

Gert Mittring: Rechnen mit dem Weltmeister: Mathematik und Gedächtnistraining für den Alltag. Fischer, 240 pages.

Niveau avancé: Martin Aigner/Günter M. Ziegler: Raisonnements divins. Springer, 270 pages.

Réponses élégantes

Afin de définir l'élégance le plus élégamment possible,
nous avons interrogé les représentants de
cinq métiers différents. Les réponses sont intéressantes,
mais difficilement transposables au Petit Robert.

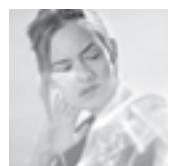
Le médecin



L'acteur



Le mannequin



L'intendant



La sportive





Photo : Maurice Haas

Mirjam Ott

Que fait la plus élégante des joueuses de curling en été ?

« J'espère qu'après sa retraite du sport de compétition, Sarah Meier a enfin pu vraiment profiter de l'été, dit en riant la championne du monde Mirjam Ott. Mais ne vous inquiétez pas, moi aussi il m'arrive parfois de me baigner dans le lac de Zurich, et j'aime beaucoup cela, pour peu qu'il fasse beau. Pour être en forme aux trials du Championnat d'Europe à Biel en octobre, nous nous entraînons aussi l'été quatre ou cinq fois par semaine. Ensuite, ce qui a pris du temps, c'est la recherche de nouveaux sponsors et surtout d'un employeur qui tienne compte des ambitions sportives d'une économiste d'entreprise. Cela a-t-il un rapport avec l'élégance ? Oui, quoique indirectement. Si on voyait combien une joueuse de curling en compétition dépense de sueur et d'énergie pour réussir, on ne parlerait plus d'élégance ni de succès ! »

Il est capital d'être à la fois détendu et extrêmement concentré sur la prochaine pierre. Pour moi, le curling est un sport plein d'élégance. Les mouvements lents, très contrôlés permettent un bon dosage entre vitesse, impulsion et précision ; la pierre glisse doucement sur la glace : c'est ça, l'élégance pure. Puis le calme, la tension se transforment soudainement en un balayage visiblement fébrile. En tant que skip, je remercie les chaînes de télévision de montrer à quel point la tactique est cruciale, que ce soit pour placer une garde ou tenter d'annuler le jeu afin de conserver l'avantage du dernier lancer.

Dans cette discipline, je peux vraiment apporter mon expérience. En même temps, je prends toujours plus conscience du fait que le curling est un sport d'équipe. Sa véritable élégance est le jeu collectif parfait de quatre personnalités différentes. Ma formule magique de l'élégance, c'est JCCM : Janine, Carmen, Carmen, Mirjam. »

Médaillée à douze reprises lors de compétitions décisives, Mirjam Ott est le membre du Swiss Curling le plus titré de tous les temps. Avec Janine Greiner, Carmen Künig et Carmen Schäfer, elle a remporté la première médaille d'or de la Suisse depuis 29 ans aux Championnats de 2012 à Lethbridge. Pour en savoir plus, consultez www.credit-suisse.com/bulletin.

Elégance : une définition en cinq observations spontanées

L'allemand standard m'accompagne chaque jour dans mon travail, c'est pourquoi je pense dans cette langue avec plus de précision. Mais je ne dirais pas pour autant que l'allemand standard est plus élégant que les dialectes suisses alémaniques, qui ne seraient qu'un parler inférieur. Quand j'entends le mot élégance, cela m'évoque quelque chose de raffiné, noble, pur. Le contraire de grossier. Néanmoins, en creusant un peu, l'élégance est quelque peu clandestine, inobservée, brute. En fin de compte, le dialecte aussi, avec ses abréviations extravagantes, ses caractéristiques propres, a quelque chose d'élégant. Prenez par exemple l'expression « Chasch nüüt säge ! ». On ne peut pas la traduire littéralement en allemand, il faut la développer. Par ce raccourci de langage, c'est toute une attitude, un compliment qu'on exprime.

Sans doute le mot « élégance » est-il passé par la France avant d'arriver jusqu'à nous. L'élégance... On pense immédiatement à Walter Benjamin ! Chez lui, on retrouve le personnage du flâneur, du parvenu. Pas nécessairement très fortuné, mais un être raffiné qui crée sa propre mode. Un véritable dandy qui passe tous ses après-midi oisivement à la Kronenhalle. C'est un certain état d'esprit, une forme de générosité. L'élégance n'est pas crispée. Quelqu'un de crispé n'arrive à rien de bon. Un mouvement, une expression crispée n'atteint jamais son but. Quand on est crispé sur scène, le texte s'échappe, on hésite, on n'a plus de recul, on perd ses repères.

Mon premier moteur en tant qu'acteur, c'est le manque d'« être ». C'est presque de la schizophrénie, mais ce que la vie ne m'a pas donné, je peux essayer de lui donner forme sur scène ou dans un film. Cela peut vraiment être très élégant. C'est réussir à apporter aux autres une valeur ajoutée non monnayable, qui n'obéisse pas aux lois de la bourse. Cela implique de ne pas s'attarder dans l'épicentre de la société, mais plutôt à la périphérie.

Je viens du monde du sport. J'ai fait l'expérience de tous les défis, tous les dépassements au football. En province, le sport constituait le principal moyen de s'épanouir et d'obtenir une certaine reconnaissance. J'étais ailier gauche au FC Aarau et dans la sélection argovienne, puis j'ai arrêté pour me consacrer au métier d'acteur. Et pourtant, je reste un ailier gauche classique. Sur scène, nous essayons de recréer un monde grâce à la langue du théâtre, parfois avec des tirades interminables. Elles peuvent certes être élégantes, mais cela peut être difficile et fatigant de jouer et rejouer d'aussi longues passes. C'est pourquoi j'aime m'adonner durant mon temps libre à la passe courte parfaite qu'est le haïku, ce tercet japonais dont on retire le superflu pour n'en retenir que l'essentiel. Clarté, purisme, c'est aussi cela, l'élégance.

Au Schauspielhaus de Zurich, je travaille actuellement sur « Solness le constructeur » d'Ibsen, un maître absolu de l'élégance pour ce qui est de créer le suspense dans la construction d'une pièce et de maintenir la tension jusqu'au dénouement. « Solness le constructeur » est un chef-d'œuvre de l'élégance.



En 2001, Christoph Marthaler a fait revenir Robert Hunger-Bühler en Suisse après son passage à Berlin. Depuis, l'Argovien de 59 ans est devenu un élément à part entière de la troupe du Schauspielhaus de Zurich. Il a également percé dans le milieu du cinéma et de la télévision.

Vous trouverez plus d'informations sur Robert Hunger-Bühler et le Schauspielhaus de Zurich sur le bulletin en ligne. Nous y mettons également en jeu trois exemplaires dédicacés du livre « Herzschlag – Zeit » du comédien, paru aux éditions Howeg, à Zurich, ainsi que des billets d'entrée pour le Schauspielhaus de Zurich.

Robert Reisch

« L'élegance ? Une concentration extrême, aucun mouvement superflu. Eviter les lésions, et donc les hémorragies, et préserver le tissu cérébral. »

Le neurochirurgien ne nous livre pas non plus une définition générale de l'élegance, mais plutôt la description d'un concept thérapeutique holistique. « La neurochirurgie moderne, indique Robert Reisch, vise avant tout l'obtention du résultat optimal au moyen de la technique la moins invasive possible. Ainsi, nous opérons via des voies très étroites – la voie nasale par exemple –, pas plus grandes qu'un trou de serrure, afin d'éviter des lésions cérébrales graves. » Aussi sûre que soit une telle opération pour le patient, elle représente néanmoins un défi de taille pour le chirurgien, qui doit toujours rester maître de ses mouvements, même si l'ouverture crânienne est minuscule. Les techniques modernes telles que l'endoscopie et la neuro-navigation l'y aident, mais la neurochirurgie demeure un travail de précision. La manipulation minutieuse des instruments, l'approche esthétique du tissu, tout cela est affaire d'élegance. « Le travail chirurgical en lui-même revêt pour moi un aspect véritablement artistique, déclare Robert Reisch. Mais attention : l'élegance peut vite se transformer en suffisance et en vanité si le chirurgien perd la modestie nécessaire. L'arrogance détruit la maîtrise de soi propre au médecin et qui lui permet d'apprendre de ses erreurs. Haute précision et souci de l'esthétique dans la salle d'opération, humilité dans le rapport avec le patient et le travail de médecin : voilà la clé du succès, l'élegance même. »

Vous trouverez plus d'informations sur la neurochirurgie mini-invasive ainsi que des illustrations sur www.credit-suisse.com/bulletin.

«L'élégance, on l'a ou on ne l'a pas», explique Nadine Strittmatter, le mannequin suisse le plus célèbre du monde. Nous l'avons rencontrée au restaurant zurichois «Terrasse». Une affirmation plutôt osée pour l'égérie du monde de l'élégance, qu'il convient de nuancer.

«Bien sûr, avec des vêtements de choix et des bijoux étincelants, on peut attirer le regard sur soi et faire de l'effet. Le style et le look peuvent conférer une certaine qualité à une personne, mais en fin de compte ce ne sont que des moyens de renforcer ce qu'elle possède déjà le matin au réveil, ce qu'elle est quand elle exerce son métier. L'élégance est pour moi un concept ambivalent. Elle comporte le danger de la superficialité et de l'interchangeabilité. Quand on veut être élégant, on n'a pas forcément besoin d'un portemonnaie fourni, mais plutôt de bons conseils. Pour moi, la véritable élégance a trait à l'honnêteté. Je ne peux ni ne veux juger de ma propre élégance. En revanche, je m'efforce de rechercher l'harmonie dans ma vie, d'évoluer personnellement. D'un point de vue professionnel, je suis des cours de théâtre depuis plusieurs années et j'ai travaillé sur des courts métrages comme actrice, mais aussi comme réalisatrice.

J'aspire au sérieux et j'aimerais m'engager pour la société. A mon sens, tout cela est lié à l'élégance et c'est ce qui m'aide depuis maintenant treize ans à rester présente dans ce métier éphémère. Je suis ambassadrice de myclimate et de Solidarmed. Lors de ma visite au Mozambique, j'ai vu des gens vivre dans la plus grande pauvreté. Et malgré tout, ils rayonnent d'une dignité qui m'a grandement impressionnée, d'une envie, d'une joie de vivre qui nous font souvent défaut en Europe. L'élégance est ce qui caractérise parfaitement bon nombre de ces personnes.»

Plus d'informations sur le voyage de Nadine Strittmatter au Mozambique sur www.credit-suisse.com/bulletin.



L'élégance est affaire de légèreté et de compétence

« L'élégance, c'est la légèreté. Certains la confondent peut-être avec la superficialité. Sur le plan artistique, ce n'est pas ce qui a l'air chic, mais ce qui dégage une forme d'intelligence, de simplicité, qui passe avec légèreté. Et cette légèreté dans l'art est essentielle. Lorsqu'une démonstration mathématique est convaincante, on dit qu'elle est élégante. A l'escrime, on manie une lame élégante. C'est une question de compétence. Oui, là je me sens à l'aise.

A Zurich, je peux m'entourer de compétences diverses. Par chance, j'ai eu toute latitude dans l'attribution des postes clés. Le nouveau directeur musical, Fabio Luisi, et moi-même avons déjà réalisé plusieurs pièces ensemble ; lui en tant que chef d'orchestre, moi en tant que metteur en scène, à la Bayerische Staatsoper de Munich et à la Semperoper de Dresde. Nous pourrons maintenant poursuivre notre collaboration, mais cette fois-ci dans notre « propre » opéra. Je me réjouis de ce rapprochement. Quant à Christian Spuck, il est celui qui s'accorde le mieux avec le profil du ballet zurichois. Je suis curieux de connaître l'accueil que le public réservera à ses productions. Elles sont élégantes à tout point de vue. »

Textes : Claudia Hager/Andreas Schiendorfer



Andreas Homoki dirige l'Opéra de Zurich depuis le début de la saison 2012–2013. Auparavant, il a travaillé pendant dix ans à l'Opéra comique de Berlin. Il fera ses débuts en tant que metteur en scène en décembre 2012 avec « Le Vaisseau fantôme » de Richard Wagner. Alain Altinoglu est responsable de la direction musicale, tandis que Bryn Terfel interprète le rôle-titre.

L'entretien détaillé avec Andreas Homoki est disponible sur www.credit-suisse.com/bulletin.

A la gloire du bon vieux temps

Chaque année en septembre, le Goodwood Revival célèbre en toute authenticité la splendeur et la gloire des années 1940 à 1960, une époque où les meilleurs pilotes du monde se disputaient des trophées historiques.



Photo : Claudio Holzmann



Les dames soignent leur look jusqu'au moindre détail, tandis que les hommes arborent fièrement la moustache. Mais les vraies stars du Goodwood Revival ont quatre roues et leurs courbes, aussi polies qu'un miroir, attirent les nostalgiques du monde entier.



Trois jours durant, le circuit de Goodwood est le théâtre de courses automobiles passionnées, où les roues de voitures plus chères les unes que les autres se bloquent au freinage, faisant déraper les bolides dans les virages, sous les yeux ébahis d'un public qui se presse dans les tribunes. Et pas n'importe quelles tribunes : celles-ci ont été spécialement construites dans le style de l'époque, sans lésiner sur les moyens pour retrouver d'anciens panneaux publicitaires évoquant le passé le long du circuit.

Des confiseries, décorées dans le style d'origine, vendent des bonbons dans des sacs en papier des années 1950 et 1960 pour le plaisir des petits et des grands. Le marché Revival abrite des boutiques d'antan et des magasins de jouets qui proposent des pièces de collection. Une véritable caverne d'Ali Baba, qui reconstitue fidèlement les temps anciens jusque dans les moindres détails.

Les plus jeunes ne manqueront pas de faire un tour à la fête foraine des années 1950, avec son toboggan géant et son manège équipé d'authentiques voitures à pédales Austin J40. A Goodwood, tout est prévu pour rappeler l'atmosphère du passé, même les vêtements, car les participants au Revival se doivent de s'habiller à la mode de l'époque. On fouille alors les magasins de costumes du monde entier pour retrouver la tenue ou l'accessoire incontournables des années 1940, 1950 et 1960, de la combinaison de mécanicien à la robe rock-and-roll, en passant par les Creepers et la brillantine pour les coiffures gominées des Teddy Boys. Ici, les jeunes yé-yé côtoient les « aristos », ces dames portant fourrures d'hermine et colliers de perles et qui, quand la météo britannique le permet, revêtent d'anciennes robes en soie tout droit sorties de l'armoire de leur grand-mère, sans oublier les bas résille, accessoires et souliers de jadis. On ressort même les landaus anciens pour promener bébé.

Mais ce n'est pas tout. Chaque lady soigne son look dans les moindres détails, consacrant des heures à sa coiffure pour élaborer un élégant chignon où chaque mèche est positionnée avec style. Le maquillage est également primordial dans cette mise en beauté

où les lèvres se couvrent de rouge et où les sourcils s'arrondissent et s'allongent sous le trait du crayon. Les hommes, pour leur part, portent des costumes en tweed et des chapeaux trilby, des habits militaires et des blousons aviateur, à la mode des anciens. L'imposante moustache est bien sûr de rigueur. Le Revival est un festival aussi bien de mode et de style que de courses automobiles et d'aviation.

Saviez-vous qu'on peut s'y rendre en avion ? Goodwood accueille en effet le « Freddie March Spirit of Aviation », un concours d'élégance pour les avions construits avant 1966. Le spectacle offert par 25 engins datant des débuts de l'aviation est à couper le souffle, si rare et si splendide qu'on en a presque la larme à l'œil. Voir ces appareils de si près en songeant qu'ils peuvent encore voler a quelque chose d'exceptionnel. On peut aussi admirer des voitures fabriquées avant 1966 qui, si elles ne participent pas aux courses, sont exhibées sur un parking spécialement prévu à cet effet. Un petit tour parmi ces anciens modèles est un impératif absolu. Tous les modèles y sont représentés : Austin 7, Blower Bentleys, Morris Minors, Rolls-Royce Phantoms, Ferrari 250 California Spyders et quelques Jaguar XKSS. Un vrai salon de l'automobile d'époque !

Le samedi soir, sous un grand chapiteau, a lieu l'un des événements les plus glamour de l'année : le Goodwood Revival Ball. Au bras de leur compagne en robe de soirée, les invités descendent de leur Bentley ou de toute autre voiture fantastique et admirent le spectacle des avions Spitfire en sirotant du champagne : une soirée exceptionnelle, empreinte d'une douce nostalgie. Rien d'étonnant alors à ce que les participants viennent du monde entier pour vivre la magie du Revival.

Chaque année au moment de partir, différentes émotions me submergent, mais toujours avec le même regret : celui de ne pas avoir vécu à cette époque où les gens prenaient la peine non seulement de s'habiller avec soin, mais aussi d'exécuter des gestes simples. Ils vivaient à un rythme plus lent. Pouvoir l'éprouver une fois dans l'année est vraiment formidable. **Victoria Macmillan Bell**



Victoria Macmillan Bell est journaliste lifestyle et sport automobile de renom et animatrice radio en Grande-Bretagne. Elle écrit régulièrement des articles pour différents médias imprimés et en ligne, tels que le « Daily Telegraph », ainsi que des chroniques pour la BBC Radio. En tant que journaliste lifestyle, elle écrit notamment pour « Conde Nast Traveller ». Elle vit près de Goodwood, une région qui l'attire depuis toujours.

Cette année, le Goodwood Revival a eu lieu du 14 au 16 septembre 2012. Le Credit Suisse sponsorise l'événement depuis 2009. Plus d'informations sur www.goodwood.co.uk



L'élégance de la vallée perdue

De nombreuses histoires circulent autour de la fameuse Corne en provenance d'Afrique et de son village posé sur les pâturages de la région des sources. En voici une nouvelle.





Zermatt la sportive: outre l'alpinisme et la randonnée, les touristes pratiquent le tennis. Cette photo a été prise dans les années 1930, sur la place située entre les hôtels Monte Rosa et Zermatterhof. Les débuts du tourisme d'hiver remontent à 1927 : à la Saint-Sylvestre, Hermann Seiler conduit 180 Anglais en traîneaux à cheval de Saint-Nicolas à Zermatt.



«J'ai simplement été attiré par la magnificence du Cervin. J'ai alors décidé de l'investir jusqu'à ce que l'un de nous deux soit vaincu.»

Edward Whymper

La manufacture de savon de Sion se portait plutôt mal, c'est pour cette raison qu'il y avait beaucoup à faire. Ce n'est qu'au bout de trois ans qu'Alexander Seiler a rendu visite au vicaire en 1850. Il est allé dans son repaire perdu, au fin fond de la vallée, sur un sentier haut perché de plus en plus abrupt. Le trajet fut une vraie torture. Quelle idée absurde de vouloir ouvrir une auberge à 2 757 mètres d'altitude ! Mais la Corne – ou «ds Horu» en dialecte local – a immédiatement captivé Alexander Seiler. Dès lors, elle ne lui laissa plus aucun répit. Il acheta bientôt l'unique auberge du village, l'aménagea et elle devint l'hôtel Monte Rosa. Il loua aussi le refuge de montagne construit entre-temps sur le Riffelberg. Alexander Seiler fit monter la baignoire 1 000 mètres plus haut et quarante ans plus tard, il avait accompli son devoir : en 1891, le tout premier train à parcourir la vallée emmena sa dépouille à Brigue. Grâce au désenclavement de la vallée de Saint-Nicolas par le train, le tourisme à Zermatt avait pris une toute nouvelle dimension. Alexander Seiler n'était plus là, mais sa famille prit la relève jusqu'à ce jour.

Les Britanniques découvrent les Alpes

Les gentlemen des îles confèrent une certaine élégance à cet univers alpin fait de montagnes et de glaciers. A l'inverse de la population locale, les maîtres des océans ne considèrent pas les montagnes comme une sombre menace ni comme une entrave à la communication. Ils les envisagent avec un esprit sportif et le goût de l'aventure. Les cimes sont faites pour être escaladées, récompensant les alpinistes par un panorama unique. L'assaut des sommets devient une obsession toute britannique. Ce fut notamment le cas à Zermatt, seule commune à abriter autant de «4 000» encore inexplorés. Ils s'inclinent tour à tour : le Breithorn (1813), la pointe Dufour (1855) et le Dom (1858), qui, avec ses 4 545 mètres, est la plus haute mon-

tagne entièrement suisse. Le Cervin, lui, résiste encore, l'occasion pour nous de revenir sur ce sommet national. Le point culminant de la Suisse est gravi pour la première fois un 1^{er} août. Or ce jour n'est déclaré fête nationale qu'en 1891 et jusqu'en 1865, la montagne s'appelait Gornerhorn. Les révérends Charles Hudson et Christopher Smyth font partie du groupe de guides de montagne de Johannes et Matthäus Zumtaugwald. Comme de nombreux Anglais, ce sont des habitués de Zermatt. Alors qu'il écrivait dans le salon de l'hôtel Monte Rosa, le révérend Smyth nota que son encre avait gelé. Comme cela peut paraître désuet aujourd'hui !

La destination touristique de Suisse la plus prisée

Zermatt est le site suisse le plus visité. Dans son étude sur le tourisme, le service Economic Research du Credit Suisse a mis au point un indicateur d'offre selon lequel Zermatt devance Saint-Moritz, Davos, Verbier, Crans-Montana, Celerina et Gstaad. Du côté de la demande, les destinations phares après Zermatt sont Saint-Moritz, Gstaad, Engelberg, Grindelwald, Sils en Engadine, Villars et Pontresina. La hausse spectaculaire du nombre de nuitées, de 8 800 en 1856 à 86 000 en 1895 et 2 millions aujourd'hui n'est pas vraiment synonyme d'élégance. Cette tendance pourrait même être renforcée par l'organisation plus fréquente d'événements à Zermatt. En attendant, on n'a rien sans rien. De nos jours, Zermatt profite des bienfaits d'un développement lent permettant de préserver sa structure villageoise. L'écrivain local Hannes Taugwalder en témoigne avec une grande sensibilité. Mais le tourisme d'hiver a eu du mal à démarrer jusqu'au moment où, en 1927, Hermann Seiler s'était résolu à faire cavalier seul. Il avait réussi à convaincre 180 Anglais habitués de la saison estivale à passer la Saint-Sylvestre chez lui à Zermatt. Il avait récupéré des traîneaux à cheval pour aller chercher ses invités à Saint-Nicolas. Le succès lui donna raison. >



Malgré une croissance rapide, Zermatt a conservé son charme villageois et accorde une grande importance à un développement respectueux de l'environnement.



Le Cervin, c'est avant tout l'émotion. Celui qui prétend rester de marbre face à lui raconte des histoires.

Photos : zvg Zermatt Tourismus

Zermatt a été évoqué pour la première fois en 1280 sous son nom latin « Pratobornum » qui signifie « pâturages de la région des sources ». Pour en savoir plus sur Zermatt, rendez-vous sur le bulletin en ligne et participez à notre concours avec www.credit-suisse.com/bulletin, www.zermatt.ch, www.seilerhotels.ch

La musique traditionnelle résonna et, l'année suivante, le chemin de fer lança l'activité hivernale. En 1944, on compte déjà plus de touristes en hiver qu'en été. Les Anglais continuent de façonner l'image de la station : en hiver, ils jouent au curling, en été au tennis, toujours dans des costumes mondains.

