

CREDIT SUISSE

Bulletin

Depuis 1895. Le plus ancien magazine bancaire du monde. 3/2017

075360F



Good News

Le monde vaut mieux que sa réputation



DEGUSSA, L'INVESTISSEMENT FACILE DANS LES MÉTAUX PRÉCIEUX.

Depuis plusieurs millénaires, l'or reste la monnaie la plus forte. Ainsi l'or représente un investissement sûr pour les clients cherchant un placement à long terme. Degussa est le plus grand négociant indépendant de métaux précieux en Europe. Nous vous apportons un conseil approfondi en investissement dans les lingots Degussa et pièces d'investissement dans nos bureaux de Zurich et de Genève. Tous nos lingots sont de qualité « good delivery » et sont dotés d'un numéro de valeur bancaire. Vous trouverez également dans nos boutiques des pièces de collection et des cadeaux riches en émotion. En outre, nous offrons la possibilité de stocker vos objets de valeur dans votre coffre-fort personnel. Informations et boutique en ligne sur :

**DEGUSSA-
GOLDHANDEL.CH**

Boutiques:

Bleicherweg 41 · 8002 Zurich
Téléphone: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Genève
Téléphone: 022 908 14 00



CITATION

« *Le pessimisme n'a jamais gagné aucune bataille.* »



Dwight D. Eisenhower

POLITIQUE



La Grèce après la crise :
« Le pire est derrière nous »
– Alexis Tsipras (24.7.2017).

ALIMENTATION

ONU – Objectif du Millénaire n° 1C

Le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation a reculé de 216 millions depuis 1990 pour s'établir à 795 millions aujourd'hui, passant de 23,3 à 12,9% de la population mondiale. Source: ONU



ÉCONOMIE

Pour l'OCDE, la philanthropie transforme le paysage du développement dans une mesure inédite. Entre 2013 et 2015, les dons privés se sont chiffrés à 22,7 milliards de dollars, dont 11,6 milliards pour la seule Bill & Melinda Gates Foundation. Principaux pays bénéficiaires :

1. Inde, 2. Nigeria, 3. Mexique, 4. Éthiopie, 5. Afrique du Sud

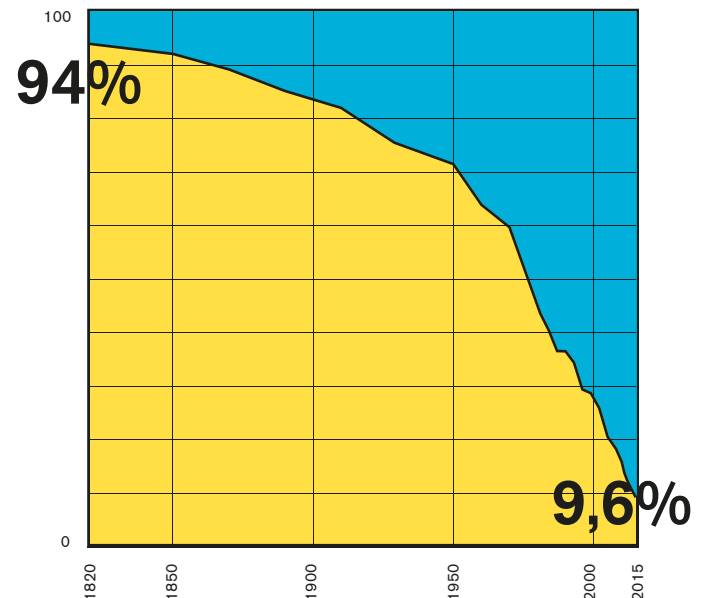
Source: OCDE

STATISTIQUE

● Extrême pauvreté

Sur 100 personnes, 94 vivaient dans l'extrême pauvreté en 1820. Elles étaient 10 en 2015.

Source: Our World in Data/Max Roser



ÉCONOMIE

Source: Global Wealth Report 2016 du Credit Suisse

1590 000 millionnaires

Prosperité florissante en Chine :
le pays compte 1590000 millionnaires. Ils seront 73% de plus en 2021.

● Démocratie

1%

En **1820**, 1% des individus vivaient dans des conditions démocratiques.

56%

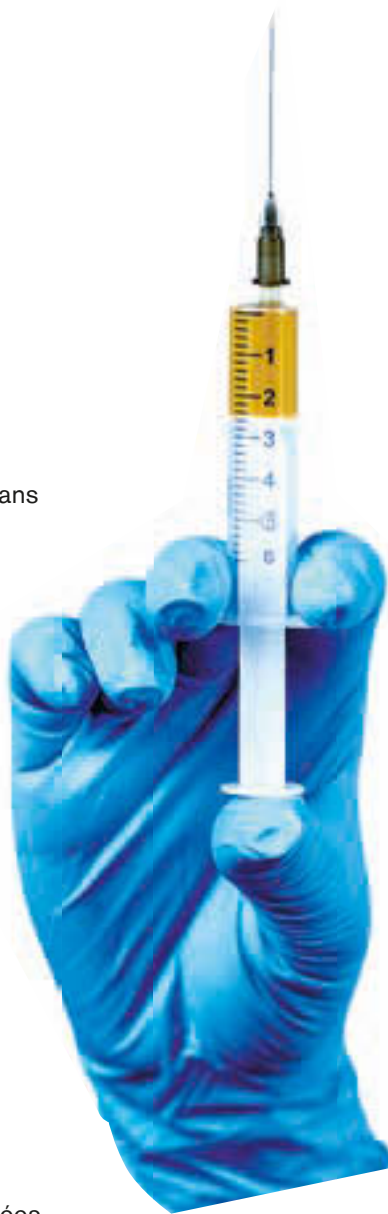
En **2015**, ils sont 56% ; 44% vivent encore dans des systèmes non démocratiques.

● Vaccins

Jusqu'en **1960**, il n'existait guère de vaccin contre les maladies mortelles suivantes :

Diphtérie
Coqueluche
Tétanos

En **2015**, 86% des personnes étaient vaccinées contre ces maladies dans le monde.



Source: Our World in Data/Max Roser

Tâches
ménagères :
femme au
foyer américaine
en 1900.

Vers l'égalité

En 1900 aux États-Unis, les **femmes** consacraient **42,5 heures** par semaine aux corvées domestiques, contre **27,9** en 2000.

Pour les **hommes**, ce chiffre était de **4,0 heures** en 1900, contre **16,3** en 2000.

Source: Valerie A. Ramey, Neville Francis (2009)

INTELLIGENCE

Depuis le début du XX^e siècle, le quotient intellectuel humain progresse chaque année de 0,28 point. Entre 1909 et 2013, les êtres humains ont ainsi gagné près de 30 points de QI.