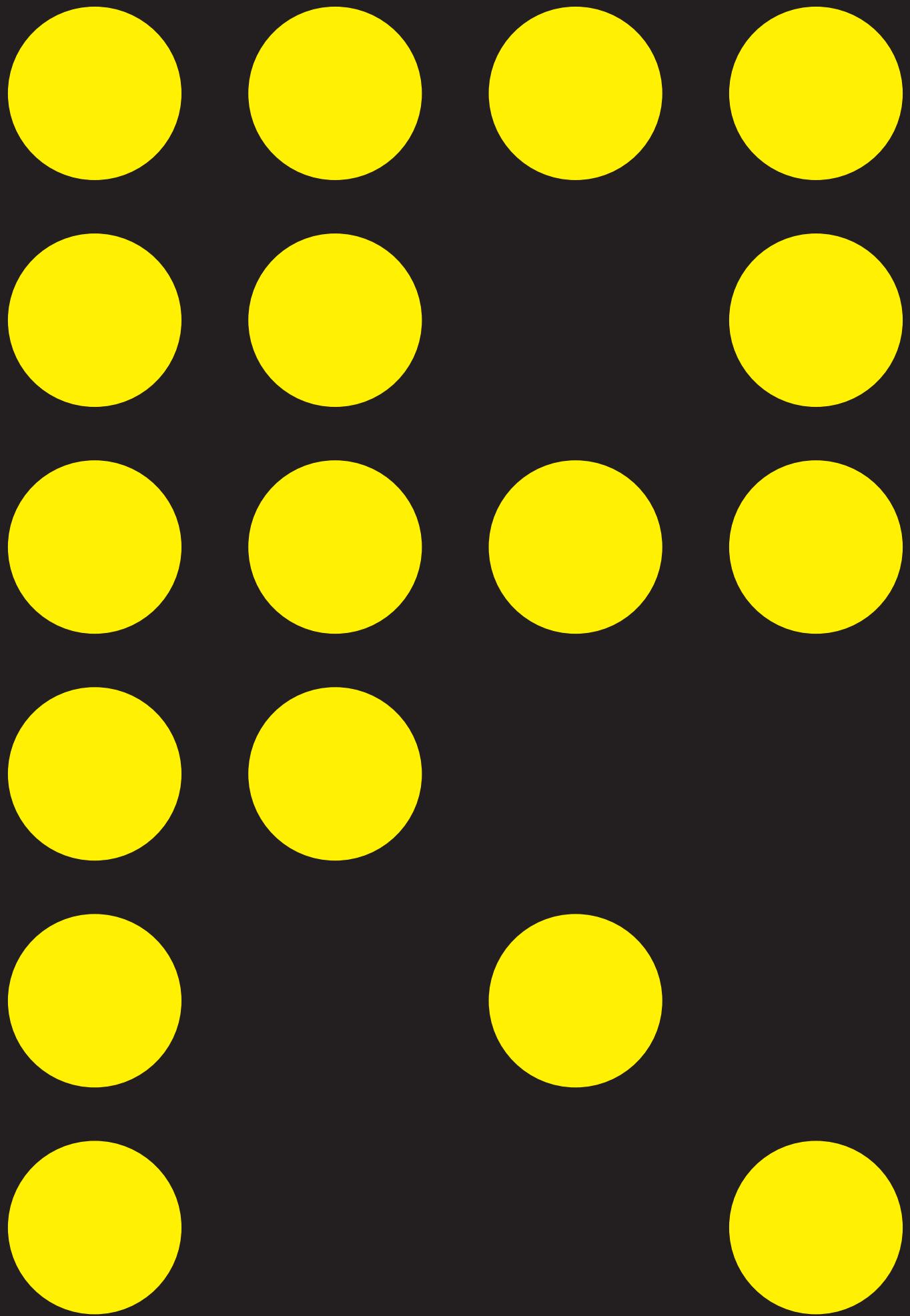
En 1972, les Zermattois prennent une décision importante en faveur de l'élegance touristique : ils rejettent le projet d'extension de la route cantonale de Täsch à Zermatt. Certes, Werner Imboden ne conduit que des calèches, mais les bus et les taxis sont une nécessité tolérable et lucrative. Zermatt est et restera le royaume des piétons. A cet égard, les invités de prestige ne réclament aucun privilège, appréciant même l'anonymat. Dans les années 1970, Charles Bronson séjourne à Zermatt pendant le tournage d'un film. Après s'être rendu à la poste, il tient à se présenter chez le directeur du Mont Cervin Palace pour lui raconter que personne ne l'a dévisagé ou ne lui a demandé d'autographe. La star de cinéma aurait-elle pris la mouche ? Charles Bronson répond : « Cela ne m'était encore jamais arrivé, c'est fantastique ! » Comme pour Gstaad, c'est encore vrai aujourd'hui : une vertu suisse qui, à l'ère des médias sociaux, doit rester sacrée. Depuis longtemps, beaucoup de Suisses incarnent l'élegance avec discréction. Plutôt que Vanessa Mae, elles se nomment Claudia Walther ou Sabine Biner. Et Evi Julen-Aufdenblatten ou Daniela Julen au lieu d'Anni-Frid Lyngstad, princesse Reuss von Plauen. Mais en réalité, il n'y a qu'une seule star.

Une lutte dramatique autour du Cervin

L'attente est sans fin avant de l'apercevoir depuis le train, mais à Zermatt, le Cervin est omniprésent. Où que vous soyez, il vous observe. Et si vous vous désolez devant les stands de souvenirs kitsch, un coup d'œil suffit à vous rendre à l'évidence : aucune autre montagne ne dégage une telle dignité et un tel rayonnement. Elle le doit sans doute à sa situation isolée et à une particularité géologique : au-dessus du socle européen du mont Rose et de la roche sédimentaire océanique s'élève une pyramide majestueuse sur un socle afro-adriatique. Le Cervin est le premier immigré suisse.

Le guide de montagne Ulrich Inderbinen (1900-2004) l'a gravi 371 fois au cours de sa vie, la dernière fois à l'âge de 90 ans. Mais à ce jour, le Cervin reste un défi alpin qui exige son lot de victimes annuel. Autour de la moitié du XIX^e siècle, vaincre le Cervin était devenu une véritable obsession. Un jour, le Britannique Edward Whymper a dévissé de 60 mètres. Après cela, il a fait une pause, mais pas question pour lui d'abandonner. Avec l'Italien Jean-Antoine Carrel, il voulut faire une nouvelle tentative le 14 juillet 1865 en partant du côté suisse ; mais l'Italien refuse : il part de son village natal de Valtournenche. Les choses tournent à la compétition acharnée. Certes, l'équipe partant de Zermatt remporte la victoire avec 200 mètres d'avance mais au prix de la vie de quatre de ses membres, dont le révérend Charles Hudson. Outre Edward Whymper, seuls les deux guides de montagne Peter Taugwalder père et fils ont survécu à cette expédition. Performance et tragédie confèrent à Zermatt une renommée mondiale.

De nos jours, de plus en plus d'admirateurs du Cervin arrivent d'Asie. Parmi eux, Yuka Nishi, un hôtelier d'Osaka. « Matin et soir, les cloches des troupeaux de chèvres résonnent dans les ruelles du village. Les montagnes imposantes sont là et la nature vous invite à vous dépasser. » Voici comment il justifie sa préférence et livre avec élégance le secret de son succès : « A Zermatt, nous quittons nos montres et retrouvons un rythme naturel. » schi



RF

En remportant une septième victoire à Wimbledon, Roger Federer devient le joueur de tennis le plus titré de tous les temps.



Sur les 37 tournois du Grand Chelem auxquels il a participé (de Wimbledon 2003 à 2012),
Roger Federer a disputé 24 finales et en a remporté 17.

Le 16 juillet 2012, une semaine après sa victoire historique à Wimbledon qui l'a ramené au sommet du tennis mondial et en ce jour exact où, dans la peau de numéro 1, il bat le record du nombre de semaines (287) passées en tête du classement mondial, Roger Federer accorde une interview exclusive au bulletin pendant ses vacances. Au cours d'un entretien détendu, il revient sur les grands moments de sa septième victoire au tournoi de Wimbledon, mais aussi sur sa balle de match sur le coup droit de Novak Djokovic. Puis il nous parle de l'importance que revêt à ses yeux l'énorme soutien de ses fans et de ce qui le motive pour continuer d'avancer.

bulletin : Roger, tout d'abord un grand merci de nous recevoir pendant vos vacances. Nous apprécions énormément.

RF : Pas de problème.

Et bien entendu, toutes nos félicitations pour votre dernier record en date. Aujourd'hui, cela fait exactement 287 semaines consécutives que vous occupez la place de numéro 1 mondial, un record absolu.

Que ressentez-vous ?

C'est un sentiment très particulier, évidemment. Après ma victoire à Wimbledon, beaucoup de choses ont été dites et écrites sur ce que je pouvais ressentir. Et maintenant, une semaine après, je sens encore cette exaltation et me complace dans ces merveilleux souvenirs. En même temps, être numéro 1 est un travail qui dure toute l'année. Mais je n'aurais jamais pensé que les événements se succéderaient aussi merveilleusement bien et qu'après Wimbledon je

« Mon public de fans s'est encore élargi alors qu'entre-temps les choses n'allait plus aussi bien pour moi. »

redeviendrais le numéro 1 mondial. Cela m'a montré une fois de plus que lorsque l'on croit en quelque chose, que l'on travaille dur pour l'obtenir et que l'on met toutes les chances de son côté, tout est réellement possible. C'est pourquoi ce moment est vraiment formidable dans ma carrière.

Sur la page Facebook du Credit Suisse, nous avons mis en place un « mur spécial » où les fans peuvent vous féliciter pour votre record. La page est en ligne depuis quelques heures à peine et c'est déjà la ruée ! Des centaines de textes, de photos et même de vidéos sont téléchargées. C'est génial. Les fans sont extrêmement importants pour moi. Je voyage beaucoup et, la plupart du temps, je ne joue pas à domicile, devant le public suisse. Malgré cela, partout où je vais, et aussi sur Internet bien entendu, je sens le fort soutien de mes fans. Parfois, ils endurent de longs trajets pour me voir jouer dans les tournois ou à l'entraînement. Alors de temps en temps, je discute avec quelques-uns d'entre eux, je pose pour des photos avec eux ou je signe des autographes. Je souhaite donc en profiter pour les remercier chaleureusement. Ils ont toujours cru en moi et espéré que je joue bien. Mais pour eux, le plus important n'est pas que je joue bien. Ce qui compte, c'est que je joue et que je reste tel que je suis. Pour moi, en tant que joueur, ce fut très sympa et important de voir, ces quatre ou cinq dernières années, que mon public de fans s'est élargi alors que parfois les choses n'allait pas très bien pour moi et que j'ai dû encaisser quelques défaites difficiles.

C'est le côté positif des fans. En revanche, c'est sans doute plus difficile pour vous de préserver votre vie privée avec cette popularité. Est-ce la faute des fans ou des paparazzis ?

Cela fait un peu partie du jeu. Bien sûr, je n'aime pas toujours que les gens se

retournent sur mon passage partout où je vais, ni quand, par le plus grand des hasards, des photographes surgissent juste à l'endroit où je me rends avec ma famille. Il est vrai que c'est un peu pénible et que ce n'est pas ce que je cherchais. Mais je trouve toujours un moyen de me relaxer. Il est extrêmement important que je puisse trouver cet équilibre entre entraînements, tournois et détente. Tout le reste fait partie de la vie. Mais il est clair que j'essaie de contourner cette difficulté du mieux que je peux.

De temps en temps, vos deux filles font une belle apparition. Ce fut le cas pendant la remise des prix à Wimbledon, quand elles sont soudainement arrivées dans votre loge et se sont retrouvées pratiquement au cœur de ce grand moment de votre carrière. Bien entendu, ce fut un moment merveilleux pour moi, mais j'aurais préféré le savourer seul avec ma famille, sans être photographié. Le but n'était pas de l'exposer. Tous ceux qui me connaissent

« Cette victoire à Wimbledon fut l'un des moments les plus beaux et les plus forts de ma vie. »

savent que ce n'était pas mon intention. Mais ça s'est passé à ce moment-là, qui fut l'un des plus beaux et des plus forts de ma vie, et le fait que j'aie voulu le partager avec ma famille et mes amis n'y change rien. Je suis extrêmement reconnaissant d'avoir pu vivre ce moment de cette manière, et j'espère que ce n'était pas la dernière fois.

En demi-finale à Wimbledon, vous avez servi votre première balle de match contre Novak Djokovic exactement de la même manière qu'en demi-finale de l'US Open. Novak Djokovic l'a repoussée avec cet incroyable coup droit gagnant et a finalement transformé son retard 0:2 en une nouvelle victoire. Gardez-vous en tête une balle décisive en vous demandant si votre adversaire va vraiment réussir à refaire la même chose ?

En fait, à 30 partout, j'ai servi deux fois sur le coup droit, comme je l'avais fait pour la balle de match de l'US Open à

New York, alors que le score était de 40:15. Normalement, dans une telle situation, je sers au milieu. Mais je voulais simplement voir s'il réussirait à la rattraper encore une fois. J'ai donc joué une sorte de jeu avec Novak Djokovic, mais il se peut qu'il ne l'ait même pas remarqué. Par chance, cela a marché et je menais 40:30. Puis je me suis dit que j'avais encore envie de voir cela et j'ai de nouveau servi sur le coup droit. Je n'ai pas très bien servi et Novak Djokovic est arrivé tranquillement sur la balle, puis, étonnamment, il l'a ratée. D'un seul coup, tout était fini. Je me suis senti un peu perplexe. Subitement, toute la pression est retombée, et j'ai ressenti un plaisir immense à me retrouver une fois encore en finale à Wimbledon, ce qui est très important dans le monde du tennis.

En exagérant un peu, n'est-ce pas précisément cette incroyable balle de retour de service gagnante de Novak Djokovic à l'US Open qui vous a poussé à réaliser d'autres performances hors du commun ?

Certainement. Je suis persuadé que cette demi-finale de l'US Open contre Novak Djokovic m'a énormément libéré. Au début, cela m'a énervé de lui avoir donné ce jeu alors que je menais 2:0, ensuite j'étais triste. La même chose m'est arrivée un peu plus tard à Wimbledon. Subitement, vous êtes jugé là-dessus et on dit de vous que les tournois du Grand Chelem ne sont plus votre truc, que vous n'êtes plus aussi bon qu'avant dans les matchs en cinq

« Ma défaite en demi-finale contre Novak Djokovic à l'US Open 2011 m'a beaucoup libéré. »

sets et que vous n'êtes plus aussi en forme qu'avant. Ou plus généralement, que vous n'êtes plus aussi bon qu'avant. Pourtant, ce n'est pas vrai. Les choses ont simplement tourné de manière stupide et Novak Djokovic a particulièrement bien joué au bon moment. Cela n'aurait pas dû se passer ainsi. De ce point de vue, ce fut une expérience difficile. Mais ce genre de leçon fait partie de la vie et du sport. Il est important de bien réagir, de repartir de l'avant et de ne pas baisser la tête, ce

que je n'ai jamais fait. Je me suis de nouveau entraîné dur, j'ai parcouru la moitié de la planète pour jouer la Coupe Davis en Australie où j'ai essayé de donner le meilleur pour la Suisse. Cela a bien fonctionné. J'ai ensuite mis à profit six semaines de pause pour m'entraîner d'arrache-pied. Puis je suis rentré à Bâle plein d'énergie et j'ai gagné le tournoi.

« Je suis satisfait de mes performances, c'est certain, et du fait que tous les compromis que j'ai faits ainsi que mon travail acharné ont porté leurs fruits. »

J'espérais que cela marquerait le début de la remontée de cette gigantesque montagne dont le sommet était une victoire en Grand Chelem et le retour à la place de numéro 1 mondial. Alors quand tout cela arrive enfin, vous regardez en arrière avec soulagement et remerciez tous ceux qui vous ont permis d'y parvenir, en particulier toute votre équipe.

Puis vous vous retrouvez subitement en finale de Wimbledon face à Andy Murray et, après avoir été constamment sous pression pendant le premier set, vous emportez le deuxième set très rapidement, en un seul jeu. C'était incroyable.

Une fois de plus, la pression sur chacun de nous était énorme. On sentait aussi de la part du public qu'il ne savait plus qui ou à quoi il devait applaudir. Ce match avait une telle importance pour nous deux. Sur les épaules d'Andy Murray reposait l'espoir de toute la Grande-Bretagne. C'était incroyable. Dans le deuxième set, j'ai donc essayé de jouer de manière un peu plus agressive, même si c'est ce que j'avais déjà tenté au premier set, or cela n'avait pas été du tout perçu de cette manière. Ensuite, Andy Murray a joué in extremis une incroyable volée lors de sa balle de break. Lorsque j'ai pu remporter le deuxième set, tout cela était oublié depuis longtemps. Au fond, nous avions tous les deux nos chances de gagner dans les deux sets. Au final, j'ai juste été un peu plus agressif. Il m'est peut-être arrivé plus souvent de me retrouver dans une telle situation et je savais mieux que lui comment la gérer. Et puis j'ai eu le courage de prendre des risques. Je me suis dit que

je devais systématiquement attaquer sa deuxième frappe, monter au filet, orienter le jeu avec ma raquette et ne rien lui céder. C'est ainsi que le match s'est terminé. Ce fut la bonne décision.

Vous avez été très critiqué ces deux dernières années. Nombreux sont ceux qui se demandaient si vous ne feriez pas mieux de vous retirer. Ressentez-vous une grande satisfaction, notamment vis-à-vis de certains médias ?

Je suis satisfait de mes performances, c'est certain, et du fait que tous les compromis que j'ai faits ainsi que mon travail acharné ont porté leurs fruits. Mais je ne ressens aucune satisfaction vis-à-vis des critiques. Ce n'est pas important pour moi. Etre critiqué de temps en temps fait partie du jeu, parfois à juste titre, parfois peut-être à tort. On entend très vite des choses comme : « Il n'est plus aussi bon, il est fini, il devrait arrêter. » Il s'agit d'une étape dans la carrière d'un tennisman qui a beaucoup gagné et qui a plus de 30 ans. De nombreux joueurs s'arrêtent entre 30 et 33 ans. C'est pourquoi nombreux sont ceux qui pensent à la fin de ma carrière. Personne ne veut entendre que je souhaite continuer à jouer, que je suis encore très satisfait de mes performances, que j'ai l'impression de très bien jouer mais qu'il arrive parfois que mon adversaire soit tout simplement plus fort que moi. Donc tant que je saurai ce qui est encore possible, et je suis quelqu'un de très réaliste, je continuerai. J'éprouve encore beaucoup de plaisir à jouer et je suis parfaitement capable de tout mener de front. C'est la seule chose qui compte. Ce qu'en disent les médias n'a pas beaucoup d'importance à mes yeux, même si j'entretiens de bonnes relations avec eux. Je ne redoute jamais les conférences de presse, car je suis toujours en mesure de donner des réponses honnêtes. Si ce n'était plus le cas, la vie sur le circuit ne me procurerait plus autant de plaisir.

Entretien : Daniel Huber

Vidéo de l'entretien





En remportant sa septième victoire à Wimbledon, il a également dépassé le record des 286 semaines consécutives en tête du classement.

Roger Federer 291 semaines (état au 13 août 2012)

Pete Sampras 286 semaines

Ivan Lendl 270 semaines

Jimmy Connors 268 semaines

John McEnroe 170 semaines

Björn Borg 109 semaines

Rafael Nadal 102 semaines

Andre Agassi 101 semaines



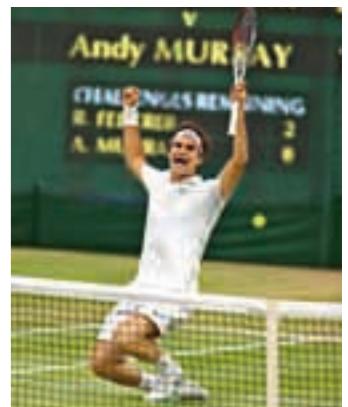
Images d'un bel été à Wimbledon



Photos: Paul Zimme | Credit Suisse



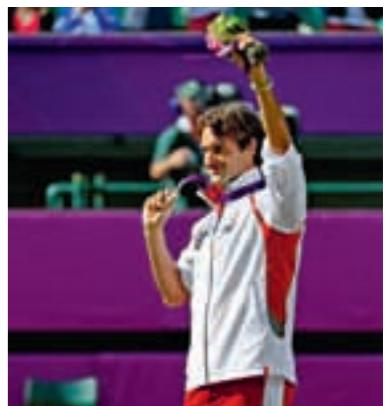
Le match du troisième tour contre Julien Benneteau (FR) sous le toit du court central : un premier pas vers une septième victoire à Wimbledon. Mené deux sets à zéro, Roger Federer parvient à retourner la situation et remporte le match 4:6, 6:7, 6:2, 7:6, 6:1.



Pour beaucoup, la demi-finale contre Novak Djokovic aurait été une finale idéale. Roger Federer remporte le premier match sur gazon contre le numéro 1 en titre en quatre sets : 6:3, 3:6, 6:4, 6:3. Sa victoire en finale contre Andy Murray lui rapporte sa septième coupe.



Au moment décisif, Roger Federer parvient à éviter le 0:2 en égalisant 1:1, et remporte ainsi la finale 4:6, 7:5, 6:3, 6:4 sous les yeux de son père Robbie (casquette rouge), sa mère Lynette, sa femme Mirka et leurs jumelles Charlene et Myla.



En s'adjugeant sa 17^e victoire en Grand Chelem, Roger Federer reprend également son titre de numéro 1. Trois semaines plus tard, c'est en rouge qu'il joue à Wimbledon pour les honneurs olympiques. Malgré sa défaite face à Andy Murray en finale (2:6, 1:6, 4:6), il se réjouit de sa médaille d'argent.

Economic Research

Profitez de l'expertise du Credit Suisse!

Vous pouvez obtenir ces brochures et ces magazines au moyen du bon de commande ou sur www.credit-suisse.com/shop.



Swiss Issues Branches Facteurs de succès pour les PME

L'enquête PME que le Credit Suisse mène chaque année met en lumière les principaux facteurs de succès et de risques pour les PME suisses. Elle s'intéresse particulièrement aux risques liés à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée et à l'interdépendance avec l'étranger, ainsi qu'aux questions d'énergie et de matières premières.

Voir l'article en page 34



Swiss Issues Branches Caisse de pension suisse

La tendance durable de taux d'intérêt bas place les caisses de pension suisses face à des défis de taille. Par ailleurs, une redistribution voilée met le système dans une position critique. L'étude analyse la situation en s'appuyant sur un sondage.

**Veuillez utiliser le bon de commande
inséré dans le bulletin**



Swiss Issues Immobilier Marché immobilier

La tendance à la propriété du logement se maintient, incitant d'autant plus les investisseurs à être attentifs au marché immobilier. L'étude publiée par le Credit Suisse au printemps 2012 reste d'une grande actualité.

**Veuillez utiliser le bon de commande
inséré dans le bulletin**



Global Investor Design – forme et fonction

Un design d'exception est plus que le fruit d'une idée innovante ou d'une stratégie de marketing ; il donne parfois des objets cultes qui se vendent ou définissent une entreprise, voire toute une époque. Dans ce numéro de Global Investor, nous étudions le lien entre design et affaires.

Voir l'article en page 39



Swiss Issues Régions

Concurrence fiscale intercantionale

La concurrence fiscale intercantionale n'a rien perdu de son intensité, en dépit des incertitudes concernant les recettes fiscales dans le contexte de crise financière internationale et les distributions de bénéfices par la BNS. Calculés par les économistes du Credit Suisse, les indicateurs destinés à comparer les charges fiscales cantonales montrent l'image d'une Suisse coupée en deux : forte concurrence et charge fiscale globalement plus faible en Suisse alémanique, prélèvements fiscaux plus importants mais tendance à l'intensification de la concurrence en Suisse romande. Pour les particuliers comme pour les entreprises, les cantons de Suisse centrale restent les plus attractifs sur le plan fiscal.



Nouvelle récompense pour Global Investor Héritier et héritage

« Best of Corporate Publishing récompense une fois de plus une publication atemporelle : le magazine Global Investor s'adresse résolument à un groupe-cible haut de gamme en offrant à la clientèle de placement du Credit Suisse un contenu rédactionnel de premier ordre avec un design lui aussi très soigné. » Appréciation du jury BCP.

Cette étude et bien d'autres encore sont disponibles sur www.credit-suisse.com/research.



Une image positive ternie par la conjoncture

Selon les PME, la place économique suisse tire son épingle du jeu.
Cette évaluation positive est cependant modérée par les incertitudes économiques.



Il est essentiel surtout pour les start-up comme Eulitha AG d'évaluer correctement les principaux facteurs de succès et de risque. La société a développé dans ses laboratoires un mécanisme de soutien aux PME dans la fabrication industrielle de lampes LED.



Selon les PME, la place économique suisse tire son épingle du jeu. Six facteurs de succès sur neuf sont jugés positifs. Les PME confirment ainsi le bon classement mondial de la Suisse. Le pays arrive régulièrement parmi les premiers dans les études comparatives de compétitivité. Depuis 2009, il figure même dans le peloton de tête, d'après le rapport sur la compétitivité mondiale. Selon les PME, les avantages de localisation centraux de la Suisse sont les collaborateurs et leurs qualifications ainsi que les infrastructures (figure 3). Les collaborateurs sont même le facteur de réussite le plus important. Dans les PME, le succès repose essentiellement sur eux.

En comparaison, les infrastructures jouent un moindre rôle par rapport aux collaborateurs, mais sont le facteur perçu le plus positivement par les entreprises. Selon les PME, tant les collaborateurs que les infrastructures restent à moyen terme des avantages de localisation centraux pour la Suisse. Cependant, certaines branches ont de plus de plus de difficultés à trouver de la main-d'œuvre suffisamment qualifiée.

Facteurs entravant le succès

L'environnement économique, l'interdépendance avec l'étranger et les conditions-cadres réglementaires ont un effet négatif sur le succès des PME (figure 3). Celles-ci font face à de grands défis en raison de l'incertitude qui caractérise les conditions du marché, de la crise de la dette européenne et de la vigueur du franc. De plus, elles partent du principe que l'environnement économique et l'interdépendance pèseront encore plus sur leur activité dans les trois à cinq prochaines années. Des efforts supplémentaires sont donc indispensables pour redresser la situation. Par le passé, des critères de qualification exigeants, une forte productivité, mais aussi un esprit d'entrepreneur et >

Figure 1

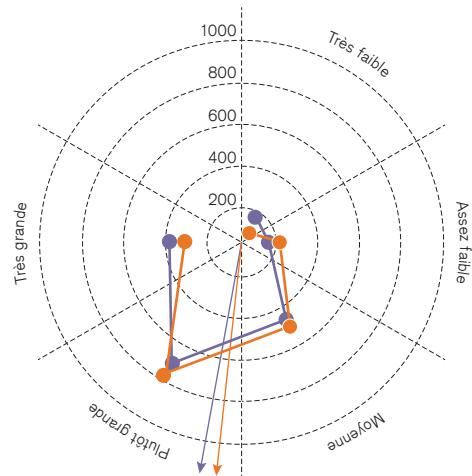
Risques économiques

Selon les PME suisses, les plus grands risques pour les deux années à venir sont la récession mondiale, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la concurrence croissante.

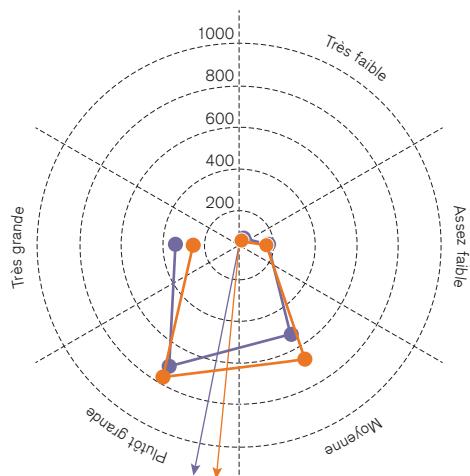
Probabilité de survenance dans les deux années à venir Conséquence en cas de survenance du risque

- Nombre de réponses
- Moyenne de toutes les réponses

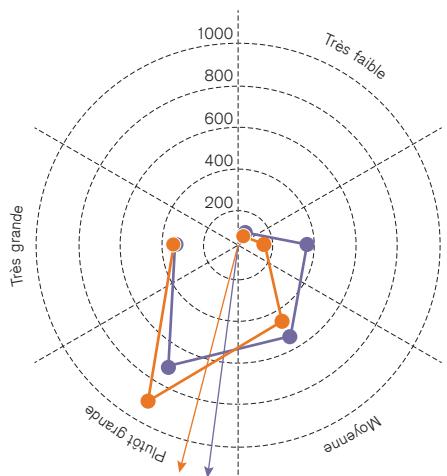
Pénurie de main-d'œuvre spécialisée



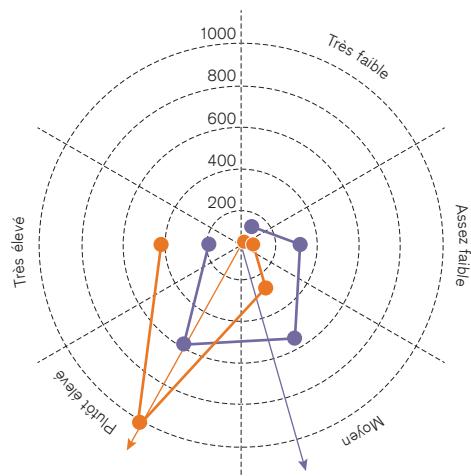
Récession mondiale



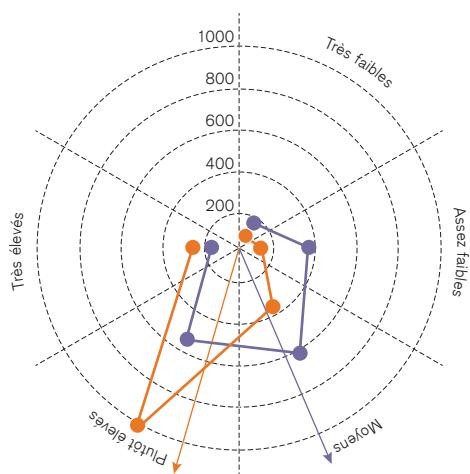
Concurrence



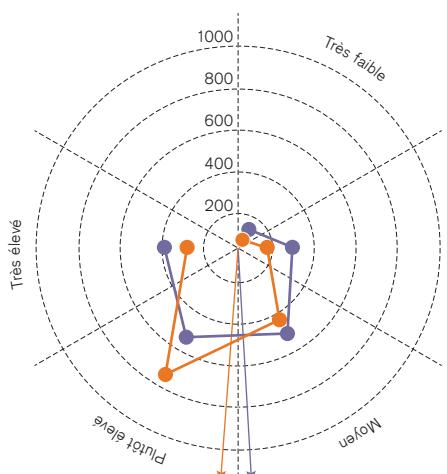
Prix de l'énergie



Cours des matières premières



Taux de change



Stabilité des prix

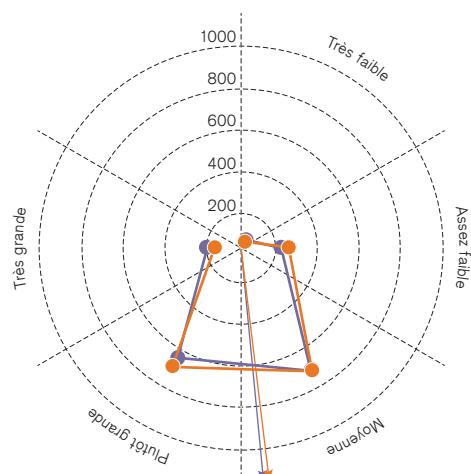
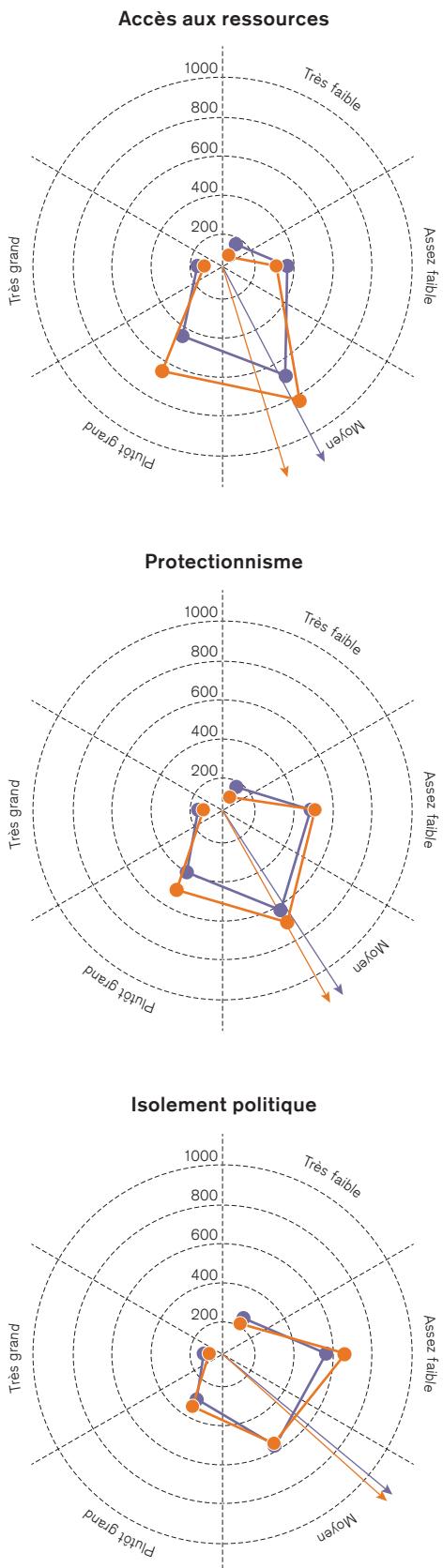


Figure 2

Mesures contre la pénurie de main-d'œuvre

Que doivent faire les responsables politiques ? Part des réponses



72,3%
Professionaliser
le système éducatif

39,5%
Mesures permettant
de concilier vie profes-
sionnelle et familiale

30,1%
Incentives à rester
plus longtemps actif

52,9%
Mettre en œuvre
davantage de moyens
pour la formation

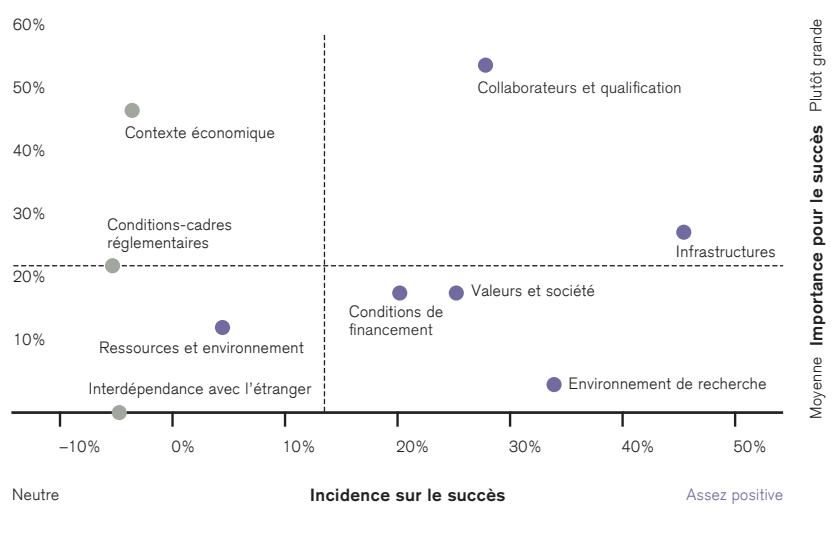
27%
Encourager
l'immigration de
main-d'œuvre

Source: Enquête PME du Credit Suisse, 2012

Figure 3

Facteurs de succès selon les PME

Soldes des estimations positives et négatives pondérées en % ;
en pointillés : moyenne de tous les facteurs de succès



Source: Enquête PME du Credit Suisse, 2012

➤ une avance en termes de technologies et de qualité ont toujours permis aux PME suisses de s'établir sur des marchés de niche et de s'imposer à l'étranger. Les raisons de la mauvaise note attribuée aux conditions-cadres réglementaires sont plus difficiles à identifier. Ce facteur est très diversement évalué selon les régions et les branches. Il est possible que la réglementation soit jugée trop dense. Les nombreuses règles et directives sont une charge considérable pour les PME,



« Il faut prendre des mesures concrètes et spécifiques à l'entreprise. »

Andreas Christen

car celles-ci ne disposent pas de la même capacité administrative que les grandes entreprises.

Les ressources et l'environnement sont encore considérés par les PME comme un facteur assez peu important, dont l'influence sur les affaires est jugée neutre. Il devrait cependant gagner en importance, provoquant une nette détérioration au sein des branches de l'industrie, du tourisme ainsi que du secteur des transports et du commerce. Les acteurs du secteur du tourisme et des loisirs ainsi que des transports estiment que des mesures devraient d'ores et déjà être prises.

Risque de pénurie de main-d'œuvre

Les conditions-cadres évoluent constamment, en général sur de longues périodes. Des changements significatifs surviennent toutefois de manière soudaine et inattendue, susceptibles d'affecter les PME. Le thème principal de l'étude de cette année est la gestion des risques économiques. Lors de l'enquête, les PME ont évalué différents risques en fonction de la probabilité de leur survenance et de l'étendue des dommages le cas échéant, ainsi que des mesures pour les contrer. Récession mondiale, pénurie de main-d'œuvre spécialisée et intensification de la concurrence représentent, selon les PME, les plus gros risques économiques au cours des deux prochaines années (figure 1). Les prix des matières premières et de l'énergie ainsi que les évolutions du cours de change sont aussi des sources de danger à ne pas négliger pour l'industrie et les exportations.

La grande majorité des PME estime élevée le risque de hausse des prix des matières premières et de l'énergie durant les deux pro-

chaines années. Seules 34% considèrent qu'elles sont bien préparées à ces risques. Pourtant, rares sont celles à se tourner vers des mesures comme l'augmentation de la capacité de stockage ou la diversification des fournisseurs afin de diminuer les risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie. Les coûts administratifs complémentaires ou les dépenses d'investissement en sont peut-être les causes. 29% des PME répercutent les prix des matières premières et de l'énergie sur les prix de vente.

Professionnaliser le système éducatif

Afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, les PME essaient principalement de proposer des conditions de travail attrayantes (69%), des opportunités de formation continue et d'évolution (64%) et des places d'apprentissage (57%). Les salaires attractifs viennent en quatrième position (56%). Les PME ont des exigences concrètes à propos de la politique à adopter pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre (figure 2). 72% des entreprises attendent de l'Etat qu'il oriente davantage le système éducatif sur le marché du travail. 53% demandent plus de moyens pour l'éducation ; le pourcentage en Suisse romande et au Tessin est nettement plus élevé qu'en Suisse alémanique. Pour l'ensemble de la Suisse, seules 27% des PME estiment que la promotion de l'immigration de main-d'œuvre spécialisée est une bonne solution.

Le plus souvent, les entreprises font face aux risques que représente l'interdépendance avec l'étranger, c'est-à-dire la forte dépendance aux variations conjonctu-



« Des efforts supplémentaires sont indispensables pour redresser la situation. »

Manuela Merki

relles dans les pays importateurs, aux risques de change et aux risques-pays en diversifiant leurs fournisseurs et en trouvant des débouchés sur de nouveaux marchés. Les produits financiers sont assez rarement utilisés ; 29% utilisent des assurances commerciales et seulement 25%, des couvertures du risque de change. 11% des PME en interdépendance avec l'étranger souscrivent une couverture des risques à l'exportation. Nous ne cherchons pas à donner de recommandation globale sur la façon dont les PME doivent réagir aux risques économiques de détérioration des facteurs de succès. En effet, selon la branche, la taille de l'entreprise et l'adéquation au marché, les facteurs et risques pèsent différemment. Il faut donc prendre des mesures concrètes et adaptées. Ce n'est que lorsqu'une entreprise connaît les risques qu'elle prend et peut les estimer de manière réaliste qu'elle est en mesure d'adopter des stratégies adéquates pour les contrer. L'étude du Credit Suisse montre, à des fins d'orientation, comment même les petites sociétés peuvent effectuer une analyse systématique de ces risques de façon simple et efficace.

Andreas Christen et Manuela Merki
Economic Research

Le Credit Suisse, partenaire stratégique des PME

Grâce à son enquête annuelle auprès des PME suisses, le Credit Suisse, partenaire stratégique des PME, souhaite informer les entreprises et les responsables politiques des possibilités d'optimisation et les aider à anticiper les tendances. Les participants anonymes de l'enquête sont des clients et des non-clients sélectionnés par un institut externe d'études de marché.

Dans la nouvelle enquête succédant à la série « Grandes tendances – Chances et risques pour les PME », les PME évaluent l'importance et l'influence de neuf facteurs de succès dont les infrastructures, les ressources et l'environnement, les conditions-cadres réglementaires, les collaborateurs et les qualifications. En outre, elles évaluent dix risques, tels que la hausse des prix des matières premières ou de l'énergie, les difficultés d'accès aux ressources ou la pénurie de main-d'œuvre.

Vous trouverez cette publication annuelle sur Internet. Les résultats y sont développés par région et les différentes mesures possibles sont abordées.
www.credit-suisse.com/research

La nature comme modèle

La nature ignore la notion de déchets au sens où nous l'entendons. Elle réutilise les ressources à l'infini. Peut-elle nous apprendre à mieux harmoniser nos activités économiques, nos procédés industriels et nos habitudes de consommation ?

Pendant des siècles, la gestion des déchets consistait principalement à organiser leur collecte. Mais depuis la révolution industrielle, la question de leur élimination se pose avec une insistance grandissante. Cette évolution ne tient pas tant à leur volume qu'à leur composition, dans laquelle entrent des matériaux non biodégradables, voire nocifs. C'est pourquoi il est intéressant de constater que, dans la nature, toute chose ayant atteint le terme de son cycle de vie est réutilisée : chaque matériau usagé en produit un nouveau. La grande différence entre ces deux modes de fonctionnement, c'est que nous pensons de façon linéaire, en termes d'entrées et de sorties, alors que la nature fonctionne en cycle fermé.

Un développement global

C'est en essayant d'appliquer au développement de produits ces règles simples, inspirées par l'observation de la nature, que Michael Braungart, professeur d'ingénierie des procédés, et William McDonough, architecte, ont créé le concept du « Cradle-to-Cradle » (C2C, « du berceau au berceau »), par opposition au « Cradle-to-Grave » (« du berceau à la tombe ») qui domine notre époque. Le C2C, c'est une méthode globale

de développement de produits et un pas de plus vers une économie durable.

Ce concept distingue deux cycles de matériaux : le biologique et le technologique. Au terme de chacun d'eux, les matériaux sont réutilisés dans un nouveau cycle de production et de consommation, exactement comme dans la nature. Le cycle biologique concerne des matériaux qui retournent naturellement à l'environnement pour nourrir d'autres systèmes vivants. Les produits qui remplissent ces critères sont appelés « produits de consommation ». Les emballages et les produits de nettoyage en sont un exemple typique. Quant au cycle technologique, il s'agit d'un cycle de production industriel dans lequel les matériaux non biodégradables, comme les métaux et certains polymères, circulent en boucle fermée. Parmi ces « produits d'usage », on trouve les téléviseurs, les lave-linge, les ordinateurs ou encore les voitures.

La certification C2C évalue un produit en fonction des substances qu'il contient (désirables ou indésirables) et de la recyclabilité des matériaux. L'utilisation d'énergies renouvelables au cours de la fabrication, la gestion responsable de l'eau et certains des aspects de responsabilité sociale sont également pris

en compte. On recense aujourd'hui plusieurs centaines de produits certifiés, quoique à des niveaux différents qui dépendent de l'application plus ou moins optimale du concept C2C sur leur développement. Un nombre croissant d'entreprises – certaines grandes sociétés comme Alcoa, DSM et Procter & Gamble, ou d'autres, plus petites mais soucieuses de faire certifier l'ensemble de leurs produits – ont déjà adopté l'approche C2C.

Bon pour les entreprises et l'environnement

Le développement de biens selon les principes du C2C présente un certain nombre d'avantages économiques pour l'entreprise : à court terme, les achats de matières premières diminuent, tandis que les empreintes énergétique et aquatique s'allègent ; ensuite, les émissions de substances nocives s'en trouvent réduites, ce qui a un impact positif sur les risques de responsabilité et autres risques d'exploitation. Enfin, la méthode C2C permet à l'entreprise d'améliorer son image auprès des consommateurs, contribuant ainsi à la différenciation des marques – deux conditions primordiales pour obtenir des profits stables et durables.

Le concept C2C voudrait amener les producteurs à se soucier de la fin de vie d'un produit dès la phase de développement. Mis en situation de revaloriser activement celui-ci, ils seraient davantage responsabilisés. Les fournisseurs de biens entrant dans la catégorie des produits d'usage seraient



«La fin du cycle de vie d'un produit doit être prise en compte dès la phase de développement.»

Thomas C. Kaufmann

incités à considérer qu'ils ne vendent pas une simple marchandise mais bien un service complet. Rien à voir avec la pratique actuelle qui consiste à laisser aux pouvoirs publics le soin de recycler les produits dont les consommateurs se débarrassent. Car, au fond, de quoi s'agit-il ? De transformer nos procédés industriels anti-écologiques en un ensemble de processus de développement suivant des principes clairs, qui réconcilierait consommation, économie et écosystème. L'augmentation de la consommation ne condamne pas forcément notre planète et ses ressources limitées.

Thomas C. Kaufmann, analyste actions senior

Le subtil équilibre entre croissance et austérité

Le monde semble aller à vau-l'eau. Des années de croissance démesurée ont un prix. Les politiques de forte austérité engagées par les pays industrialisés, les entreprises et les ménages font désormais la une des médias. Mais bien que cette austérité soit de mise, ses conséquences (tout comme celles de la fièvre dépensièrde ces dernières années) pourraient bientôt se révéler désastreuses.

Lorsque les dépenses excèdent les recettes, menant à un déséquilibre, il convient de faire des économies. Au vu de la crise de la dette mondiale, ce principe budgétaire simple devrait s'appliquer à plus grande échelle. En effet, recettes et dépenses doivent correspondre, mais dans une économie mondiale, elles ne le doivent pas nécessairement au même endroit et au même moment. Le crédit permet de combler le déséquilibre qui se crée lorsque les dépenses et les recettes diffèrent tant géographiquement que temporellement.

Sans cela, le développement économique n'aurait pu s'opérer au fil des siècles. Si Robinson Crusoé ne pouvait vivre autrement qu'en autarcie, dans une économie ouverte, il est possible d'échanger les excédents issus des économies budgétaires. Les intérêts rémunèrent le risque et compensent la renonciation à la consommation..

Vers l'équilibre économique

Ce fait s'illustre très aisément au niveau macroéconomique, abstraction faite dans un

premier temps de la zone euro en crise. Une économie présentant une consommation de masse, telle que les Etats-Unis, peut financer son déficit de la balance des opérations courantes en se tournant vers une économie comme la Chine, forte des excédents de sa balance courante, les exportations étant supérieures aux importations (consommation et investissements). Les réserves de change sont notamment investies dans des obligations américaines. Si le pays excéditaire doute de la capacité de l'émetteur à rembourser l'intégralité des obligations, le risque encouru est plus élevé, ce qui nécessite une rémunération et donc des intérêts plus importants.



«Les hausses d'impôts au cours de phases de consolidation budgétaire se répercutent négativement sur la croissance.»

Anja Hochberg

Dans ce contexte, la capacité à rembourser le crédit, ou la fameuse question de la soutenabilité de la dette publique, dépend de la performance du débiteur, du niveau de la dette publique, de l'endettement supplémentaire annuel, mais aussi du montant des intérêts. Si ces derniers sont astronomiques, même le plus performant des débiteurs serait incapable d'effectuer le remboursement.

Les coupes budgétaires ne visent donc pas à pérenniser l'équilibre entre les recettes et les dépenses, mais plutôt à garantir l'utilisation à long terme des finances publiques.

Des économies, oui mais pourquoi ?

Cette question nous ramène dans la zone euro. Les pays, tels que la Grèce, faisant état d'une dette publique «insoutenable» doivent procéder exactement de la manière décrite ci-dessus pour retrouver le chemin de la soutenabilité. La réduction de la dette exigible (décote) reste une mesure extrême, étant donné que le pays ne pourrait accéder de façon autonome au marché des capitaux pendant des années.

Depuis 2010, les pays de la zone euro ont sensiblement réduit leur déficit budgétaire (figure 1). La méthode de consolidation la plus courante consiste en une réduction du ratio endettement annuel (paiement d'intérêts inclus) / produit intérieur brut (PIB). Dans ce cadre, il est avantageux, dans un premier temps, de bénéficier d'intérêts constants, soit par l'intervention de la Banque centrale européenne, soit grâce au plan de sauvetage. Enfin, la réduction du déficit implique soit une baisse sensible de l'endettement supplémentaire associée à un PIB constant, soit une augmentation du PIB combinée à un endettement constant.

Des économies, oui mais comment ?

Ce qui est facile à dire peut se révéler plus délicat à faire. Freiner les dépenses et booster les recettes, comment y parvenir ? L'Espagne, par exemple, est en train d'essayer de réaliser ce coup de maître. Une réduction drastique des dépenses publiques est à l'ordre du jour, incluant une diminution des salaires des fonctionnaires ainsi qu'un redoublement de vigilance en matière de surveillance des régions autonomes. Les privatisations ne remplissent pas seulement le tiroir-caisse de l'Etat à court terme, mais permettent de réduire à long terme la masse salariale publique. Ces mesures doivent toutefois s'accompagner d'une augmentation des recettes publiques.

Un recours supposé rapide à des hausses d'impôts se soldera rapidement par un ralentissement de la croissance. Les majorations d'impôts réduisent le revenu disponible des ménages et pèsent ceteris paribus (c.p. = toutes choses égales par ailleurs) sur la consommation, réduisent c.p. le bénéfice des entreprises et constituent un frein à la création d'emplois. Des économistes ont démontré que les hausses d'impôts intervenant au cours de phases de consolidation budgétaire se répercutaient négativement sur la croissance. Pour résorber le déficit dans un cas pareil, la réduction des dépenses publiques devrait s'opérer plus rapidement que le ralentissement de la croissance.

Etant donné que les dépenses de l'Etat (p. ex. les salaires des fonctionnaires) sont souvent liées à des contrats à long terme, il est probable que le secteur privé (consommation des ménages, investissements des entreprises) s'adapte plus vite. La baisse du PIB est plus rapide que celle de l'endettement, et le taux d'endettement augmente. En revanche, la croissance peut décupler les recettes publiques. Une reprise conjoncturelle influera toutefois plus ou moins intensément sur ces dernières selon les pays. Pour ressentir les effets bénéfiques de la croissance, un marché du travail doit être le plus flexible possible, permettant par exemple la négociation individuelle des contrats de travail (figure 2).

Des économies et de la croissance

Deux stratégies se révèlent primordiales à l'obtention d'un budget «soutenable» : les coupes budgétaires et le renforcement des bases de la croissance. Une politique budgétaire trop restrictive ne pouvant être contrebalancée dans l'immédiat par une politique monétaire plus expansionniste peut miner la croissance et enclencher le cercle vicieux de l'endettement. Dans les années à venir, cet équilibre subtil sera suivi de manière critique par les marchés financiers. Une gestion de fortune adaptée devrait tenir compte de cette tendance, par exemple grâce à une pondération des classes d'actifs ou des régions.

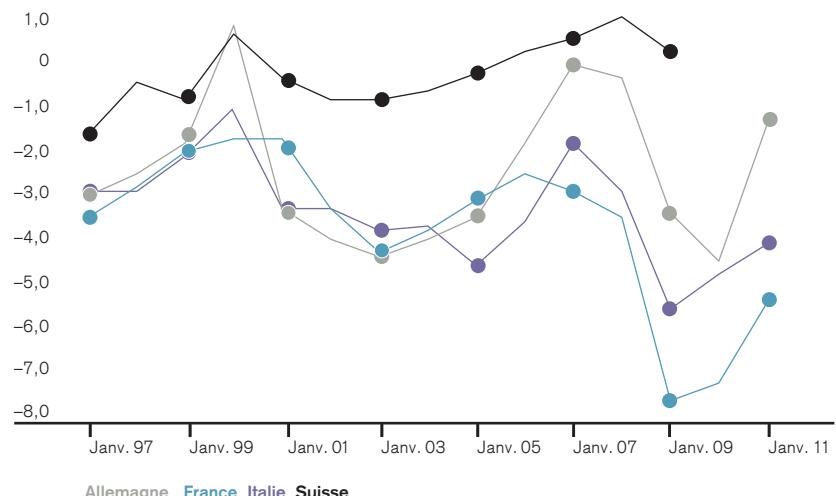
Anja Hochberg
Responsable Stratégie de placement Asset Management
au Credit Suisse

Figure 1

Déficit budgétaire de la zone euro

Ces dernières années, les pays de la zone euro ont sensiblement réduit leur déficit budgétaire.

En % du produit intérieur brut



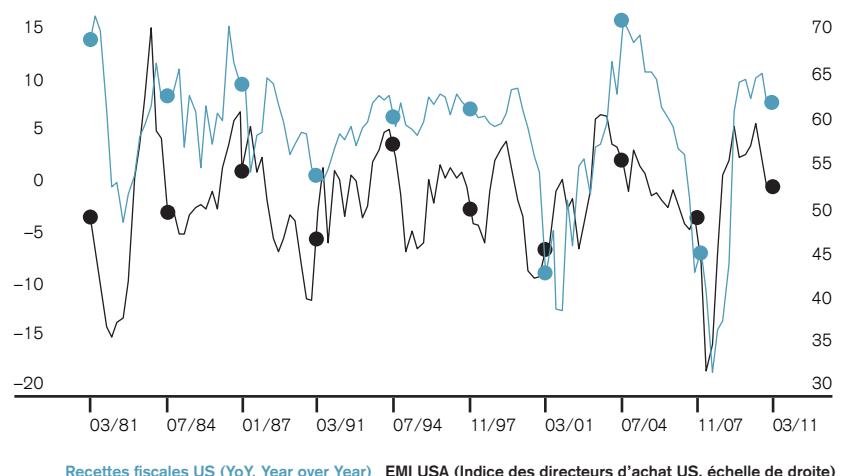
Sources: Datastream, Credit Suisse/IDC

Figure 2

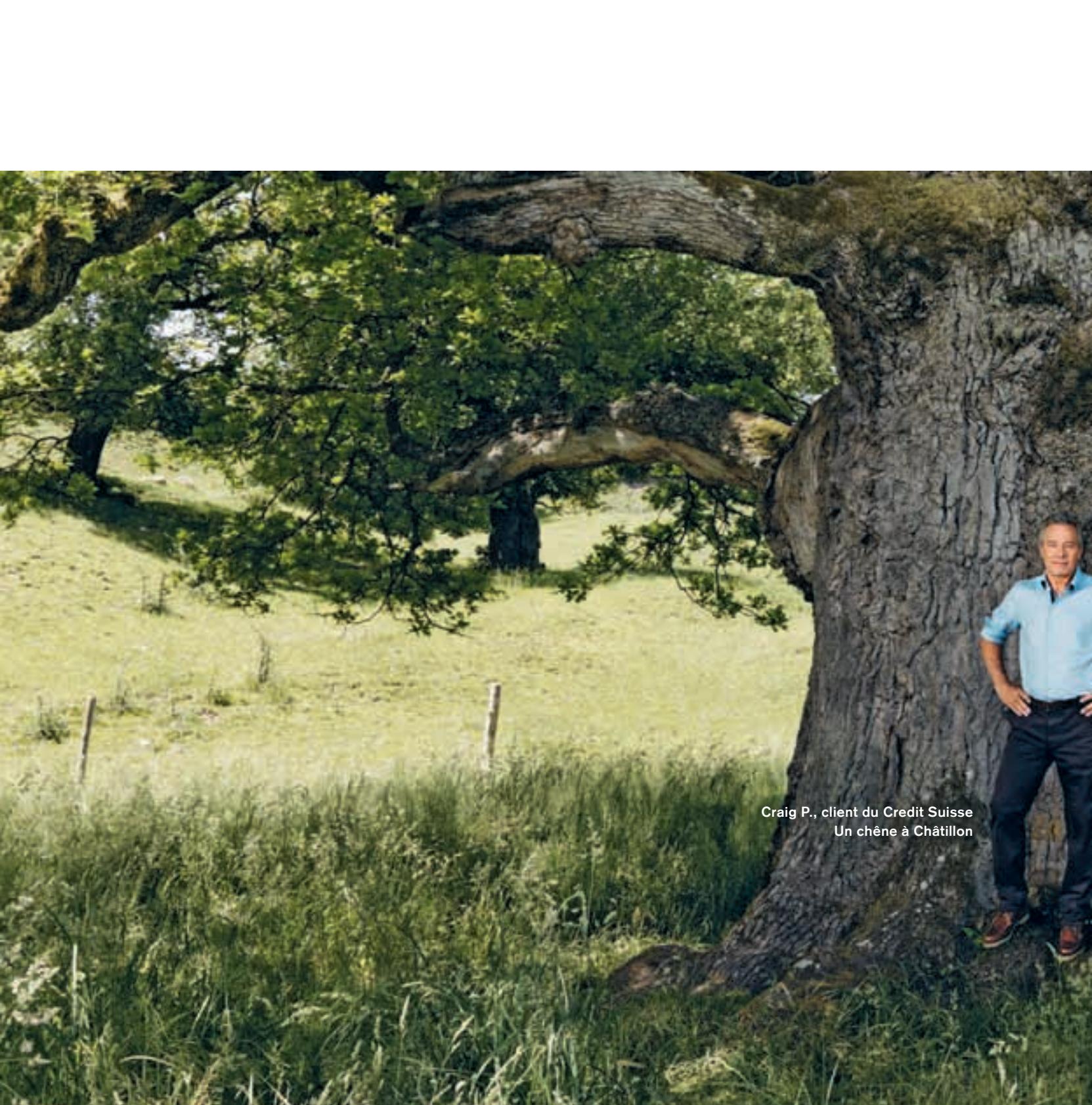
Recettes fiscales aux Etats-Unis

En termes de fiscalité, les Etats-Unis sont plus flexibles que d'autres pays. Une hausse de la croissance entraîne rapidement une hausse des recettes fiscales.

En %



Sources: Bloomberg, Credit Suisse



Craig P., client du Credit Suisse
Un chêne à Châtillon

Des valeurs profondément enracinées: Private Banking en Suisse.

Faites-vous conseiller. Téléphone 022 392 22 88

Nos clients s'appuient sur la qualité, la rigueur et la planification à long terme.
Depuis plus de 150 ans, notre conseil repose sur ces principes.
Apprenez-en davantage.

credit-suisse.com/privatebanking



CREDIT SUISSE





Les médias sociaux s'inscrivent dans la durée. Les entreprises doivent donc les intégrer dans leur stratégie de communication.

« Si on n'est pas sur Youtube, on n'existe pas »

Les médias sociaux ne révolutionnent pas seulement les relations interpersonnelles, mais également la communication des entreprises, voire des gouvernements. **Nick Blunden** est responsable de la version numérique de « The Economist », et **Matthias Lüfkens** a grandement contribué à positionner le Forum économique mondial (WEF) sur les réseaux sociaux. Lors d'une formation continue du Credit Suisse à Zurich, les deux experts ont exposé au bulletin les opportunités offertes aux entreprises par ces nouveaux médias.

bulletin : Les médias sociaux sont-ils une branche en plein boom ou un simple buzz ?

Nick Blunden : Ni l'un ni l'autre. Un boom implique qu'il y ait un jour ou l'autre effondrement, ou « bust ». Je ne suis pas sûr que ce soit le cas, même si la branche connaît une croissance spectaculaire. Quelques signes sur le marché font cependant penser à un buzz. Néanmoins, les principes fondamentaux des médias sociaux s'inscrivent dans la durée et la durabilité.

Pourquoi ?

Nick Blunden : Parce que l'être humain est avant tout un être social, qu'il l'a toujours été et le restera sans doute toujours. L'ascension des médias sociaux se fonde sur cette réalité, ce qui en fait un phénomène durable.

Monsieur Lüfkens, partagez-vous cet avis ?

Matthias Lüfkens : Tout à fait. Les médias sociaux sont faits pour durer. Facebook comptera bientôt un milliard d'utilisateurs. Si c'était un pays, il deviendrait bientôt le deuxième Etat le plus peuplé au monde, devant l'Inde. Et même si Facebook subissait le même sort que Myspace, il serait simplement remplacé par un autre réseau social. Il est de plus en plus difficile d'échapper à l'univers des réseaux sociaux. C'est pourquoi je suis persuadé que les médias sociaux ont une longue vie devant eux.

Les entreprises peuvent-elles tirer profit des médias sociaux ?

Matthias Lüfkens : Les entreprises doivent tout d'abord repenser la vision qu'elles en ont. Elles doivent en devenir un acteur majeur en développant une communauté d'amis au lieu de se focaliser >

sur la recherche de clients potentiels. En d'autres termes, elles doivent jouer la carte du « social » et s'ouvrir. Il s'agit par exemple de déterminer les personnes habilitées à parler au nom de l'entreprise. Avant, c'était simple : seuls le responsable de la communication, le CEO et éventuellement la direction pouvaient s'exprimer. Aujourd'hui, tous les collaborateurs, du personnel d'accueil jusqu'au cadre moyen, sont des porte-parole officiels dès lors qu'ils communiquent sur Twitter ou Facebook. Les entreprises doivent donc former leurs collaborateurs et définir en quoi consiste cette démarche « sociale », et comment composer au mieux avec ce nouveau rôle de porte-parole.

Nick Blunden : Les entreprises doivent rester à l'écoute de leur public pour comprendre la dynamique du marché, car celle-ci repose avant tout sur l'échange. Les entreprises qui appliquent ce principe, écoutent leurs clients et placent leurs demandes, leurs besoins et leurs désirs au centre de leur organisation tireront profit des médias sociaux.

Quelle est l'importance de la réactivité ?

Matthias Lüfkens : Elle est très importante. Il ne suffit pas de dire : « Nous sommes sur Twitter, mais nous nous contentons d'observer, sans être actifs. » Les entreprises doivent aller plus loin. Elles doivent écouter et réagir. Un communiqué de presse ne peut pas être condensé en 140 caractères. Il faut impliquer le public. Par exemple, le CEO et la direction peuvent poster des messages sur Twitter. Les dirigeants peuvent ainsi s'adresser directement au grand public, y compris les collaborateurs et les journalistes, et le public peut poser des questions, interagir.

Mais n'est-ce pas une porte ouverte aux critiques ?

Comment les entreprises doivent-elle faire face ?

Nick Blunden : En pénétrant dans ce monde. Une bonne image permet d'encourager les gens à s'exprimer librement. Mais la critique est partout. Même si les entreprises ou les individus peuvent être tentés d'en faire abstraction, elle demeure présente. Les entreprises qui se confrontent à la critique en récolteront les

« Les entreprises doivent repenser leur vision des médias sociaux. »

Matthias Lüfkens

fruits. Prenons l'exemple de Trip Advisor, dans le secteur du tourisme. Les grands groupes hôteliers se sont empressés de déclarer : « C'est affreux, des personnes critiquent nos hôtels. » Mais finalement, ces commentaires ont été positifs pour le secteur. Les acteurs ont dû redoubler d'efforts. Une crise peut avoir des retombées positives si l'on prend en compte le feed-back et qu'on réagisse en conséquence.

Quelle démarche adoptez-vous à « The Economist » ?

Nick Blunden : La première fois que nous avons encouragé nos journalistes à utiliser les médias sociaux, certains ont décrété : « Je ne veux absolument pas participer. Comment les gens osent-ils critiquer mes articles ? » Nous avons dû leur rappeler que critiquer les dirigeants politiques, les CEO et les décideurs en général fait partie de notre travail quotidien. Aujourd'hui, n'importe quel journaliste de « The Economist » confirmerait que le feed-back obtenu grâce aux nouveaux moyens de communication a amélioré son travail. Il en va de même pour les entreprises. Une fois le choc de la critique passé, elles s'efforceront de s'améliorer.



Matthias Lüfkens, Managing Director Digital EMEA chez Burson-Marsteller, était auparavant Associate Director Media du Forum économique mondial. Après avoir porté la voix de Davos dans le monde pendant cinq ans, il a fait entrer le monde à Davos grâce à l'utilisation novatrice d'outils comme Twitter, Facebook, Google+, Youtube, Flickr, Wikipedia, Qik et Livestream. En 1991, il a lancé la collection de guides touristiques « In Your Pocket » en Lituanie. Quand il ne suit pas de près les dernières tendances high-tech, Matthias Lüfkens tourne et monte des vidéos pour ses différentes chaînes Youtube.

Suivez Matthias Lüfkens sur Twitter : @luefkens, @lufkens (compte français)



Nick Blunden, Global Digital Publisher à « The Economist », est responsable mondial de tous les aspects commerciaux du site Economist.com ainsi que des éditions numériques de « The Economist » pour iPad, iPhone, tablettes et smartphones Android, PlayBook, Kindle, Zinio et Nook. Avant d'occuper ce poste, il était Global Managing Director and Publisher du site Economist.com. Il a dirigé avec succès la mise en place de la stratégie Community, très plébiscitée et orientée sur l'aspect social.

Suivez Nick Blunden sur Twitter : @nickblunden

Qu'est-ce que les médias sociaux ?

Le concept de médias sociaux recouvre les plates-formes et les réseaux numériques qui permettent aux utilisateurs de communiquer entre eux et de partager des informations, des messages, des images et des films avec leurs amis ou le public. Les réseaux sociaux Facebook et Google+, la plate-forme de microblogging Twitter ou le portail vidéo Youtube comptent actuellement parmi les applications les plus connues. Les médias sociaux gagnent en importance grâce à leur lien avec les moteurs de recherche.

Vous avez évoqué le tourisme. Quels sont les autres secteurs qui utilisent les médias sociaux avec succès ?

Nick Blunden : Nike, par exemple, est maître en la matière. L'industrie pharmaceutique également. Ce n'était pas une candidate évidente pour les médias sociaux, car elle fait l'objet d'une réglementation stricte et est souvent la cible des critiques. Des entreprises comme Johnson & Johnson ont toutefois montré les possibilités offertes par Youtube, les blogs et Twitter. Prenons l'exemple du vendeur de chaussures en ligne Zappos. Grâce aux médias sociaux, il a réussi à forger la réputation de son service

« Le marché repose avant tout sur l'échange. »

Nick Blunden

client ; à peine dix ans plus tard, sa valeur atteint le milliard, ce que la plupart des détaillants américains classiques n'ont réalisé qu'en 30, 40 ou 50 ans.

Qu'en est-il des établissements financiers ?

Une banque a-t-elle intérêt à twitter ?

Matthias Lüfkens : Bien sûr, car on pourra bientôt s'adresser aux clients via Twitter. La compagnie aérienne KLM a déjà transmis via Twitter des informations sur une éruption volcanique qui perturbait le trafic aérien. Elle a twitté : « Suivez-nous, nous vous suivrons aussi », s'assurant ainsi un contact direct, et a modifié les réservations des clients. Il en sera de même pour les banques : je suis certain que je pourrai bientôt réaliser des opérations bancaires en ligne via Twitter.

Quel est le risque ?

Matthias Lüfkens : Le risque serait de ne pas le faire. A l'époque où j'ai introduit le Forum économique mondial sur Facebook, des manifestations contre la mondialisation avaient lieu à Zurich, à Davos et à Berne. En créant la page, je me suis demandé qui voudrait devenir ami avec le WEF. Et pourtant, elle a reçu plus de 100 000 « J'aime ». Au fil des ans, seuls dix ou vingt commentaires négatifs ont été postés. Nous avons pratiqué l'ouverture et encouragé la discussion. Celle-ci s'est déroulée dans le respect mutuel. Il faut tout simplement prendre le risque.

Quel média social exerce la plus grande influence ? Twitter est-il plus important que Facebook pour les professionnels ?

Matthias Lüfkens : Oui, parce qu'il est public, alors que Facebook reste dans une certaine mesure privé. Twitter est un outil puissant et celui que je préfère. On peut, entre autres, réaliser des interviews Twitter : chaque PDG peut consacrer une demi-heure par semaine à répondre à quelques questions, se substituant ainsi à une conférence de presse. Le président du Rwanda, Paul Kagame (@PaulKagame), constitue un bon exemple. C'est l'un des dirigeants politiques les plus actifs sur Twitter. Il communique directement avec ses followers. A l'inverse, François Hollande, le nouveau président français, a arrêté de twitter sur son compte personnel après son élection, abandonnant ainsi 400 000 followers. Cette attitude pourrait lui coûter sa réélection.

Nick Blunden : Moi aussi, j'aime beaucoup Twitter, mais les 140 caractères ont leurs limites. Facebook aussi, comme on l'a dit. A long terme, c'est Youtube qui présente le plus de valeur pour les entreprises engagées et pour lesquelles la transparence est une nécessité. La vidéo est un média très séduisant. Les meilleures

entreprises utilisent judicieusement tous ces instruments, car ils sont complémentaires.

« The Economist » utilise-t-il ces services de façon complémentaire ?

Nick Blunden : Oui. Nous totalisons 1,1 million de « J'aime » sur Facebook et 2,5 millions de followers sur Twitter. Nous sommes très présents sur Youtube, bien que nous produisions peu de contenu vidéo. Nous utilisons Slideshare et notre communauté Tumblr est très vaste, ce qui nous tient à cœur. Nous avons également besoin de LinkedIn et de Flickr. Nous n'avons pas encore essayé d'utiliser de façon optimale les réseaux régionaux, plus communément appelés réseaux non anglophones.

Monsieur Lüfkens, quels réseaux ont contribué à la promotion du WEF ?

Matthias Lüfkens : Youtube a rencontré un vif succès. En 2006, quand j'ai téléchargé des vidéos sur la plate-forme, on m'a dit : « Personne ne va les regarder. Elles ne sont pas faites pour être diffusées sur Internet. » Mais nous avons persisté et, désormais, le WEF compte deux chaînes et 19 000 abonnés. Youtube est le deuxième moteur de recherche sur Internet. Si on n'est pas sur Youtube, on n'existe pas. Nous sommes également présents sur Facebook avec plus de 100 000 « J'aime », sur Google+ avec plus d'un million et sur Twitter avec 1,6 million de followers. Lors de la mise en place de Twitter à Davos en 2008, 23 des 2 600 participants twittaient. Cette année, ils étaient 649 à être actifs sur la plate-forme de microblogging.

Vous avez affirmé que les médias sociaux allaient durer.

Comment peuvent-ils évoluer ?

Nick Blunden : Les services mobiles devraient connaître un essor considérable. Les téléphones portables sont très répandus partout dans le monde, il est donc normal de s'en servir aussi pour les médias sociaux. Les services mobiles sont fondés sur la notion de « social ».

Matthias Lüfkens : Oui, les téléphones mobiles jouent un grand rôle. Mais il ne faut pas oublier le traitement des données, car nous partageons tous des informations. Des millions de tweets sont envoyés chaque jour. Comment contrôler et gérer ce flux d'informations ? D'après moi, ce rôle incombe aux journalistes : ne pas se contenter d'écrire des articles, mais collecter tous ces commentaires sur différents réseaux. Il s'agit d'un grand défi, car la masse d'informations est énorme et ne cesse d'augmenter.

Entretien : Claudia Hager

Le Credit Suisse et les médias sociaux

Le Credit Suisse est présent sur différents réseaux sociaux.

Vous trouverez les derniers articles, informations et vidéos concernant l'économie, la société, la culture et le sport sur Youtube, Facebook, Twitter ou via les flux RSS ou podcasts.

www.credit-suisse.com/news/fr/social_media.jsp



Le 1^{er} novembre 1922, l'ancien Crédit Suisse s'installe dans ce bâtiment de style néo-Renaissance, situé sur la Schwanenplatz à Lucerne. Cette photographie date de 1950 environ.

Concours

Vous trouverez plus d'informations concernant la création des succursales de Lucerne et de Glaris sur www.credit-suisse.com/bulletin et remporterez peut-être l'un des dix catalogues présentant les œuvres de Hans Erni, dédicacés par l'artiste.

Le 13 octobre, la succursale de Lucerne située sur la Schwanenplatz organisera une journée portes ouvertes avec diverses animations.

Le 10 novembre, une journée portes ouvertes à Glaris célébrera la réouverture de la succursale fraîchement rénovée.

Triple anniversaire au Crédit Suisse

En 1912, l'ancien Crédit Suisse reprenait à Lucerne, à Glaris et à Horgen trois établissements bancaires en difficulté, sauvant ainsi de nombreux emplois tout en s'implantant dans des régions commerciales de premier plan. Lucerne commémore l'événement en organisant une journée portes ouvertes le 13 octobre.

A partir du milieu des années 1880, la Suisse connaît plus de deux décennies d'un boom économique reposant principalement sur le commerce extérieur. La population de ce pays autrefois marqué par l'émigration augmente alors d'un tiers, dépassant les 3,7 millions d'habitants.

Au début du XX^e siècle, la Confédération centralise la gestion ferroviaire par l'intermédiaire des Chemins de fer fédéraux (1902) et crée la Banque nationale suisse en lui accordant le monopole d'émission de la monnaie (1907). Elle renforce également sa politique sociale avec l'introduction de l'assurance-maladie/accidents obligatoire début 1912.

Durant cette période, le développement quantitatif et qualitatif du secteur bancaire se poursuit. De nombreux établissements voient le jour, tandis que les grandes banques étendent leurs activités et entament la création d'un réseau national de succursales.

A la veille du conflit de 1914-1918, le système mondial se retrouve soudain sous pression, les tensions entre grandes puissances entraînant une dépression à l'échelle internationale. Les entreprises exportatrices importantes et les banques de taille moyenne connaissent de graves difficultés, notamment celles qui avaient jadis le droit d'émettre de la monnaie, puisqu'elles avaient déjà dû

abandonner leur principale branche d'activité en 1907.

Fin 1911, le Crédit Suisse, devenu la banque la plus importante du pays, entame des négociations avec les établissements bancaires de Glaris, de Horgen et de Lucerne en vue d'une fusion. Le succès est au rendez-vous : les emplois sont quasiment tous conservés et les actionnaires estiment l'offre du Crédit Suisse très généreuse. La banque parvient ensuite à doubler le nombre de ses succursales : à Bâle (1905), Genève et Saint-Gall (1906) s'ajoutent Glaris et Horgen en avril 1912, puis Lucerne en octobre de cette même année. 1913 marque la création d'une succursale à Lugano, suivie par Frauenfeld et Kreuzlingen durant la Première Guerre mondiale (1917).

Entre 1904 et 1912, le Crédit Suisse augmente ainsi son capital-actions de 40 à 75 millions de francs. Fin 1912, il compte environ 1000 collaborateurs, contre 66 au début des années 1880.

La succursale de Lucerne – la seule en Suisse centrale avant l'ouverture de celles de Zoug et de Schwyz en 1937 – est un véritable atout pour la banque, grâce à sa proximité avec les infrastructures touristiques (hôtels, téléphériques), et connaît un développement considérable après la Première Guerre mondiale. schi

Impressum

118^e année, paraît 6 fois par an en français, en allemand, en anglais et en italien

ÉDITEUR : Credit Suisse AG
Case postale 2, CH-8070 Zurich,
Téléphone +41 44 333 11 11

RÉDACTION : Andreas Schiendorfer (schi), rédacteur en chef, Claudia Hager (ch), rédactrice en chef adjointe **Collaboration rédactionnelle** Schirin Razavi (bulletin online), Alice Ratcliffe (version anglaise) **Sponsoring** Daniel Huber (duh), Stefan Behmer (sb) **Corporate Responsibility** Mandana Razavi (mar), Valérie Clapasson Fahrni (cfv), Alice Bordoloi (ab), Fiona Kelly

Stage Sandra Buchmann, Franziska Thürer, Céline Speck

Contact redaktion.bulletin@credit-suisse.com
Internet www.credit-suisse.com/bulletin
Page Facebook bulletin du Credit Suisse

MISE EN PAGE ET RÉALISATION :
Arnold Kircher Burkhardt: Michael Suter, Arno Bandli (direction), Monika Häfliger, Martin Blättler, Maja Davé. **Relecture** Carola Bächli (AKB), Claudia Marolf, Tarzisius Koch, Danielle Lerch **Adaptation française** Credit Suisse Language Services
Impression Stämpfli AG **Préimpression** nc ag
Marketing/annonces Andreas Schiendorfer, tél. 044 333 59 42, Martin Polloni (collaboration)

Tirage contrôlé REMP 2011 139 575
Numeró d'enregistrement ISSN 1423-1360
Changement d'adresse : voir bon de commande
Reproduction autorisée avec la mention « Extrait du bulletin du Crédit Suisse ».

COMMISSION DE RÉDACTION : Meike Bradbury, Nicole Brändle Schlegel, René Buholzer, Myriam Burkhard, Gabriela Cotti Musio, Barend Fruthof, Sandro Grünenfelder, Sylvie Hofstetter, Fabio Giuri, Anja Hochberg, Bettina Junker Kränzel, Andrea Krejza, Hanspeter Kurzmeyer, Aga Tharek Murad, Tarkan Özkip, Alberto Petruzzella.

La présente publication a un but strictement informatif. Elle ne constitue ni une offre ni une

invitation du Crédit Suisse à acheter ou à vendre des titres. Les références aux performances antérieures ne garantissent nullement des évolutions positives dans l'avenir.

Les analyses et les conclusions présentées dans la présente publication ont été élaborées par le Crédit Suisse et peuvent avoir déjà été utilisées pour des transactions de sociétés du Credit Suisse Group avant leur communication aux clients. Les avis présentés dans cette publication sont ceux du Crédit Suisse au moment de la mise sous presse (sous réserve de modifications).

Le Crédit Suisse est une banque suisse.

News Business

Des PME exemplaires

Photo: Osec



Bien que le Forum du commerce international soit terminé depuis un certain temps (voir le bulletin « Orient », 1/2012), le mérite des lauréats de l'Osec Export Award récompensés pour leur entrée exemplaire sur le marché reste intact au vu de la conjoncture actuelle : dans la catégorie Step-In, Trunz Water Systems AG de Steinach (nouvellement implantée au Brésil) a surclassé Alipro et Berhalter, et dans la catégorie Success, V-Zug AG (Russie) a devancé Implenia et Maxon Motors. Pour en savoir plus, consultez www.credit-suisse.com/bulletin

Yes, We Scan !

Désormais, les clients du Credit Suisse peuvent régler leurs factures depuis leur téléphone portable. Quinze ans après l'introduction de la banque en ligne, l'application de banque mobile permet de franchir une nouvelle étape. Elle allie simplicité de fonctionnement et normes de sécurité très élevées. Il suffit de scanner le bulletin de versement orange avec son iPhone, de compléter les informations si nécessaire et de virer le montant souhaité – partout et à tout moment. Une vue d'ensemble des paiements en suspens et le paiement express font partie des nouvelles fonctions de l'application. Vous pouvez télécharger gratuitement la dernière version de cette application dans l'App Store suisse. Informations complémentaires sur www.credit-suisse.com/mobilebanking

Le Furttal, une perle aux portes de Zurich

Le service Economic Research du Credit Suisse s'est intéressé au Furttal dans la série « Swiss Issues Régions ». La proximité immédiate de cette région avec Zurich et son aéroport en fait un lieu de résidence et un site économique intéressants. Informations complémentaires sur l'étude, la 4^e Furttal Arena, ainsi que sur le forum économique du Furttal sur www.credit-suisse.com/bulletin

Lasse Kjus pour représenter la Suisse centrale

Avec seize médailles remportées aux championnats du monde et aux Jeux olympiques entre 1993 et 2003, le Norvégien Lasse Kjus a fait de l'ombre aux skieurs suisses. Aujourd'hui, il promeut la qualité exceptionnelle de ses vêtements de sport, fabriqués en Suisse centrale. La marque KJUS de la société LK International AG, située à Cham, a déjà fait une entrée réussie dans 32 pays. Son CEO, Didi Serena, s'est spécialisé dans les tissus thermorégulateurs pour les sportifs, qui offrent une grande liberté de mouvement et une protection optimale contre les intempéries. Cette réussite a été honorée par le Prix de l'Entreprise SVC Suisse centrale.



Didi Serena se réjouit du prix remis par Hans-Ulrich Müller (à gauche), président du SVC, et Hans-Ulrich Meister (à droite), CEO du Credit Suisse en Suisse. Et pour participer à notre concours, veuillez vous reporter au bon de commande.

Single Family Office

Une histoire de famille

Les bouleversements structurels du monde de la finance n'ont fait qu'accroître les difficultés liées à la gestion de fortunes privées. Grâce à son activité de conseil, le Credit Suisse cible les besoins des clients tout en s'adaptant à leur situation. Trois centres de compétences dédiés aux single family offices gèrent les intérêts des familles aisées.

Les single family offices gèrent la fortune de familles aisées – une activité aussi complexe que diversifiée.

Photos : Credit Suisse, Thomas Eugster | Rainer Jahns



Daniel Brupbacher : « Dans la gestion de fortune, la discréetion est aussi importante que la confiance. »



La Suisse reste l'un des pays les plus renommés pour la gestion de fortunes privées. Cette réputation découle de la stabilité économique et politique du pays, de sa sécurité juridique, de la solidité de sa monnaie et de la qualité de ses services et de ses conseils. Au vu des incertitudes qui règnent en Europe, ces avantages sont très appréciés. Le nombre de single family offices, structures visant à défendre les intérêts financiers des familles fortunées, y est donc d'autant plus élevé.

« Le groupe des family offices est extrêmement hétérogène, notamment en termes de volume et de nature des actifs sous gestion », explique Daniel Brupbacher. Au sein du Credit Suisse, il est responsable des clients très aisés, qu'il s'agisse de particuliers, d'entrepreneurs ou de familles. « L'objectif commun à tous les family offices est de gérer et de faire fructifier la fortune de ces familles, afin d'assurer sa transmission aux générations futures, poursuit Daniel Brupbacher. Toutefois, les prestations varient considérablement selon leurs besoins et leurs préférences : elles englobent le conseil économique, juridique et fiscal, mais également l'exploitation des immeubles, l'éducation des enfants, les financements aéronautiques et l'organisation de la vie privée ; en somme, tous les domaines qui ne suscitent pas l'intérêt des familles ou dans lesquels le temps ou les connaissances leur font défaut. »

De plus, les family offices diffèrent par leur organisation. Le gérant crée parfois sa propre société. Cette indépendance apparente implique toutefois des coûts élevés et des difficultés pour trouver le personnel adéquat. Le recours aux banques fournissant ce type de services spécialisés est donc de plus en plus fréquent. Citons l'exemple du Credit Suisse, qui, depuis de nombreuses années, gère avec succès des sociétés de gestion de fortunes familiales dans le monde entier. En Suisse, il a ainsi créé à Zurich, à Zoug et à Genève des centres de compétences dédiés aux single family offices.

Expérience et confiance

« L'expérience et les connaissances spécialisées sont primordiales, car les family offices présentent de fortes différences dans leur organisation et leur mandat », déclare Daniel Brupbacher. Les conseillers se distinguent également par leur excellente compréhension de la complexité des affaires, une aptitude indispensable puisque

les clients évoluent dans un environnement semi-institutionnel. Dans l'idéal, les family offices se consacrent tant aux particuliers qu'aux sociétés d'exploitation gérées par la famille.

« Dans la gestion de fortune, la discréction est tout aussi importante que la confiance. C'est pourquoi les équipes du Credit Suisse sont relativement réduites », explique Daniel Brupbacher. Les centres de compétences travaillent donc en étroite collaboration avec les différents domaines au sein de la banque, dans le monde entier si nécessaire. Pour Daniel Brupbacher, il s'agit d'un avantage compétitif certain : « Grâce à notre approche globale, nous pouvons répondre à tous les besoins financiers de nos clients à partir d'une structure unique. Nous accompagnons les familles et leurs conseillers dans leurs affaires courantes et les assistons dans la constitution, la structuration, la garantie et la transmission de la fortune aux générations suivantes. » La demande pour ces prestations devrait fortement progresser en raison de l'accroissement général des richesses et du manque de clarté grandissant au niveau des conditions-cadres.

Des inquiétudes croissantes

« Les family offices font face à un véritable changement : ils doivent résoudre les problèmes provoqués par un engagement dans un monde de plus en plus complexe et en constante évolution, déclare Daniel Brupbacher. La complexité et les coûts engendrés par le développement d'un savoir-faire interne couvrant l'ensemble des possibilités de placement à l'échelle mondiale ne cesseront d'augmenter et de grever les performances totales. » D'où l'importance de trouver le partenaire capable de maintenir et de faire fructifier la fortune familiale à long terme. De plus, les capacités de gestion des risques, de controlling et de reporting revêtiront à l'avenir une importance capitale pour garantir une performance attrayante.

Indépendamment du contexte actuel, d'autres questions se soulèvent aussi, par exemple savoir comment inciter la génération à venir au thème de la gestion de fortune et la sensibiliser à la vision du gérant. Daniel Brupbacher ajoute : « Nous restons à la disposition de nos clients pour répondre à leurs questions. »

Claudia Hager

Swiss Energy and Climate Summit

Une problématique mondiale

Le premier Swiss Energy and Climate Summit (SwissECS) se déroulera sur la Place fédérale de Berne du 12 au 14 septembre 2012. Nous avons rencontré Ueli Winzenried, initiateur et président du SwissECS ainsi que Thomas Stocker, co-initiateur du SwissECS. Ils souhaitent rapprocher les décideurs de la politique, de l'économie et de la recherche et sensibiliser la population.

Le Swiss Energy and Climate Summit est un événement prestigieux. Un petit pays comme la Suisse peut-il jouer un rôle de précurseur dans une problématique mondiale ?

Thomas Stocker : Au cours des siècles, la Suisse a prouvé à maintes reprises qu'elle pouvait être un pays précurseur. Lieu de forte innovation, elle peut et doit aussi agir dans le domaine de l'énergie. Les idées et les solutions apparaissent à l'échelle locale, mais lorsqu'elles sont innovantes, elles se propagent dans le monde entier à une vitesse incroyable.

Ueli Winzenried : Il ne s'agit pas d'être le précurseur. Au cours des cinq dernières années, le Forum climatique national de Thoune, créé par l'Assurance Immobilière Berne (AIB), a mis en relation des spécialistes du monde entier. Le premier Swiss Energy and Climate Summit réunira sur la Place fédérale scientifiques, responsables

politiques, représentants du commerce et particuliers. Le fait que notre manifestation ait lieu pendant la session d'automne de l'Assemblée fédérale est un avantage indéniable en termes d'impact et de rayonnement. La parole sera donnée à des acteurs proposant des solutions concrètes en matière d'approvisionnement en énergie et de technologies innovantes. Nous souhaitons ainsi favoriser le dialogue et surtout sensibiliser les jeunes aux thèmes de l'énergie, du climat et de la durabilité. Et si nous parvenons à ouvrir la voie sur le plan international, tant mieux !

Une réunion d'experts s'intitule « Stratégie énergétique 2050 ». Une vision à long terme n'est-elle pas illusoire ?

Ueli Winzenried : Ce n'est pas une illusion, et cela ne doit pas en être une. Tous les acteurs de la sphère politique et économique n'ont pas une vision à court terme. Au contraire, je suis convaincu que de plus en plus de décideurs prennent conscience de la situation. A cet égard, le récent rapport de l'ONU sur l'environnement tire la sonnette d'alarme : les changements environnementaux actuellement observés, tels que la sécheresse extrême aux Etats-Unis, sont sans précédent dans l'histoire de l'humanité. En l'absence de mesures renforcées en matière d'efficacité énergétique et de protection du climat, l'ensemble des écosystèmes pourrait subir des dommages irréversibles. Nous ne pouvons donc pas ignorer un tel avertissement.

Thomas Stocker : Les dernières années ont prouvé l'échec cuisant de la pensée >

Le Credit Suisse au SwissECS

La brochure « Nachhaltigkeit bei der Credit Suisse 1992 bis 2012 » (1992–2012 : le développement durable au Credit Suisse) est disponible au stand du Credit Suisse. Elle présente six innovations des domaines économique, environnemental et social, ainsi que l'entreprise SVC-SA pour le capital-risque des PME, dont le CEO Johannes Suter participera à un débat le 13 septembre à 15 heures. Puis, le 14 septembre à 12 heures, Hans-Ulrich Meister, CEO du Credit Suisse en Suisse, animera un débat sur le thème « Facteurs de succès pour une économie suisse innovante et durable ».



Thomas Stocker dirige l'Institut de physique et le centre Oeschger de l'Université de Berne.

à court terme. Pourtant, la pensée à long terme nous est familière à tous. Mais au quotidien, nous n'en avons plus conscience : la formation individuelle, l'éducation des enfants, la mise en place de systèmes sociaux, la construction des nouvelles transversales alpines seraient impossibles sans une pensée à long terme.

La protection de l'environnement n'est-elle pas un « problème secondaire », auquel nous ne tentons de remédier que dans un contexte économique favorable ?

Thomas Stocker : Chaque jour, les écosystèmes nous fournissent des ressources gratuites. Il s'agit par exemple de l'eau propre, de l'air pur, des sols intacts, des milieux préservés ; pour moi, rien de tout cela n'est superflu, ce sont des ressources vitales. Les problèmes à court terme doivent être résolus dans une perspective de stratégie à long terme. Tout autre choix est dangereux.

Ueli Winzenried : Disons-le sans détours : si on ne fait rien maintenant, on va avoir des problèmes, que cela soit rentable ou non. L'« économie verte » ouvre la voie à une activité très prometteuse, qui mise sur le développement de services et de technologies propres et énergétiquement efficaces. Avec le Masterplan « Cleantech », le Conseil

fédéral entend contribuer à l'essor de telles applications et au renforcement de l'économie suisse. Il n'y a pas de solution miracle, mais c'est un bon début.

La protection de l'environnement peut-elle créer des emplois rentables ?

Thomas Stocker : La protection de l'environnement n'est qu'un élément d'une stratégie de gestion durable et à long terme des ressources et de l'énergie. Et puisqu'il s'agit d'un besoin mondial, le marché qui y répondra sera lui aussi mondial, avec un énorme potentiel de nouveaux emplois productifs, y compris en Suisse.

Ueli Winzenried : Les chiffres de l'« économie verte » sont encourageants : le Conseil fédéral estime que ce secteur enregistre d'ores et déjà un chiffre d'affaires annuel mondial de 1 000 milliards d'euros. D'ici à 2020, le volume de marché correspondant devrait atteindre les 2 200 milliards d'euros, ce qui représente 6 % de l'économie mondiale totale. La Suisse peut aussi en tirer profit.

Un peu d'optimisme : quelles sont les dernières évolutions que vous n'auriez pas pu imaginer il y a dix ans ?

Ueli Winzenried : La décision du gouvernement suisse du 25 mai 2011 de procéder à la sortie progressive du nucléaire, en grande partie influencée par le tremblement de terre au Japon et la catastrophe nucléaire de Fukushima. Il y a deux ans, c'était inenvisageable.

Thomas Stocker : Le changement des mentalités et la prise de conscience que la technologie actuelle est déjà en mesure de réduire significativement la consommation d'énergie de nombreux secteurs. Quand et comment l'appliquer, c'est une autre question.

Que serait pour vous un bilan positif ?

Ueli Winzenried : Parvenir à entamer des discussions, réunir les générations sur



Ueli Winzenried, président du comité directeur de l'Assurance Immobilière Berne (AIB), présidera le Swiss Energy and Climate Summit.

la Place fédérale, faire davantage prendre conscience aux gens que la situation est grave mais qu'il existe de vraies solutions prometteuses !

Thomas Stocker : Paris ne s'est pas fait en un jour : trois journées de Swiss Energy and Climate Summit ne suffiront pas à convaincre les sceptiques et les indécis que la Suisse, ses services et son industrie ont une chance unique d'occuper une place de leader et de contribuer ainsi positivement à la « troisième révolution industrielle ». Mais s'ils sont nombreux à écouter et à prendre conscience de réalités scientifiques pour en tirer des conclusions durables et intelligentes, ce sera déjà un succès. **Entretien : Andreas Schiendorfer**

Nouvelle enquête PME du Credit Suisse

Le Swiss Energy and Climate Summit s'inscrit dans la continuité du Forum climatique national qui se tient chaque année depuis 2007. C'est dans un grand pavillon de verre que se réuniront les quelque 70 intervenants nationaux et internationaux. Les deux premiers jours seront consacrés aux thèmes de l'énergie et du climat ; le troisième jour, le forum « First Mover » s'intéressera aux nouveaux secteurs d'activité pour les PME et l'industrie dans le domaine des techniques énergétiques et environnementales. Outre les interventions et les débats, de grandes institutions suisses, américaines et britanniques présenteront, à l'occasion de l'exposition « Global Benchmark Energy », les dernières innovations à l'échelle mondiale. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.swissecos.ch

Actualités sportives et culturelles

Qui sera le sportif de l'année ?

Dimanche 16 décembre 2012, la télévision suisse retransmettra en direct les Credit Suisse Sports Awards récompensant les meilleurs sportifs suisses. Après Didier Cuche, Steve Guerdat sera-t-il élu sportif de l'année ? La championne olympique Nicola Spirig succédera-t-elle à Sarah Meier ? Ou bien est-ce l'excellente orienteuse Simone Niggli-Luder qui l'emportera pour la quatrième fois ? Quelle sera l'équipe de l'année ? Celle de la championne du monde de curling Mirjam Ott ? Comme toujours, l'élection du Newcomer (Giulia Steingruber en 2011) s'effectue à l'avance sur Internet. www.sports-awards.ch

Les métamorphoses de Titien

Après le succès phénoménal de l'exposition « Léonard de Vinci, peintre à la Cour de Milan », c'est une fois de plus un maître de la peinture italienne qui attire l'attention sur la National Gallery de Londres. Le projet « Métamorphoses : Titien 2012 »



réunit pour la première fois depuis la fin du XVIII^e siècle trois œuvres exceptionnelles de Titien conservées au Royaume-Uni (« Diane et Actéon », « La Mort d'Actéon » et « Diane et Callisto »). Il vise à montrer à quel point Titien continue d'influencer les artistes contemporains. L'exposition se tiendra jusqu'au 23 septembre. Pour en savoir plus, consultez www.credit-suisse.com/sponsoring > Beaux-arts

Poli et Daletska

Grâce au Young Singers Project (YSP) du Festival de Salzbourg, de neuf à douze jeunes chanteurs de talent pourront suivre la voie royale vers une carrière brillante. Christina Daletska (YSP 2009) a de nouveau chanté au Festival de Salzbourg ; Antonio Poli (YSP 2010), au Lucerne Festival. Pour en savoir plus, consultez www.credit-suisse.com/bulletin

Photo : The National Gallery, Londres, The National Galleries of Scotland

Des prix pour le jazz et l'art vidéo

Le Credit Suisse Förderpreis Jazz a été décerné pour la première fois en 2011 au Jean-Lou Treboux Group de Nyon lors des Journées musicales de Stans. Le lauréat 2012 est Breakfast on a Battlefield (Haute école de Lucerne), composé du guitariste romand Gaël Zwahlen, du saxophoniste Adrian Guerne et du batteur Lionel Friedli. Le groupe se produira au Festival de jazz de Schaffhouse en 2013. Le Credit Suisse Förderpreis Videokunst 2012 a récompensé De La Fuente Oscar de Franco pour son œuvre « Body of Glass of Ornaments of Gloss (Luciftian) », intégrée à la collection du Kunstmuseum Bern.

Zinman, Studer et Tristano

La nouvelle saison de l'Orchestre de la Tonhalle Zurich, dirigé par David Zinman, a démarré en août avec une trilogie fougueuse de Tchaïkovski. En septembre aussi, les temps forts se succéderont. A noter en particulier deux collaborations avec le Zurich Film Festival : jeudi 27 septembre, Sandra Studer présentera les cinq meilleurs morceaux composés pour le film « Evermore » de P. Hofmänner sélectionnés pour le prix de musique de film. De plus, David Zinman dirigera l'orchestre qui interprétera cinq musiques de film célèbres, avec Francesco Tristano au piano. En soirée, le programme sera complété par de la musique house destinée à un public jeune dans le cadre de tonhalleLATE. www.credit-suisse.com/sponsoring > Musique classique



« L'objectif ultime doit rester l'expérience artistique vivante. » Thomas Hampson

Thomas Hampson



Festival de Salzbourg

Un illustre baryton en quête de nouveaux talents

Le baryton américain Thomas Hampson se produit sur les scènes du monde entier. Sa brillante interprétation de «Mathis le peintre» de Paul Hindemith fut un temps fort du Festival de Zurich. Dans le cadre du Festival de Salzbourg, il a partagé son savoir et son expérience avec les jeunes talents du Young Singers Project, dont le Credit Suisse est le partenaire exclusif pour la quatrième fois.



02



03

Thomass Hampson, artiste de son état, va et vient entre les continents. «Américain loyal et reconnaissant», il a cherché et trouvé ses racines, ainsi que le sens de la vie, en Europe. Aujourd'hui, il se sent chez lui dans les deux mondes. Aux Etats-Unis, il enseigne dans plusieurs hautes écoles, où il forme de jeunes chanteurs. En Allemagne, il promeut un dialogue intense entre le lied et le public, notamment en tant que directeur artistique de la Liedakademie du festival de musique Heidelberger Frühling. Cet été, Thomas Hampson a dirigé pour la première fois une classe de maître du Young Singers Project lors du Festival de Salzbourg. Dès 2006 et le début de l'ère Flimm, le chanteur charismatique participe à la création du programme établi de promotion de la relève. Mais son engagement remonte à plus loin encore : en 1988 déjà, une intense collaboration l'unit au festival de renommée mondiale. En 2012 à Salzbourg, il a donné pas moins de cinq représentations. En plus de l'opéra, Thomas Hampson se consacre de plus en plus au lied.

Il considère son rôle au sein du Young Singers Project – lequel, nous l'espérons, se pérenniserà – surtout comme celui d'un pédagogue, et perçoit tout ce qui est associé à ce genre comme faisant partie intégrante de la formation de chanteur : un chanteur de

01 Thomas Hampson a enthousiasmé le public avec son interprétation de Matthias Grünewald dans «Mathis le peintre» de Paul Hindemith.

02 Thomas Hampson, pédagogue compétent et à l'écoute.

03 Les classes de maître à Salzbourg ont remporté un vif succès.

lieder doit mettre son savoir et son talent au service de l'interprétation. Un processus épuisant qui oblige l'artiste à s'ouvrir à la langue de la musique et du poète afin d'en saisir l'âme. Thomas Hampson a souligné à l'attention des jeunes chanteurs – parmi lesquels figurent Andreas Früh et Mauro Peter, deux ténors suisses – que le succès de ce voyage initiatique artistique repose sur la curiosité, la discipline et surtout le courage de laisser libre cours à sa propre évolution. Dans la vénérable coulisse du Festival de Salzbourg, cela lui tient tout particulièrement

à cœur, car des éléments apparemment contradictoires comme le contenu, l'éclat et le talent peuvent s'y marier de manière synergique. «Au final, la musique nous donne une éducation. Celle-ci offre à chaque personne un fondement, quelle que soit sa profession. Grâce à l'art du chant, un jeune apprend à se connaître soi-même.» A ce niveau, l'art se distingue radicalement du divertissement. Le baryton parle du chant comme d'une «porte vers l'âme» et reste convaincu que la relève en chanteurs brillamment formés est assurée. Néanmoins, il manque souvent aux jeunes chanteurs la faculté d'être patients avec eux-mêmes afin d'autoriser une évolution qui donnera à leur interprétation une touche incomparable et qui favorisera leur parcours artistique.

Grâce à sa Hampsong Foundation, il souhaite ainsi non seulement explorer les bases scientifiques du lied, mais aussi transmettre concrètement un savoir disparu sur l'origine de cette musique. Là encore, son approche va au-delà des frontières. Il considère les nouvelles plates-formes audio et formes de réception du World Wide Web comme une possibilité bienvenue de nouer un dialogue avec le public. La reproduction technique, la proximité visuelle et les différentes perspectives offertes par l'enregistrement constituent pour lui un soutien utile et une intensification de la véritable expérience artistique, une impulsion à se pencher sur l'art. Pourtant, «un enregistrement ou une retransmission n'égalera jamais le fait d'écouter la musique en direct dans une salle de concert. L'art et la musique resteront à jamais un échange vivant entre personnes.»

La concentration est dans la respiration

Voilà de nombreuses années que le chanteur Thomas Hampson est, à juste titre, un artiste mondialement reconnu et salué par la critique. Il n'y a toutefois chez lui aucune trace de vanité. Cette simplicité, il la tire notamment de sa deuxième grande passion, le golf. Une activité qui, pour lui, est étroitement liée à la musique. «Si l'on ne trouve pas son rythme sur le swing, que ce soit avec un putter ou un driver, c'est terminé. Dans le golf comme dans les arts, et en particulier dans le chant, il est essentiel de trouver le juste équilibre entre effort et concentration.»

Friedrich von Plettenberg



L'Anglais David Alan Chipperfield, lauréat du concours pour l agrandissement du Kunsthuis Zürich, est un architecte de renommée mondiale. Il a notamment été nommé commissaire général de la Biennale de Venise 2012.

David Chipperfield et l'agrandissement du Kunsthuis Zürich

«En Suisse, la qualité des bâtiments publics est très importante»

Il semble que vous aimez dessiner des musées, comme le Figge Art Museum à Davenport, le River and Rowing Museum à Henley-on-Thames, le Museum Folkwang à Essen ou le Neues Museum à Berlin.

David Chipperfield : Les musées sont des projets architecturaux particulièrement intéressants, car ils comprennent un aspect architectonique important; la conception des salles et leur éclairage sont au cœur de l'architecture. De plus, on collabore avec des maîtres d'ouvrage exigeants, qui savent ce qu'ils veulent. Dans le cadre d'un projet de musée, l'échange est indispensable : créer des espaces pour des œuvres d'art implique en effet des discussions autour de l'interaction entre l'art et l'architecture. Quand ils conçoivent d'autres bâtiments, par exemple un aéroport, les architectes recherchent également la beauté. Mais l'objectif utilitaire détermine plus fortement le projet, ce qui détourne nécessairement de l'architecture en elle-même.

Il est frappant de voir combien on compte de musées parmi les bâtiments devenus célèbres.

C'est à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. L'architecture des musées se distingue par sa qualité hors du commun. A contrario, elle reflète la perte d'influence de l'architecture dans d'autres secteurs de la construction. Pour des projets d'immeubles d'habitation ou de bureau, les

architectes sont rarement sollicités, car on pense souvent qu'ils ne sont pas indispensables. Je considère au contraire que l'architecture doit être présente partout. L'ensemble de notre cadre de vie mérite considération, pas seulement les musées. En Suisse, le mode de pensée à ce sujet est très différent de celui du monde anglo-saxon. La qualité des bâtiments publics continue d'y jouer un rôle important. A Zurich, l'hôtel Greulich où nous nous trouvons a été conçu et aménagé avec soin. Les Suisses considèrent qu'un bâtiment doit être bien pensé et bien construit. Le design est devenu un argument de vente et attire l'attention sur quelque chose qui a trait à la qualité de vie. Mes amis architectes suisses se plaignent que ce n'est plus comme avant, mais je dois dire que la situation est exceptionnelle comparée à d'autres pays.

Qu'y a-t-il de particulier concernant le Kunsthuis Zürich ?

Le Kunsthuis Zürich original, construit par Karl Moser, va se doter d'un nouveau bâtiment aux formes résolument géométriques. Les corps de bâtiment se feront face de part et d'autre de la Heimplatz et composeront un ensemble uni par un lien physique. Un passage sous la place reliera le Kunsthuis à son extension.

On pourra déposer son manteau d'un côté, acheter son billet d'entrée, descendre les marches, passer sous la place et

admirer l'exposition de l'autre côté. A mes yeux, l'agrandissement ne doit pas faire perdre sa valeur à l'ancien bâtiment. Il faut éviter que l'aile contemporaine éclipse le bâtiment historique.

Deux bâtiments, deux entrées ?

Deux entrées sont effectivement prévues et devraient être très utilisées, l'une comme l'autre. L'offre des musées est aujourd'hui fort diversifiée. Proposer des alternatives aux visiteurs constitue donc un atout. Le nouveau bâtiment sera accessible au nord par le jardin de l'art et devant, depuis la Heimplatz. Nous partons du principe que la plupart des visiteurs emprunteront l'entrée principale.

Mais l'idée de pouvoir traverser les nouveaux locaux sans avoir besoin de billet est extraordinaire. Le hall d'entrée, qui occupe toute la longueur du bâtiment, peut ainsi être intégré à une promenade. Grâce à ce hall, le complexe s'ouvre largement au public. Un espace utilitaire – l'entrée d'un musée – devient un espace public. Les larges accès donnant sur la place et le jardin, associés aux fenêtres présentes sur toutes les façades, établissent un lien étroit avec la ville alentour.

La Heimplatz sépare-t-elle ou réunit-elle les deux bâtiments ?

C'est un sujet épique, et la question continue d'être débattue. Ce qui est sûr, c'est que du point de vue de l'urbanisme, la place gagnera en cohérence grâce à l'ouverture du musée.

L'idée d'une zone verte reliant les différents quartiers de la ville a accompagné la conception du nouveau bâtiment. Le nouveau jardin de l'art, à l'arrière du musée, fait également partie intégrante du projet puisqu'il permet d'accéder à la partie supérieure de la ville. La situation du bâtiment permet d'avoir un large trottoir à l'avant, ce qui à mon avis se révélera très utile. Encadré par deux grands bâtiments de la ville, la Heimplatz sera une véritable place citadine.

Comment composez-vous avec la critique et les influences extérieures ?

Le rôle de l'architecture est de faire le lien entre différents points de vue. Cela fait partie du processus, et nous essayons de résoudre les questions et les problèmes intelligemment. C'est un de nos plus grands défis. La conception architecturale exige de hiérarchiser les problèmes et les idées afin de leur donner un sens. Chaque projet possède une échelle propre et implicite. >



01 L'art contemporain aura également sa place dans le nouveau bâtiment du Kunsthuis Zürich. L'installation vidéo et audio «Yoghurt on Skin – Velvet on TV», créée en 1994 par l'artiste Pipilotti Rist, par exemple.



02 Agrandissement du Kunsthuis Zürich : vue de la Heimplatz et de la façade avec la nouvelle entrée principale. Etat en 2011, après clôture de l'avant-projet.

Les plans précis de l'agrandissement ainsi que d'autres informations se trouvent sous [> Informations > Agrandissement.](http://www.kunsthaus.ch/fr)

02

Le musée requiert de nombreuses installations nouvelles et de grands espaces d'exposition. Lors du concours de 2008, certains doutaient de la capacité de la ville à mener à bien un projet de cette taille. La difficulté consistait alors à maîtriser cette échelle et à organiser l'intérieur du bâtiment. Il est apparu que notre projet répondait aux exigences et que la suite de salles proposée était de grande qualité. La critique a également porté sur la taille du bâtiment, jugée trop imposante, et sur l'éventualité de le décaler en retrait. Il a tout d'abord fallu écouter ce genre de critique, puis réfléchir à la meilleure façon d'y répondre. Le dialogue a été franc et, à la fin du processus, notre maître d'ouvrage et nous-mêmes étions sûrs d'avoir trouvé la meilleure solution possible.

A quoi faut-il particulièrement veiller lors de la conception d'un tel bâtiment à Zurich ?

Tout d'abord, Zurich me fait l'effet d'une ville pleine de vigueur, qui accorde beaucoup d'importance à la qualité et dégage une certaine décontraction. Ensuite, l'architecture séduisante d'un musée peut

attirer le public. S'il y a matière à s'émerveiller, on le remarque immédiatement. Il existe une tendance à se mettre soi-même en scène. En outre, le nombre de visiteurs est un critère. L'architecture peut être une curiosité en elle-même. Néanmoins, je crois que le rôle d'un musée, qui consiste à présenter l'art, peut aussi être contradictoire. Si la collection ou le programme sont intéressants, les visiteurs viennent de toute façon. L'architecture peut-elle renforcer encore ce phénomène ? Je pense que oui. Une ville de province comme Bilbao accueille chaque année un million de visiteurs dans son musée, ce qui constitue une preuve irréfutable.

Le nouveau Kunsthuis

Du 5 octobre 2012 au 6 janvier 2013, le Kunsthuis Zürich présente l'exposition «Le Nouveau Kunsthuis. Grand art, grande architecture», qui met en scène sur plus de 1300 mètres carrés tout ce que l'extension conçue par David Chipperfield Architects permettra d'offrir au public à partir de 2017. Il sera possible d'y admirer des pièces majeures de la collection, de nouvelles acquisitions du Kunsthuis, mais aussi des prêts d'œuvres remarquables, allant d'Henri Matisse à Willem de Kooning. Le Credit Suisse est le sponsor principal de cette exposition.

Vous trouverez une interview de Walter B. Kielholz et de Thomas W. Bechtler, de la Société zurichoise des beaux-arts, à l'adresse www.credit-suisse.com/bulletin.

L'enveloppe sert à accrocher le regard. Pourtant vous parlez surtout d'une «maison des espaces».

Il faut avant tout traiter les œuvres avec soin, c'est ce qui permet de durer. Les modes architecturales vont et viennent. Les espaces qui offrent un décor apaisé et permettent de bien mettre en scène l'art traverseront les siècles.

Quand on commence à construire un musée, on a deux possibilités : dessiner un seul espace, qui puisse se diviser, ou plusieurs espaces séparés. Nous nous sommes lancés dans le projet du Kunsthuis sur la base d'un concept de «maison des espaces». L'ensemble des fonctions en rapport avec le public, comme l'entrée, le café, la boutique du musée, la salle de réunion et la zone de livraison se trouve au rez-de-chaussée. Les deux étages sont réservés aux expositions ; ces espaces se composent d'une suite de salles de dimensions variées. Les œuvres exposées au premier étage sont éclairées latéralement par la lumière naturelle, alors qu'un éclairage zénithal permet de diffuser uniformément la lumière à travers l'espace d'exposition.

Certaines œuvres peuvent nécessiter des espaces de tailles différentes, or le Kunsthuis disposera de quelques salles très grandes. L'espace est à la base de l'architecture, et je suis convaincu que cette dernière joue un rôle d'intermédiaire entre l'individu et son environnement.

Que voulez-vous dire exactement ?

Le monde est bien plus grand que nous, et nous nous retenons à ce qui permet de faire le lien entre nous, individus, et la collectivité. L'architecture existe à travers la perception humaine. Elle cherche parfois à nous intimider : c'est l'expérience que l'on vit en visitant une cathédrale. Les dimensions sont alors spirituelles, pas humaines. Elles dépassent l'homme et pourtant nous nous y sentons bien. Selon moi, ce n'est pas le cas dans les aéroports. On

apprend peut-être à s'y repérer, mais impossible d'y trouver le calme. Pour admirer des œuvres d'art, c'est au contraire ce que l'on recherche. Chacun souhaite comprendre les œuvres, et l'architecture doit nous y aider en nous apaisant.

Y a-t-il une dimension de salle idéale ?

On sait qu'une profondeur de six à sept mètres rend une salle d'exposition confortable. Cet espace est nécessaire pour pouvoir prendre du recul et contempler l'œuvre accrochée au mur. Si les salles sont trop petites ou trop grandes, les murs perdent de leur présence. Le volume d'une salle, la proximité et la présence des parois de même que les objets qui y sont suspendus composent un équilibre.

Dans le cas du Kunsthause, nous n'avons jamais perdu de vue qu'il s'agissait d'un bâtiment construit dans un contexte historique et qu'il devait proposer à la fois de la flexibilité et des espaces clairement définis. Avec un musée entièrement modulable, on est confronté, entre autres, au problème de la difficulté de déplacer les cloisons. C'est pourquoi il faut se demander dès la conception comment créer les conditions nécessaires à des espaces adéquats. Nous avons finalement opté pour des espaces bien proportionnés pour le nouveau Kunsthause. Nous savons à peu près quel genre d'œuvres sera exposé ici. Les œuvres d'art contemporain postérieures à 1960, la collection moderne classique, la collection Bührle et des expositions temporaires seront présentées dans le nouveau bâtiment. Certaines salles très vastes se prêtent parfaitement à des œuvres contemporaines de grande dimension.

Quel style préférez-vous personnellement ?

Je suis un inconditionnel du Moderne classique, mais l'art contemporain m'intéresse également. Je crois à la force des objets, des belles choses, par exemple une toile ou un buste égyptien. Je ne sais pas résister au pouvoir de séduction d'un objet d'art. Ces créations sont pleines d'humanité, et nous sous-estimons la force de l'humanité.

Entretien: Andreas Schiendorfer, Julia Hancock

01 Du 1^{er} septembre au 25 novembre 2012, le Kunsthause Zug consacre au célèbre écrivain et photographe hongrois Péter Nádas une rétrospective intitulée «Dans la chambre noire de l'écriture». En 2001, Péter Nádas a photographié la série «Lichtprozesse», dont voici le premier cliché.



Photo: Péter Nádas

Péter Nádas au Kunsthause Zug

La chambre noire de l'écriture

bulletin : Votre livre de plus de 1700 pages, « Histoires parallèles », est paru en allemand au printemps 2012 et a immédiatement rencontré un grand succès. Certains critiques l'ont qualifié de « Guerre et paix du XXI^e siècle » !

Péter Nádas : Une telle comparaison est évidemment très flatteuse et donc absolument fausse. Elle ne concerne que le travail superficiel, tout au plus. J'ai effectivement lu « Guerre et paix » plusieurs fois, la première lorsque j'étais enfant, il y a donc presque 60 ans. Je ne peux pas nier que j'ai énormément appris de Tolstoï et que j'ai repris une de ses méthodes de composition préférées, le parallélisme de l'action, mais sa véritable puissance est ailleurs. Enfant, dès ma première lecture, j'ai été extrêmement impressionné par sa bonté. Et inversement, j'ai été

encore plus effrayé par la capacité à composer avec cette bonté qui lui a été donnée par Dieu ou par la nature. Par son combat de titan pour une chose qu'il porte en lui et qu'il ne trouve pourtant pas. Tolstoï est un formidable représentant de l'amour du prochain. Cela m'a paru plutôt déconcertant. Quand il décrit le combat pour le bien, il évoque à peine, se contentant de tout suggérer, ce qui m'a toujours bouleversé. La lecture des journaux de Sophie Tolstoï permet de se représenter la puissance de cette suggestion. Il est capable de décrire le malheur et la souffrance, mais ne sait quoi faire du bonheur lorsque Natacha Rostova et Pierre Bézoukhov peuvent enfin se voir et s'aimer. Toutefois, il ne se rend pas compte que le bien et le bonheur sont difficiles à représenter en littérature. A la fin du roman, les amoureux de >



02 Péter Nádas. Margrit Gráber dans son atelier de Szentendre, 1959. Les deux clichés sont tirés de l'ouvrage de Matthias Haldemann, Kunsthaus Zug (éd.), Péter Nádas. «In der Dunkelkammer des Schreibens». Übergänge zwischen Text, Bild und Denken. (Dans la chambre noire de l'écriture. Transitions entre texte, image et pensée.) Wädenswil (Nimbus. Kunst und Bücher AG), 2012.

passionnés du texte. En travaillant, nous remarquions donc à peine que les heures et les jours passaient. Quand les chiens perdaient patience, nous les promenions et mangions rapidement chez une Chinoise timide qui nous préparait volontiers des plats divins.

Comment conciliez-vous la photographie et l'écriture ? D'un côté, retenir l'instant, et de l'autre, se consacrer pendant 17 ans à une œuvre monumentale ?

Vous avez raison, l'un et l'autre n'ont rien à voir en apparence. Jusqu'à ce que le directeur du Kunsthaus Zug, Matthias Haldemann, me demande comment le texte et l'image interagissaient chez moi, je n'y avais jamais réfléchi. Deux mondes coupés l'un de l'autre. Il y a environ cinq ans, j'ai donc commencé à réfléchir : la vision façonne-t-elle la pensée ou, à l'inverse, toutes les formes de vision dépendent-elles de la pensée ? Auparavant, j'étais déjà conscient que les sens peuvent être trompeurs. J'écris en général le matin, j'ai besoin de la lucidité apportée par la lumière du jour, je ne travaille pas avec des images, mais avec des concepts et des idées. Mais pendant l'écriture de mes romans, je préfère disparaître le soir dans la chambre noire, où les yeux perçoivent les plus petites nuances de gris malgré le faible éclairage. Où ils doivent les percevoir. Et comment.

De grands peintres hongrois sont également exposés à Zug. Vous êtes-vous déjà essayé à la peinture ?

Oui, dans ma jeunesse, je me suis mis au pastel et à la tempera, mais le résultat était plutôt ridicule. J'ai cependant connu des peintres, je les ai photographiés. Enfant, j'étais si passionné par la peinture et l'art plastique que je préférais aller dans les galeries d'art, les expositions et les musées. Il y avait toujours quelque chose d'extraordinaire et de mystérieux à découvrir. J'ai appris à voir, mais aussi à travailler grâce aux artistes. J'étais impressionné que la liberté se conjugue à la régularité. **Andreas Schiendorfer**

➤ Tolstoï sont négligés et obèses, comme souvent dans la réalité. Le grand poète hongrois Attila József a dépeint lui aussi le bonheur comme un cochon gras qui se roule en grognant dans une mare de boue. Comment composer avec le bien ? Le monde ne se serait-il pas effondré depuis longtemps si, malgré toutes les affirmations contraires, le bien n'était pas plus fort que le mal ? Chez Tchékhov, on peut également ressentir le bien qu'il a en lui. Ce n'est pas une force de

« Quand on touche aux limites d'une langue, cela devient douloureux. »

la nature, il ne veut pas la trouver, ni l'attraper, ni la retenir, et c'est précisément pour cela qu'elle s'exprime si fort chez lui. Je n'ai pas de raison de cacher que ces questions et ces problèmes m'ont occupé toute ma vie. Mais après l'expérience des deux guerres mondiales, j'ai dû adopter des positions très différentes de celles de mes prédécesseurs russes. Qu'on le sache ou pas, qu'on en soit conscient ou qu'on le nie, nous sommes tous des mutilés de guerre malheureux. Les traumatismes des deux guerres mondiales ont été transmis presque sans réflexion aux générations suivantes. Elles ne savent même pas de quoi elles souffrent. Nous sommes

donc tout près de redevenir des cannibales. Vous pouvez considérer les dernières phrases comme un résumé de mon roman.

C'est Christina Viragh qui a traduit votre œuvre. A quel point vous êtes-vous impliqué dans ce travail de cinq ans ?

J'ai lu trois fois la traduction. D'abord le premier jet, que Christina Viragh et moi avons discuté tome par tome, en profondeur, ensuite la deuxième version, qui contenait encore certains passages problématiques, et enfin la version finale pour la correction des épreuves. C'était une tâche passionnante, car les écarts linguistiques sont énormes, mais parfois aussi un travail dramatique. Quand on touche aux limites d'une langue, cela devient douloureux. Au fil des ans, j'ai davantage appris sur les langues et les cultures grâce à mes différents traducteurs que je n'aurais pu le faire grâce à des livres ou des professeurs. Christina Viragh vit à Rome. J'ai été autorisé à m'installer à l'Istituto Svizzero, dans l'imposante Villa Maraini, je prenais mon petit déjeuner dans un café Via Ludovisi et je me précipitais ensuite Via Firenze par des ruelles sombres, pour être reçu chaque matin au cinquième étage par les jappements de joie des deux chiens de Christina. Elle et moi entretenons de bonnes relations, j'ai souvent écrit et parlé en public à propos de ses romans. Nous sommes deux

Péter Nádas est à Zug du 20 août au 25 novembre 2012 et co-organise différents événements, quand il n'y participe pas lui-même. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet à l'adresse www.kunsthauszug.ch

News Corporate Responsibility

La marque la plus « verte » de Suisse

L'étude « Best Global Green Brands 2012 » de l'agence de conseil en communication Interbrand révèle le classement des marques les plus « vertes » du monde. Le Credit Suisse obtient la 47^e place, ce qui en fait la première entreprise suisse de la liste et l'entreprise la mieux cotée du secteur financier. En première position, on trouve Toyota. L'étude évalue les sociétés en fonction du degré de durabilité de leur gestion et de la façon dont leurs activités « vertes » sont perçues par les consommateurs. Selon Interbrand, les marques figurant dans cette liste parviennent à imposer dans leur structure un esprit d'entreprise responsable et durable, notamment au niveau de la gestion d'entreprise – de l'élaboration et de l'application de programmes écologiques à l'évaluation et à la publication de leurs résultats.



Une banque sans barrière

Il y a cinq ans, le Credit Suisse lançait l'initiative Accessibility afin de rendre ses produits et services accessibles à tous, en sensibilisant et en formant ses collaborateurs aux besoins spécifiques des personnes handicapées mais aussi en apportant de nombreuses améliorations techniques. Ainsi, la banque a déjà installé plus de 400 guichets automatiques parlants et plus de 50 autres de hauteur réduite. Conformément au concept de Branch Excellence, chaque nouvelle installation ou réaménagement prend en compte les besoins des personnes âgées ou présentant un handicap. De même, la banque en ligne et l'ensemble du site web du Credit Suisse ont été remaniés pour être accessibles aux personnes handicapées. Le Credit Suisse offre aux personnes malentendantes la possibilité de recourir, deux fois par an, à un interprète en langue des signes lors des entretiens de conseil. Un intermédiaire de la fondation Procom permet en outre aux clients malentendants de recevoir des informations par téléphone et de procéder à des demandes simples. La campagne Accessibility, largement diffusée entre début juillet et mi-août, a également permis de sensibiliser l'opinion publique aux besoins des personnes malvoyantes, malentendantes ou à mobilité réduite.



En 2010-2011, le Credit Suisse a soutenu le projet d'éoliennes de Çanakkale en Turquie dans le cadre de l'initiative « Credit Suisse cares for Climate ».

L'élève modèle de la microfinance

Lors des Sustainable Finance Conference & Awards 2012 qui se sont tenus en juin à Londres, le « Financial Times » et l'International Finance Corporation ont décerné au Credit Suisse une distinction spéciale, celle de « Global Sustainable Bank » de l'année. Elle lui a été remise pour son approche globale du domaine de la microfinance axée sur le long terme. Concrètement, ce prix récompense une « remarquable

prestation créatrice de valeurs éco-logiques, sociales et financières dans le cadre des activités d'entreprise ». Il reconnaît le rôle leader du Credit Suisse dans l'offre de produits et de services durables, la promotion de la diversité et de l'intégration, le contrôle des influences et des risques sur l'environnement, ainsi que pour ses travaux de recherche dans ces domaines. Voir article p. 72.

L'économie peut-elle montrer la voie ?

Le chemin à suivre au sortir de Rio

Vingt ans après le Sommet de la Terre de 1992, Rio a de nouveau accueilli un événement de grande envergure : la conférence des Nations Unies sur le développement durable, ou Rio+20. Présenté comme « une occasion unique à l'échelle d'une génération », Rio+20 devait ébaucher un nouveau plan mondial pour le développement durable et l'économie verte.

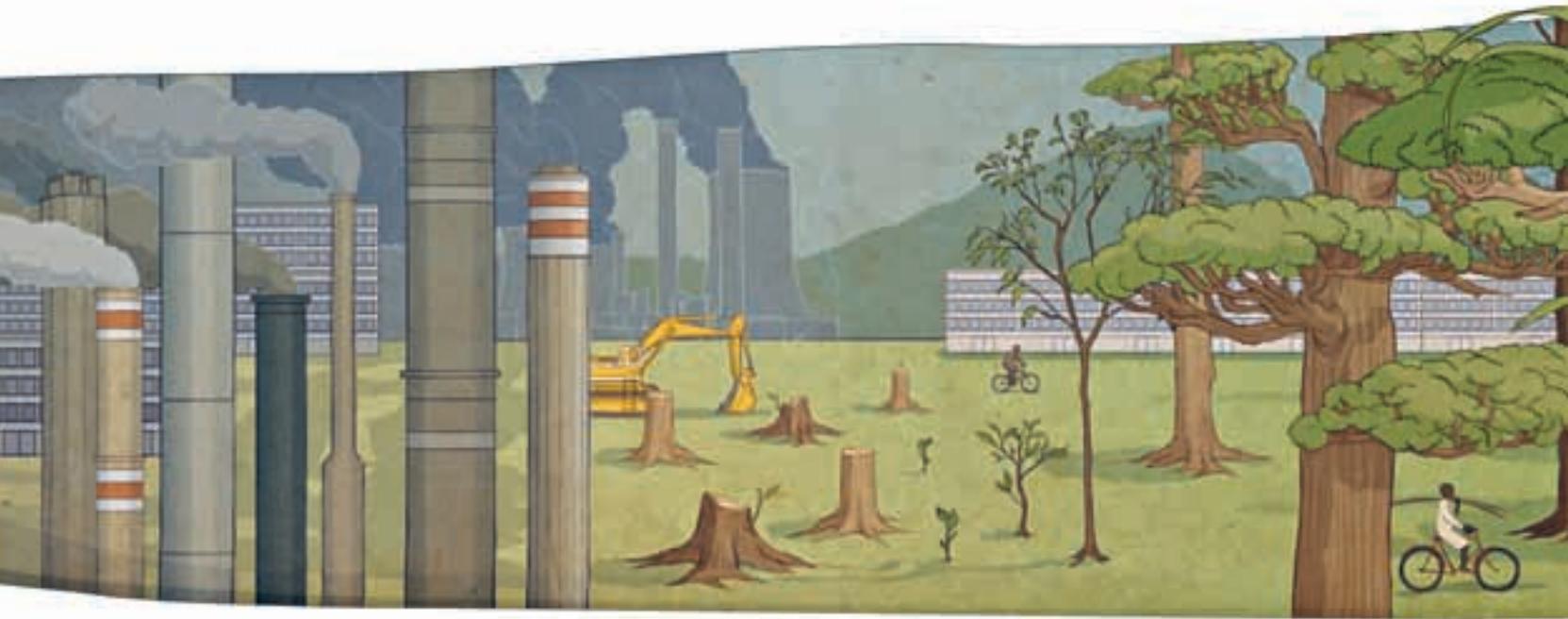
Objet de très nombreuses critiques, cette conférence semblait néanmoins vouée à l'échec dès le départ. Alors que le Sommet de la Terre de 1992 avait permis la signature de traités importants, parmi lesquels la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, un contrat visant la baisse des émissions de gaz à effet de serre et le contrôle des risques de dérèglement climatique, ainsi que la convention sur la diversité biologique, les attentes concernant les engagements internationaux de Rio+20 n'ont jamais été très fortes.

Une occasion manquée ?

Les négociations ont pâti de la situation précaire de l'économie européenne, et l'ab-

sence de certains chefs d'Etat et de gouvernement influents n'est pas passée inaperçue. Le sommet s'est achevé le 22 juin avec la ratification d'un épais document qui laisse pourtant désirer quelque chose de plus complet. Le texte intitulé « L'avenir que nous voulons » a déçu les écologistes, les groupes de société civile et les dirigeants économiques. Ce compromis, rédigé avant même l'arrivée des chefs d'Etat, a été très largement critiqué : ses détracteurs le jugent édulcoré, insuffisamment détaillé et lui reprochent son manque de responsabilité, d'urgence et d'engagement. Malgré la déception causée par l'incapacité des acteurs politiques à agir avec détermination pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux de la planète,

en coulisses, les mentalités et les actions ont évolué. John Tobin, responsable Sustainability Affairs au Credit Suisse, était à Rio+20. « La détermination et l'engagement étaient vraiment palpables », rapporte-t-il. De nombreux représentants de la société civile, d'ONG et surtout d'acteurs économiques présents à Rio étaient d'accord pour participer aux conférences, aux manifestations et aux forums organisés autour de la conférence, comme le Corporate Sustainability Forum ou le Business Day. « C'est incontestablement à ce niveau qu'ont été pris la plupart des engagements concrets ainsi que de véritables mesures démocratiques. Certains sont convaincus que le rôle de précurseur pour un avenir durable revient désormais à l'économie », poursuit John Tobin. Lasse Gustavsson, directeur exécutif du Fonds mondial pour la nature (WWF), partage cette opinion, ajoutant que « l'écologisation de notre économie devra se faire sans la bénédiction des dirigeants politiques ». Parmi ces manifestations très suivies, on trouve le Business Action for Sustainable Development Bu-



siness Day. Organisé conjointement par le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) et la Chambre de commerce internationale, il a réuni 1 000 représentants d'entreprises et 200 CEO désireux de trouver des solutions aux grands défis mondiaux, qui vont de l'agriculture aux nouveaux cadres réglementaires pour une économie écologique. Selon Peter Bakker, président du WBCSD, l'engagement du secteur industriel est désormais la seule chance pour un avenir durable. Le rôle joué par l'économie au sommet de Rio+20 était bien plus important que celui qu'elle tenait en 1992, où les entreprises privées semblaient n'être que de simples éléments du décor. « Comme la plupart des acteurs du domaine du Corporate Sustainability, le Credit Suisse tenait à être à Rio, pour différentes raisons, insiste John Tobin. Nous y avons retrouvé beaucoup d'entreprises que nous soutenons d'une façon ou d'une autre dans leurs efforts pour développer une activité durable. Nous voulons aussi montrer que nous nous préoccupons des questions de durabilité, que nous nous soucions de

l'impact que peut avoir notre entreprise et que nous cherchons des moyens d'améliorer nos pratiques. » En amont de Rio+20, le Credit Suisse a publié un rapport intitulé « Sustainability Outlook on Rio+20 – Expected Impacts on the Economic System ». Les organisateurs du sommet y mettent en exergue sept thèmes cruciaux, parmi les-

quels figurent la durabilité de l'eau, la sécurité alimentaire, l'agriculture et les océans. Le rapport démontre le potentiel de croissance de ces domaines et propose un aperçu des retombées à long terme du sommet sur l'évolution générale des marchés. Il étudie des scénarios viables pour le financement des mesures de développement >

Depuis plus de dix ans, la prise en compte des questions environnementales et sociales est une préoccupation majeure du Credit Suisse. Notre système de gestion environnementale certifié selon la norme ISO 14001 nous aide à utiliser plus efficacement les ressources de l'entreprise, à diminuer la nuisance environnementale de nos activités et à réduire nos émissions de gaz à effet de serre.

Notre Green Business Initiative, qui réunit des experts de toute la banque, a pour but de promouvoir les énergies renouvelables ainsi que les produits et les services en rapport avec les technologies propres, tandis que notre processus interne de prévention des risques surveille systématiquement les transactions avec des clients qui pourraient impliquer des risques environnementaux ou sociaux au sens de nos Instructions et directives applicables aux secteurs sensibles.



➤ durable, ainsi que de nouveaux modèles de financement moins conventionnels comme l'Impact Investing. Parallèlement, il rappelle que les efforts concernant le financement doivent se faire en harmonie avec la reprise de l'économie mondiale.

Les entreprises prennent l'initiative

A Rio+20, le Credit Suisse a également soutenu le Private Sector Communiqué on Natural Capital, une initiative du secteur privé constituant un engagement commun sur la façon de protéger le capital naturel dans les projets et les décisions des entreprises. « Les impacts négatifs sur les richesses naturelles telles que le sol, les forêts, l'air et l'eau et sur les fonctions qu'elles assurent n'ont pas uniquement des conséquences environnementales et sociales. Selon toute vraisemblance, ils auront aussi des effets sur l'économie mondiale, que ressentiront à terme nos actionnaires, nos clients, nos collaborateurs et d'autres parties prenantes, car nous avons besoin d'une planète saine si nous voulons préserver la santé de l'économie », déclare John Tobin.

L'initiative 50:50 lancée par le Groupe de la Banque mondiale souhaite réunir au moins 50 institutions du secteur public et 50 du secteur privé. Cette coalition dont fait partie le Credit Suisse comprend un groupe de travail chargé d'élaborer une approche commune engageant les institutions à tenir compte du capital naturel lors de leurs prises

de décisions. En l'absence d'engagements multilatéraux globaux, on peut s'interroger sur la voie que devront suivre les entreprises privées.

300 millions d'hectares de forêt abattus

S'il y a une leçon à tirer du Sommet de Rio, c'est qu'une approche descendante n'apporte pas toujours les réponses adéquates. Depuis 1992, le cours de l'histoire s'est considérablement modifié : près de 300 millions d'hectares de forêt ont été abattus et les émissions mondiales de CO₂ ont augmenté de presque 48%. L'environnement fragilisé ne pourra supporter éternellement ce que lui fait subir l'humanité. Les sommets mondiaux sur le thème de la politique environnementale n'ont cessé de décevoir les attentes. Face à une population mondiale qui devrait compter neuf milliards de personnes en 2050, à l'heure où les crises financières et les écosystèmes fragilisés réclament leur dû, il n'a jamais été aussi clair que le « business as usual » n'est plus une option envisageable. Peut-être se souviendra-t-on de Rio+20 comme du sommet qui marqua le début d'une nouvelle ère, une époque reléguant au passé les déclarations internationales et les traités signés en haut lieu et entraînant à sa suite une nouvelle génération ne craignant pas de marier le monde des entreprises, les ONG et la société civile pour indiquer la voie du changement, initier un commerce responsable et offrir à la société un avenir durable. Fiona Kelly

01 De gauche à droite : Le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon, la présidente du Brésil, Dilma Rousseff, le président de l'Assemblée générale de l'ONU, Nassir Abdulaziz Al-Nasser et Sha Zukang, secrétaire général de la conférence, lors de la soirée de clôture.

**01**

02 Poissons géants faits de bouteilles en plastique sur la plage de Botafogo.

**02**

bulletin plus – une réelle valeur ajoutée pour des lecteurs engagés

Le Corporate Volunteering, primordial dans le monde actuel

Le bulletin a été créé en 1895 en tant que Bulletin financier de l'ancien Crédit Suisse de Zurich. C'est la plus ancienne publication bancaire à parution périodique du monde.

Il doit son succès à son innovation permanente. A l'été 2007, il y a donc juste cinq ans, paraissait le premier bulletin plus. Il était consacré à Internet, support qui s'est considérablement développé depuis lors, notamment avec l'apparition des médias sociaux. C'est sur ce support que vous trouverez donc de plus amples informations sur le Corporate Volunteering, à l'adresse www.credit-suisse.com/volunteering ou www.credit-suisse.com/responsibility/fr. Vous pourrez également vous abonner gratuitement à la nouvelle lettre d'information Responsibility.



Education

L'a b c de l'éducation

L'association Room to Read apporte des livres dans les contrées les plus lointaines du monde et crée des espaces de lecture pour les enfants. En Zambie, elle soutient des actions dans tout le pays ; grâce à cette initiative collective, les progrès réalisés sont extraordinairement rapides. Le Credit Suisse sponsorise ce projet pour la quatrième fois en tant que partenaire exclusif.

Au départ, nous voulions construire des bibliothèques pour les enfants, explique Samantha Chuula, directrice de Room to Read en Zambie. Une fois sur place, nous avons cependant constaté que nombre d'entre eux n'étaient pas capables de lire correctement. » Room to Read a donc développé différents programmes pour contrer ce problème.

En Zambie, la tâche était particulièrement ardue, car beaucoup d'enfants vivent dans des régions reculées, à plusieurs jours de marche de la ville la plus proche. Il n'y a pas de bus scolaire et seules les familles un peu aisées peuvent s'offrir un vélo. Bien qu'en Zambie l'école primaire soit obligatoire, l'argent, le matériel scolaire et les salles de classe font souvent défaut. Le nombre de livres étant insuffisant, il arrive souvent que les élèves se partagent un livre à sept. Dans ces conditions, il leur est impossible de faire leurs devoirs. « La population croît à un rythme très rapide, explique Bradford Machila, député du district de Kafue. Les infrastructures scolaires sont soumises à une forte pression. Malgré de nombreux efforts, nous sommes loin de pouvoir couvrir tous les besoins de la population dans les campagnes. C'est pourquoi les initiatives et les actions de Room to Read sont très importantes pour nous. »

La lecture à la base de la formation

01 L'éducation est la matière première la plus importante, y compris dans les pays en développement. Ici, un aperçu de la Katcheta Basic School.

02 Grâce à des organisations caritatives comme Room to Read, les jeunes Zambiens ont des perspectives d'avenir.



Photos: Flavio Gerber

Les programmes comprennent la construction et l'équipement de bibliothèques, ainsi que la formation des enseignants. En Zambie, Room to Read a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement afin d'améliorer durablement les méthodes d'enseignement. Mumba Nkoloma, délégué à l'éducation du district de Kafue, se souvient : « Nos anciennes méthodes étaient complexes et révélaient de grandes lacunes. Les enfants apprenaient par cœur des mots entiers et des phrases toutes faites. Ils n'apprenaient donc jamais à épeler et avaient de fait des difficultés à lire et à écrire correctement. »

Avec l'appui du gouvernement, Room to Read a développé un programme pédagogique amélioré ainsi qu'un nouveau manuel pour l'école primaire, que les élèves de première année de la Katcheta Basic School de Kafue ont été les premiers à utiliser. « Grâce à ce livre de cours, les enfants commencent par apprendre l'alphabet puis des syllabes entières, raconte fièrement Mumba Nkoloma. Puis, sur un mode ludique, ils apprennent à former eux-mêmes des mots et à formuler >



« Bien qu'en Zambie l'école primaire soit obligatoire, l'argent, le matériel scolaire et les salles de classe font souvent défaut. »

Samantha Chuula, directrice de Room to Read en Zambie



«Après les cours, beaucoup d'enfants choisissent de rester un peu plus long-temps à l'école, pour lire des histoires ou des livres de géographie.»

Mildred Malambo Himoomba, enseignante à la Katcheta Basic School

› leurs propres pensées.» Pour Mary Situmbeko, qui gère la bibliothèque bâtie par Room to Read à la Katcheta Basic School, les progrès ont été rapidement visibles : «Les élèves de première année sont maintenant meilleurs en lecture que leurs aînés, car ils ont la possibilité de travailler aussi chez eux.»

Un espace pour le développement

Dans la plupart des pays industrialisés, il va de soi que les écoles enfantines et primaires doivent être adaptées aux enfants. «Dans de nombreux pays en développement, au contraire, les bâtiments scolaires ne sont pas particulièrement accueillants», remarque Samantha Chuula. A la Katcheta Basic School, il en va aujourd'hui autrement: après les cours, beaucoup d'enfants choisissent de rester plus longtemps à l'école pour profiter de la nouvelle salle de lecture. Les étagères contiennent les ouvrages les plus divers : des manuels de mathématiques, de chimie et de géographie mais aussi beaucoup de livres pour enfants – en anglais, mais aussi en chichewa, la langue locale. L'intérêt est tel que les enfants viennent même le week-end à la bibliothèque pour se plonger dans la lecture. Levy Chilekwa, élève de neuvième année, est également assistant bibliothécaire :

03



Photo : Flavio Gerber

03 Une visite chez Febby Munkondya Mainza, dont le fils a appris à lire à la Katcheta Basic School.

«Quand un élève ne comprend pas quelque chose, je l'aide à lire et lui explique le contexte. Je viens ici tous les jours, y compris le week-end. Quant aux enfants, ils amènent souvent leurs parents.»

Les adultes aussi vont à l'école

Le concours des élèves, des parents et surtout des membres de la communauté est capital pour la pérennité du projet. «Room to Read accompagne chaque école pendant trois ans, explique Samantha Chuula. Nous devons donc veiller à ce que, passé cette période, les programmes soient maintenus par la communauté.» La détermination et le soutien des élèves qui progressent, des enseignants et des anciens du village continuent de l'impressionner.

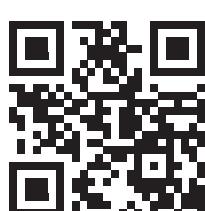
Beaucoup de parents ont, par exemple, proposé d'aider à la construction de la bibliothèque ou à la surveillance des élèves. Samantha Chuula se souvient d'une anecdote particulièrement marquante pour l'association : un élève qui a appris à lire dans sa langue locale grâce à la nouvelle méthode a raconté son expérience à sa grand-mère, qui s'occupait de lui. Il lui a ainsi appris le nom et l'orthographe des ustensiles ménagers. Il était si enthousiaste que sa grand-mère a un jour décidé d'assister elle-même à un cours. Pendant les récréations, elle surveillait les enfants et assistait les enseignants ; en classe, elle était une élève parmi les autres.

La nouvelle s'est répandue, incitant de nombreux parents à suivre son exemple. «A présent, nous avons des cours du soir pour les parents, se réjouit Samantha Chuula. Le programme de lecture est un véritable succès, c'est une chance que le Credit Suisse agisse pour qu'il soit diffusé dans d'autres écoles zambiennes.» Joy Bolli

Le Credit Suisse s'engage en faveur de l'éducation

Au travers de l'initiative d'éducation qu'il mène dans le monde entier, le Credit Suisse soutient plusieurs organisations internationales dans le but d'offrir à des milliers d'enfants et de jeunes en âge scolaire un meilleur accès à l'éducation et d'améliorer la qualité de l'offre d'enseignement. L'initiative mise sur la collaboration avec des programmes qui répondent directement à ces objectifs et met l'accent sur les thèmes de l'octroi de bourses, de la formation des enseignants, de l'adaptation des établissements à des besoins spécifiques et du développement du matériel pédagogique. Pour être encore plus efficace et obtenir des résultats durables, le Credit Suisse vise des partenariats à long terme avec des organisations qui se consacrent aux questions liées à l'éducation, de concert avec les communautés et les autorités compétentes à l'échelle locale, régionale et nationale.

www.credit-suisse.com/responsibility/en/initiatives



Les enfants et les jeunes Zambiens mesurent la valeur de l'engagement de Room to Read, comme l'illustre notre vidéo.



Photo: Scope

Grâce à Scope, David (son prénom a été modifié par la rédaction) a fait un grand pas en avant dans la réalisation de ses ambitions de carrière.

Formation

Un grand pas vers l'égalité

Comme d'autres jeunes hommes, David aime passer du temps avec ses amis, jouer au football et au badminton, voyager et dessiner. Mais lui souffre de troubles d'apprentissage. Sa volonté et ses objectifs professionnels ciblés lui ont valu d'être sélectionné pour un stage de quatre semaines au Credit Suisse à Londres.

I a toujours rêvé de travailler dans une banque active à l'échelle mondiale. David s'est inscrit au programme Scope pour les opportunités attrayantes qu'il offrait à un jeune homme aussi motivé que lui. « La possibilité de développer des compétences importantes, de gagner en confiance, en amour propre et surtout en expérience professionnelle, tous ces facteurs m'ont incité à me porter candidat à ce programme. » Et le Credit

Suisse étant partenaire de l'initiative, David a pu avoir un aperçu du domaine d'activité correspondant à ses aspirations professionnelles.

Une perspective différente

Nick Nicholls, parrain de David pour ce programme, a été impressionné par l'enthousiasme communicatif dont le jeune homme fait preuve malgré les obstacles supplémentaires qu'il doit surmonter : « Les difficultés

de David lui imposent de travailler beaucoup plus dur, et sans doute plus longtemps, pour rester au niveau d'une personne non handicapée. Mais avec un soutien et un environnement adéquats, David montre à quel point il peut exceller. » A une occasion, David a eu une idée et l'a présentée sans aucun document écrit, mais avec de nombreuses images et références visuelles. Nick Nicholls a été inspiré par la manière dont David a spontanément choisi une méthode de présentation efficace : « C'est exactement ce que doit être une présentation qui vous attire et vous incite à poser des questions. Elle a su tenir tous les auditeurs en haleine en restant courte et marquante. L'autre leçon que nous avons tirée de l'approche de David réside dans son état d'esprit toujours positif, quels que soient les revers subis : il y a toujours une solution. » Agata Lewandowska, coordinatrice de projet chez Scope, est convaincue que le programme n'est pas à sens unique :

«Cela profite au parrain comme au filleul, car ils apprennent l'un de l'autre. Au final, les solutions innovantes et alternatives sont la clé du succès en entreprise ; il suffit parfois d'adopter une perspective sortant du cadre habituel.»

Plus qu'une postulation à un emploi

Le programme repose en grande partie sur ce parrainage individuel. Grâce à l'assistance et aux conseils fournis pendant le programme, les filleuls ont pu établir des relations personnelles et obtenir un soutien individuel afin de tirer le meilleur profit possible de leur stage. Les deux parties ont ainsi pu discuter d'ajustements potentiels et donner un feedback constructif.

Il a également été possible de poser des questions informelles hors d'une salle de classe. De par la participation de David à cette expérience exigeante, les parrains ont pu partager leur expertise, améliorer leurs compétences pédagogiques et apprendre à s'adapter à une situation requérant un mode de pensée différent. Le programme encourage les personnes handicapées à ouvrir de nouvelles portes et à accepter les défis, tout en promouvant l'égalité des chances au travail. David a non seulement découvert le milieu hautement dynamique de la banque d'investissement, mais il a aussi participé aux simulations d'entretien du programme et brillamment contribué à différents projets de haut niveau. L'un d'entre eux a d'ailleurs été si bien accueilli qu'une grande société technologique s'est déclarée intéressée à le poursuivre.

Une expérience d'apprentissage complète

Au cours du programme, David a connu trois départements différents : d'abord Fixed Income and Equities, puis Sales and Trading et enfin Investment Banking. Des missions variées lui ont été confiées afin de lui présenter les divers processus de travail de ces départements. David s'est montré très motivé, désireux d'apprendre et de s'adapter pour surmonter tous ces défis : «Les trois rotations d'équipe m'ont imposé d'interagir au quotidien avec le front et le middle office. Elles m'ont permis de découvrir divers groupes au sein de la banque et, par conséquent, de m'adapter à des environnements de travail différents.» Tel est l'objectif de l'initiative, qui vise à offrir un aperçu réaliste du monde professionnel. Plutôt que de proposer aux personnes handicapées un espace «protégé», elle leur permet d'acquérir une expé-



L'organisation caritative britannique Scope a pour objectif d'améliorer la société afin que les handicapés et leur famille aient les mêmes chances que les autres. Elle accompagne les personnes handicapées à toutes les étapes de leur vie en leur offrant un soutien pratique, qui va des services d'information à l'éducation en passant par les soins quotidiens. Scope veut lutter contre les préjugés sur le handicap, influencer les décideurs et montrer ce qui est possible, en s'efforçant de créer un changement positif réel et durable dans la vie des personnes qu'elle aide et dans le monde qui nous entoure. www.scope.org.uk

Les premières étapes de la carrière

En 2010, la Credit Suisse EMEA Foundation s'est associée à Scope pour financer le programme pilote «First Impressions, First Experiences», qui aide les jeunes handicapés à trouver du travail. Pendant ce programme de quatorze semaines, les collaborateurs du Credit Suisse ont aidé de jeunes personnes handicapées à développer les compétences dont elles auront besoin sur le marché de l'emploi. David est l'un des participants qui ont découvert le monde de la finance à la succursale londonienne de la banque. Cette initiative commune d'employabilité ouvre de nouvelles perspectives, tant pour l'employeur que pour le collaborateur.

rience professionnelle authentique, incluant tous les avantages et les difficultés que l'on rencontre dans un tel cadre. «J'ai été traité comme un collaborateur à plein temps avec de vraies responsabilités. J'apprenais sans cesse de nouvelles choses, avec des défis permanents à relever. C'était génial !»

David avait quelques inquiétudes avant de s'inscrire au programme. Dès qu'il en a eu connaissance, il a voulu en savoir plus, mais il était nerveux à l'idée de devoir parler de ses troubles d'apprentissage. Pourtant, il n'a pas eu à s'inquiéter. «Le soutien de Scope et de mes collègues du Credit Suisse m'a aidé à parler ouvertement de mes difficultés.» Le cadre convivial et accueillant et surtout l'ouverture de son employeur et de son parrain, lui ont donné confiance. Il a rencontré d'autres collaborateurs handicapés du Credit Suisse et a été impressionné par l'engagement de la

banque en faveur de l'égalité face au handicap, de l'accueil des clients à la gestion du personnel. Agata Lewandowska, de Scope, souligne combien l'intégration des handicapés au travail peut être délicate : «Le tout est de trouver une approche saine dans le traitement du handicap au travail. Cela demande un équilibre précis : comprendre la situation tout en évitant d'amener les handicapés à se sentir différents. La clé réside dans l'intégration, dans le fait de les mettre à l'aise et de les traiter d'égal à égal, sans pour autant oublier leurs besoins spécifiques.»

David a effectué un grand pas vers la réalisation de ses ambitions de carrière, et le programme y a contribué de manière significative. «Je ne peux que recommander ce programme, car tout est fait pour garantir que notre handicap n'affectera pas nos aspirations de carrière ou notre performance.» Alice Bordoli



Photos : Credit Suisse

Microfinance

Pauvreté : la bonne réponse

La charité seule ne peut lutter contre la pauvreté à l'échelle mondiale. La solution à la misère humaine réside dans la responsabilisation économique. Grâce à son programme Global Citizens, le Credit Suisse apporte l'expertise et l'engagement personnel de ses collaborateurs, dépassant ainsi le soutien purement financier.

L'année 2015 approche à grands pas. D'ici là, nous devons atteindre les huit objectifs du millénaire pour le développement fixés par l'ONU, en réduisant de moitié le nombre d'individus souffrant de la faim ou vivant avec moins d'un dollar par jour. Plus de 500 millions de personnes doivent ainsi bénéficier d'une

amélioration durable de leurs conditions de vie. La microfinance et l'éducation ont prouvé leur efficacité dans ce domaine.

Le Credit Suisse souhaite, lui aussi, contribuer à la réalisation de ces objectifs. « Lancé en 2010, le programme Global Citizens permet aux collaborateurs qualifiés de mettre à profit leur expertise et leurs compétences

professionnelles dans des projets d'organisations partenaires », explique Laura Hemrika, responsable de l'initiative Microfinance Capacity Building. « L'objectif est d'encourager et de renforcer l'échange de connaissances entre collaborateurs et organisations. »

Des améliorations sont déjà perceptibles dans le domaine de l'éducation. « Je suis convaincue que l'acquisition de compétences informatiques influencera positivement la vie des femmes. Dans leur famille, elles sont souvent les premières à disposer de ces connaissances », rapporte Emaan Mahmood, collaboratrice du Credit Suisse à New York, au sujet de sa mission à Tamale (Ghana), au cours de laquelle elle a appris à des jeunes femmes de 25 à 30 ans à utiliser un ordinateur. Rashida Maltiti Mohammed, l'une des participantes, s'empresse de confirmer : « Grâce à mes nouvelles connaissances, mon avenir sera différent. En effet, les compé-

tences informatiques sont aujourd'hui indispensables.» Emaan Mahmood ajoute : « De nombreuses femmes m'ont expliqué qu'en tant qu'enseignantes, elles souhaitaient transmettre leurs nouvelles connaissances à leurs élèves, aux membres de leur communauté et à leur famille. Il s'agit à mes yeux d'un autre aspect très positif du programme. »

Dans le domaine de la microfinance, les missions du programme Global Citizens durent environ trois mois. « L'un des objectifs est de favoriser une approche professionnelle », explique Laura Hemrika. S'engager peut constituer un défi de taille. Les participants découvrent une nouvelle entreprise, de nouvelles personnes et un nouveau pays, et disposent de ressources limitées pour obtenir des résultats concrets dans des délais très courts. La qualité doit malgré tout être au rendez-vous.

L'année dernière, Jatin Modi, du service Equity Derivatives à New York, a réalisé une mission de trois mois en Inde. Pour Abhishek Agrawal, de l'organisation de microfinance Swadhaar FinServ à Mumbai, le bilan est positif : « A son arrivée, Jatin Modi disposait d'une perspective extérieure aiguisée ainsi que d'une connaissance approfondie et d'une meilleure compréhension des processus que nous. Son travail s'est révélé d'une grande utilité lors de la mise en place de nouveaux processus. » Quant à Jatin Modi, il ne regrette pas une seconde son séjour en Inde. « Sur le plan personnel, j'ai appris à ne pas m'attarder sur des détails pour me concentrer sur les côtés positifs. J'ai découvert un univers sortant de l'activité bancaire traditionnelle, tout en côtoyant différentes cultures et des individus aux visions diverses.

01 Lors de sa mission au sein de l'entreprise de microfinance Swadhaar FinServ à Mumbai, Jatin Modi (à gauche) n'a pas seulement passé du temps derrière son bureau : le New-Yorkais est également parti à la rencontre des jeunes Indiens et de leur culture.



02 Grâce à l'obtention d'un microcrédit, l'avenir s'annonce prometteur pour cette cordonnerie de Mumbai.



03 Autres pays, autres mœurs. Jatin Modi n'a pas seulement visité les sites culturels ; il a aussi découvert le statut particulier des vaches sacrées.

Ce projet représentait pour moi une fantastique opportunité d'évolution. »

Mais ce n'était pas sa motivation première. « Fort de mes neufs années d'expérience dans la banque d'investissement, je souhaitais apporter mon savoir-faire à l'autre bout de la chaîne, à la base de la pyramide des richesses », précise-t-il. La microfinance offre des services financiers aux exclus du système bancaire ; elle leur permet d'accéder à des prêts, à l'épargne ou à l'assurance, afin qu'ils puissent mettre à profit leurs compétences. « La pauvreté ne dé-

coule pas d'un défaut de compétences, mais d'un manque de moyens les empêchant d'exploiter leurs capacités sur le plan économique, poursuit Jatin Modi. La solution à la pauvreté n'est pas la charité, mais la responsabilisation économique. » L'initiative Microfinance Capacity Building joue un rôle décisif dans la promotion du développement durable dans cette branche et de la responsabilisation économique des individus défavorisés. « La banque travaille en collaboration directe avec les réseaux et les institutions de microfinance présentes sur place, déclare Laura Hemrika. Nous renforçons la formation et le perfectionnement de la gestion, tout en encourageant l'innovation des produits et des processus, afin que les organisations puissent atteindre leurs objectifs sociaux et financiers de manière efficace et responsable. » Valérie Clapasson Fahrni

Le Credit Suisse : dix ans d'engagement pour la microfinance

2003

Cofondation de la société responsAbility axée sur les placements socialement responsables.

2007

IPO de Banco Compartamos et de Financiera Independencia (Mexique).

2008

Premiers travaux de recherche. Lancement de l'initiative dédiée aux programmes de formation en microfinance.

2010

Le G20 récompense le fonds BOP visant à financer les PME dans les pays émergents. IPO de SKS Microfinance (Inde).

2011

Plus de 1 milliard USD d'actifs sous gestion dans le secteur de la microfinance.

2012

Dix ans d'engagement pour la microfinance : obtention du FT Award (voir page 61).

Pour plus d'informations sur le thème de la microfinance, consultez notre vidéo sur www.credit-suisse.com/responsibility/fr





Entretien avec



La vie du tout premier ministre écologiste d'Allemagne est pleine de ruptures. Joschka Fischer n'a pas terminé ses études, mais de 1998 à 2005, il a été ministre des Affaires étrangères et vice-chancelier d'Allemagne, responsable de la politique extérieure de son pays et, pour une bonne part, de celle de l'Union européenne. Dans un entretien exclusif, il nous parle de sa vie après la politique, de la crise européenne et de ses audiences avec le pape.



Dans les années 1980, Joschka Fischer (64 ans) est la figure de proue du parti écolo-giste allemand, qu'il représente au Bundestag lors de son élection en 1983.

En 1985, il devient ministre de l'Environnement et de l'énergie de Hesse, premier land à se doter d'un gouvernement rouge-vert. A l'automne 1998, les sociaux-démocrates, emmenés par Gerhard Schröder, remportent les élections législatives et forment la première coalition rouge-vert au niveau fédéral. Joschka Fischer est nommé ministre des Affaires étrangères et vice-chancelier, poste qu'il occupe jusqu'en 2005.

Après son retrait de la vie politique en 2006, il enseigne pendant un an aux Etats-Unis avant de fonder une entreprise de conseil en 2007.

bulletin : Lorsque vous avez quitté le gouvernement allemand en 2005, on n'a ensuite plus entendu parler de vous pendant un bon moment. Cependant, j'ai lu récemment que vous aviez épousé votre compagne deux semaines à peine après ce retrait. Qu'avez-vous fait d'autre durant cette période ?

Joschka Fischer : Je voulais quitter la politique. J'en avais assez. Et après que la coalition rouge-vert eut perdu la majorité, il était clair que j'allais arrêter. Je suis resté un an de plus au Parlement sans rien dire, comme je l'avais déjà annoncé à un journaliste pendant la campagne électorale. Je n'ai donc pas pu faire autrement. Mais je savais que je voulais d'abord réduire progressivement le nombre de mes apparitions publiques. J'ai donc accepté l'offre de l'Université de Princeton, dans le New Jersey, où j'ai enseigné deux semestres.

Vous avez passé plusieurs dizaines d'années sous les feux de la rampe. Ne vous a-t-il pas été difficile d'arrêter ?

Oh, c'est joliment dit ! Deux remarques : d'abord, je n'ai jamais éprouvé le besoin d'être sous les feux de la rampe. Mon ego est suffisamment solide pour que je puisse m'en passer, cela dit sans prétention ni ironie. C'est comme ça, c'est tout. Ensuite, j'en avais assez. Faire constamment les gros titres et les couvertures des journaux, c'est incroyablement fatigant. Au début, vous adorez. Et puis au fil du temps, vous remarquez que vous regrettiez votre vie privée. Où que vous alliez, vous êtes toujours accompagné d'agents de sécurité. A la longue, cela devient pesant. Je n'ai eu absolument aucun mal à y renoncer. En revanche, j'avais sous-estimé l'expérience que font tous les retraités : on dispose brusquement de beaucoup de temps libre. Cela peut être très déprimant, d'autant qu'on commence à décliner, etc.

Il semble que vous n'ayez jamais fait les choses à moitié dans votre vie, et je ne parle pas que de votre carrière politique. Vous commencez à courir et, un an plus tard, vous participez au marathon de New York. Vous faites toujours tout à 150% ?

En général, oui. Lorsque quelque chose m'intéresse vraiment, je m'investis à 150%.

Et quand c'est fini, la déprime arrive ?

Oui, mais ça fait partie de la vie. Chaque médaille a son revers en ce bas monde.

Poussons le raisonnement jusqu'au bout : vous travaillez actuellement comme conseiller économique. Vous verra-t-on bientôt à la tête d'un grand groupe ?

Sûrement pas. J'avais simplement envie de faire encore quelque chose de complètement différent. J'ai donc fondé une entreprise de conseil avec un ami. Et aujourd'hui, nous sommes seize. Beaucoup d'entreprises sont très performantes dans leur domaine, mais dès qu'il s'agit de s'imposer dans des environnements politiques qu'elles connaissent mal, leurs problèmes commencent.

Et c'est là que vous intervenez.

Si vous dirigez une grande banque, vous n'avez aucune expérience de la politique étrangère. Ce n'est pas ce qu'on demande à un dirigeant d'entreprise. Nous proposons des conseils de politique étrangère aux entreprises implantées dans des environnements difficiles. C'est une de nos spécialités, comme d'aider les entreprises à adopter des pratiques durables. Notre équipe est très compétente dans ce domaine. Nous travaillons aussi beaucoup au niveau international, notamment avec l'entreprise de conseil de mon amie et ancienne collègue à Washington Madeleine Albright.

« Quelle est la personne qui vous a le plus étonné dans votre vie ? »

« Le pape. »

« Vraiment ? »

« Oui. Jean-Paul II. »

Cela a l'air passionnant et très varié.

J'ai horreur de m'ennuyer et, comme je suis resté très curieux, je découvre aujourd'hui une multitude de choses extrêmement intéressantes. Dans ce contexte de crise économique, nous sommes en mesure d'associer les connaissances économiques et financières à mes expériences passées. En anglais, on appelle cela « connecting the dots ». C'est exactement ce que nous faisons dans notre entreprise.

Votre vie a été parsemée de ruptures. Sur certains points, vous donnez même l'impression d'avoir changé du tout au tout.

Y a-t-il une chose à laquelle vous soyez toujours resté fidèle ?

Oui et non. Je trouve qu'il n'y aurait rien de pire que de penser encore comme le jeune homme de 18 ans que j'étais alors que je vais sur mes 65 ans. La vie est longue, on évolue. Et en même temps, intérieurement, j'ai très peu changé. Ce n'est pas contradictoire. Lorsque j'avais 18 ans, c'était une tout autre époque, un tout autre monde. On ne peut plus imaginer ce que c'était. Pour comprendre les soixante-huitards, il faut d'abord comprendre contre quoi ils se sont révoltés, en particulier en Allemagne. Mais en Suisse, la situation était complètement différente. Ce petit pays a connu une histoire sans grands nuages depuis le Moyen Age. C'est le seul pays où la guerre des paysans contre l'autorité des villes a mené à la victoire de la paysannerie. L'histoire de l'Allemagne aurait été tout autre si la noblesse, notamment celle du sud et du centre de l'Allemagne, avait perdu comme en Suisse et si Luther n'avait pas trahi les paysans. En Suisse, Zwingli leur est resté fidèle. Les soixante-huitards allemands se sont révoltés contre la génération nazie, il ne faut quand même pas l'oublier. Aujourd'hui, c'est différent. Les grands-pères d'alors étaient totalement différents. Et aujourd'hui, c'est moi qui suis grand-père.

Et comment votre fils se rebelle-t-il contre vous ?

Il ne le fait plus, il est lui-même père aujourd'hui. Le temps passe, les gens évoluent. Oskar Lafontaine était maire à 33 ans ; aujourd'hui, il est d'extrême-gauche. Je préfère mon parcours. Et le fait de m'être assagi avec l'âge. Mais la curiosité ne m'a jamais quitté. C'est une attitude qui n'a pas changé. Même si les tentations se sont multipliées au fur et à mesure que ma carrière avançait, je suis, à cet égard, resté très stable. Ces choses-là ne m'ont jamais vraiment

tenté. Le pouvoir politique m'intéresse dans la mesure où il permet d'accomplir des choses ; mais pas tout le cirque qu'il y a autour.

Et où en êtes-vous avec l'écologie ?

Je suis toujours un écolo pragmatique, même si, avec tous mes déplacements, mon empreinte carbone est tout sauf écologique. Mais je ne peux pas faire autrement. Je suis convaincu que nous >

Meeting Opinion Leaders



Le Credit Suisse organise le Credit Suisse Salon depuis 2008. Ce forum exclusif offre à des clients et des décideurs sélectionnés de toutes régions la possibilité de débattre de thèmes sociaux, économiques et politiques majeurs avec des leaders d'opinion internationaux. Parmi les personnalités récemment invitées à prendre part à ces débats, citons Kofi Annan, Muhammad Yunus, Colin Powell, Paul Krugman, Lee Kuan Yew, Ernesto Zedillo, Nouriel Roubini et Mohamed

El Baradei. La discussion avec Joschka Fischer a eu lieu en mai lors du neuvième Credit Suisse Salon à Londres. A cette occasion, l'ancien ministre des Affaires étrangères et vice-chancelier allemand a débattu de l'avenir de l'euro avec Javier Solana, ancien haut représentant pour la politique étrangère et de sécurité commune de l'UE, le président de la République tchèque, Václav Klaus, et l'ancien Premier ministre britannique, John Major. <

« Et qui, ou quoi, gouverne le monde aujourd’hui ? »

« La politique ! »

« Aujourd’hui encore ? »

« Bien sûr. »

n’avons pas d’autre choix face à l’évolution qui se produit très loin de nous et qui change le monde comme aucune autre depuis la révolution industrielle, je veux parler de l’essor de la Chine et des autres pays émergents. Les transformations actuelles sont phénoménales. Et le fait que l’Allemagne renonce au nucléaire aura de formidables conséquences sur l’avenir de l’économie énergétique et sur le développement des technologies qui en dépendent.

Arriverons-nous à surmonter ces profonds changements ?

Aucun doute là-dessus, cela ne peut pas être autrement. Mais nous allons devoir affronter une révolution d’efficience, et pas uniquement dans le domaine de l’énergie. Imaginez un peu ce que deviendraient les écosystèmes régionaux et mondiaux si les besoins individuels des Chinois – en énergie, eau, viande, produits laitiers, etc. – égalaient ceux des Occidentaux. Et je ne parle même pas de l’Inde, de l’Indonésie ou du Brésil – juste de la Chine. C’est impossible. Inversement, on ne peut pas leur demander de rester pauvres pour que nous, Occidentaux, puissions continuer à gaspiller. Cela ne marchera pas comme ça et serait, je pense, moralement blâmable. Techniquement et mentalement, nous sommes contraints à des changements profonds, pour ne pas dire révolutionnaires.

Si l’on regarde l’histoire de l’humanité, on s’aperçoit qu’il y a toujours eu une guerre lorsque la situation devenait trop difficile.

Dieu merci, les puissances mondiales raisonnent aujourd’hui autrement, car elles connaissent le potentiel destructeur des armes nucléaires.

L’homme est-il vraiment assez raisonnable pour renoncer à ce risque ?

Je n’exclus évidemment pas la possibilité d’une menace nucléaire par des réseaux terroristes ou à la périphérie. C’est bien pour cette

raison que la prolifération des armes et des techniques nucléaires est si dangereuse. Mais entre les grandes puissances, une guerre n’est désormais plus envisageable, car elle mènerait forcément à une destruction mutuelle.

Vous militez comme lobbyiste en faveur de ce gazoduc...

Mon activité de conseil n’a rien à voir avec du lobbying. Je conseille les deux parties au contrat, OMV et RWE, sur des questions de politique étrangère en lien avec le projet. Mais je ne suis sûrement pas un lobbyiste. Cela étant dit, je soutiens complètement ce projet, entre autres parce que j’estime que l’Europe a raison d’ouvrir le corridor sud et de s’affranchir un peu de l’influence russe qu’elle subit actuellement.

Revenons aux Verts des années 1970–1980 : on a aujourd’hui l’impression que les Pirates ont repris le rôle des écologistes de l’époque.

Le problème des Verts, c’est qu’ils ont vieilli et qu’ils ne veulent pas l’admettre. Pourtant, vieillir ne signifie pas forcément devenir ennuyeux. Il y a des jeunes de 18 ans à qui on en donnerait 88, tandis que certaines personnes de 88 ans ou plus, comme Stéphane Hessel, ont encore 18 ans dans leur tête. A l’époque, nous avons eu raison de supprimer le devoir de rotation, mais même moi, je n’ai jamais pensé qu’il faille faire de vieux os au Parlement. Non, les Verts ont un vrai problème et ils feraient bien de le résoudre. Quant aux Pirates, ils ont un peu le même rêve que les Verts du début. Reste à voir s’ils dureront.

Un peu plus loin dans la protestation, on trouve le mouvement Occupy. Vous devez bien éprouver une certaine bienveillance à leur égard, n’est-ce pas ?

La crise financière a mis en lumière de graves défaillances et je suis un peu surpris qu’elle n’ait mené qu’au mouvement Occupy. Comprenez-moi bien : j’étais pour le sauvetage des banques, sans lequel les conséquences auraient été effroyables. Mais je trouve qu’après, on n’a pas agi avec assez de détermination pour imposer une réforme mondiale de la finance. Reste à voir si nous sommes encore capables d’empêcher qu’une telle crise se reproduise.

Et qui, ou quoi, dirige le monde d’aujourd’hui ?

La politique !

Aujourd’hui encore ?

Bien sûr. L’économie n’est pas en mesure de le faire. Elle poursuit ses propres intérêts, et c’est dans l’ordre des choses. Mais son mode de pensée ne fonctionne pas. Pour être un bon manager, il faut un savant mélange d’autorité, de précision, d’informations, d’orientation stratégique, de bonne gestion du personnel. Mais c’est un segment limité. Un bon politique qui devient un personnage d’Etat doit prendre des décisions dans un environnement très, voire extrêmement complexe. Je sais de quoi je parle puisque je connais les deux côtés. C’est tout à fait autre chose. D’ailleurs, il n’y a qu’en Europe qu’on peut poser une question pareille : nos Etats – qu’on me pardonne – sont tous si faibles. Posez donc la question à Washington ou à Pékin, dans des Etats réellement puissants, on va à coup sûr vous regarder de travers.

Pourquoi les Etats européens se sont-ils autant affaiblis ?

A l’échelle mondiale, même les trois plus grands Etats, la Grande-Bretagne, la France et l’Allemagne – dont deux sont des puissances nucléaires – ont décliné jusqu’à ressembler à des entreprises familiales de taille moyenne. Je n’ai rien contre de telles entreprises, bien au contraire. Mais l’Europe doit se réinventer. C’est le plus grand défi de l’Union européenne. Cela ne veut pas dire

que tous doivent y participer ; mais l'avenir de tous dépendra de cette évolution.

Aujourd'hui, tout indique un déclin de l'empire américain.

Qu'en pensez-vous ?

L'ascension des autres sera le déclin des Etats-Unis, mais tout est relatif. Comprenez, ce déclin ne sera pas complet. Je pense que les Etats-Unis parviendront à surmonter la crise qu'ils traversent, mais cela prendra du temps. Quant à savoir si l'Europe surmontera sa propre crise, je pense que oui, mais ce sera extrêmement douloureux. L'essor des nouvelles puissances émergentes est la plus grande transformation de l'époque moderne depuis la révolution industrielle. La plus grande part de l'humanité aimeraient avoir notre niveau de vie et personne ne pourra l'empêcher d'y accéder. Les conséquences en seront aussi grandes que les opportunités. Comprenez-moi bien : je n'en fais pas un scénario catastrophe, mais cela aura de graves conséquences.

Que doivent faire les Européens ?

Ils doivent s'unir pour trouver une solution et tout ira bien. Si nous allions en Chine tous les deux, vous le Suisse et moi l'Allemand, les Chinois ne verrait aucune différence entre nous deux, tout comme nous ne verrions pas de différence entre un Chinois du sud et un Chinois du nord. Pour nous, Pékin ou Shanghai, c'est toujours la Chine. Et pourtant, si l'on regarde bien, les provinces de cet immense pays sont très différentes les unes des autres, y compris sur le plan linguistique. Au moins autant que les pays européens, et même plus.

Hormis ces grands bouleversements, vous paraissez très détendu et avez l'air de profiter de la vie.

Pourquoi serais-je tendu ?

Vous sembliez l'être souvent autrefois.

Je l'étais. Je n'aurais jamais eu le temps pour un entretien comme celui-ci.

Avez-vous gardé des amis de l'époque où vous étiez ministre ?

Oui. Madeleine Albright, Javier Solana. Il y en a un certain nombre. Igor Ivanov, par exemple, l'ancien ministre russe des Affaires étrangères. Ce n'est pas un ami que je vois ou appelle tous les jours, mais nous avons un lien émotionnel très fort.

Quelle est la personne qui vous a le plus étonné dans votre vie ?

Le pape.

Vraiment ?

Oui. Jean-Paul II. J'ai été élevé dans une famille très catholique, même si je ne suis plus du tout croyant. Mais c'était une personnalité incroyable. Il était déjà très malade lorsque je l'ai rencontré et les deux fois où je l'ai vu en tête-à-tête. Je dois dire que c'est la personne qui m'a le plus étonné. Je ne l'aurais jamais cru. C'était un personnage historique, il éclipse tous les grands hommes que j'ai connus personnellement.

Qu'est-ce qui vous a tant impressionné chez lui ?

Son regard. Il était très malade mais tout à fait présent. Je l'ai rencontré deux fois en audience privée, comme on dit si joliment. Une fois au sujet du référendum européen en Pologne et une fois pour parler de la guerre en Irak. Les deux fois, il était parfaitement lucide. Très marqué par la maladie, mais parfaitement lucide. Il parlait couramment allemand, bien que lentement, était au courant de tout et dégageait une aura extraordinaire. Il m'a beaucoup impressionné.

Entretien : Daniel Huber

Entretien avec Javier Solana

Ancien secrétaire général de l'OTAN, ancien haut représentant de l'UE

« Il n'y a pas de crise opportune. »



Une longue histoire vous lie à Joschka Fischer sur la scène politique européenne. Le connaissez-vous bien ?

Je l'ai rencontré pour la première fois au milieu des années 1990. Par la suite, les différents postes que nous avons occupés nous ont amenés à nous croiser souvent. Au fil du temps, nous avons développé une amitié très forte. C'était un excellent ministre pour l'Allemagne, qui s'est constamment investi en faveur de la cause européenne.

Vous pouviez donc la plupart du temps compter sur son soutien, y compris politique ?

Effectivement. Il m'a soutenu dans des décisions très importantes, notamment pendant la crise de Bosnie.

Vous vous êtes battu toute votre vie pour l'Union européenne. Que pensez-vous de son évolution récente ?

L'UE est sur la bonne voie, me semble-t-il, même si elle n'avance pas assez vite. Mais je comprends bien qu'en période de crise, tout avance plus lentement dans les démocraties. Et il est évident qu'aucune crise n'est opportune. Mais dans ce cas particulier, le moment était particulièrement mal choisi pour l'Union européenne, car la crise a débuté fin 2009, juste au moment de l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne signé en 2007. Et pour couronner l'ensemble, ce traité ne prévoyait aucune directive en matière de gouvernance économique et monétaire. Mais malgré cela, il me semble que pour le moment, nous avons réussi à juguler la crise, même si beaucoup de points ont exigé du temps et, de ce fait, ont coûté beaucoup plus cher.

Bon nombre d'Européens trouvent que les organes directeurs de l'UE, le Parlement européen, sont trop déconnectés de la base, autrement dit des Etats membres.

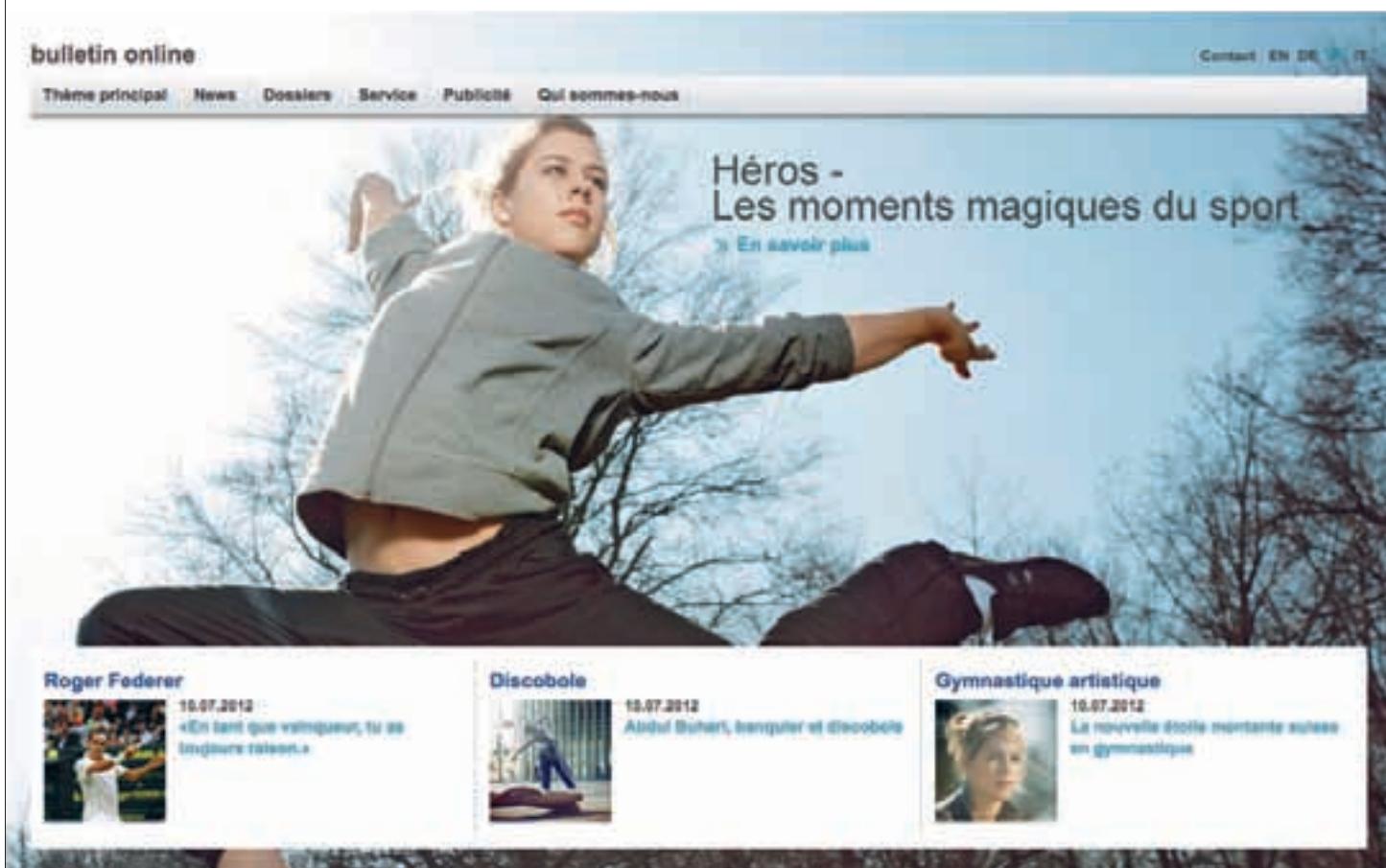
Il n'y a pas de solution simple et rapide à ce problème. Mais, à mon avis, il est clair qu'il faut aller vers plus d'intégration et de responsabilité mutuelle, deux vecteurs essentiels. Cependant, pour pouvoir les faire accepter par chacun des Etats démocratiques, l'UE aura besoin de plus de légitimité.

En Europe, quelles sont les forces dirigeantes qui pourraient faire avancer ces processus ?

Les dirigeants démocratiquement élus de chaque pays. <

bulletin en ligne

Une visite s'impose sur credit-suisse.com/bulletin



Concours attrayants et informations complémentaires

Un complément à l'édition imprimée du bulletin est disponible en ligne : gagnez un week-end placé sous le signe de l'élégance à Zermatt, apprenez-en plus sur le Zurich Film Festival, etc.



Julia Jentsch au Zurich Film Festival

Julia Jentsch est notamment connue pour son interprétation de la résistante Sophie Scholl. En septembre, elle fera partie du jury du Zurich Film Festival, présidé par l'acteur et chanteur allemand Herbert Grönemeyer. Elle confie au bulletin ses projets, ses impressions sur le festival, le travail du jury et les femmes au parcours atypique.

Le bulletin en ligne contient également un entretien avec Roeg Sutherland sur le financement du cinéma, ainsi qu'un autre avec le directeur du festival, Karl Spoerri.

<http://zff.com>
[www.credit-suisse.com/zff](http://credit-suisse.com/zff)



Week-end féerique à Zermatt

Le charme de Zermatt est incomparable. Avec le mont Cervin en toile de fond, bien sûr, et surtout lorsqu'on peut gagner un week-end au Mont Cervin Palace et profiter de nombreuses offres gratuites (valeur: 2000 francs). Consultez notre série consacrée à Zermatt et participez au concours. www.seilerhotels.ch



Viva: découvrir davantage

Grâce aux nouvelles offres Viva, adolescents et étudiants peuvent profiter du partenariat avec Universal Music (photo : Anna Rossinelli). Informations complémentaires sur le bulletin en ligne ainsi que sur www.credit-suisse.com/viva

On December 11 2012, the 5th Right Livelihood Lecture will take place in the Aula of Zurich University. A talk with one of this year's Right Livelihood Award Laureates - another white hope presenting alternative solutions to the urgent questions of our times.



For further information, please check: www.rightlivelihood.org

LES AMIS DU

CREDIT SUISSE



POUR PLUS D'ART EN SUISSE.

Le Credit Suisse est partenaire de longue date
d'institutions de renom:

notamment le Kunsthaus Zürich, le Kunstmuseum Basel, le Kunstmuseum Bern, le Kunstmuseum Winterthur, le Kunsthaus Zug, le Museum Rietberg de Zurich, le Museo d'Arte Lugano, la Fondation Pierre Gianadda de Martigny et la Fondation de l'Hermitage de Lausanne.

credit-suisse.com/sponsorship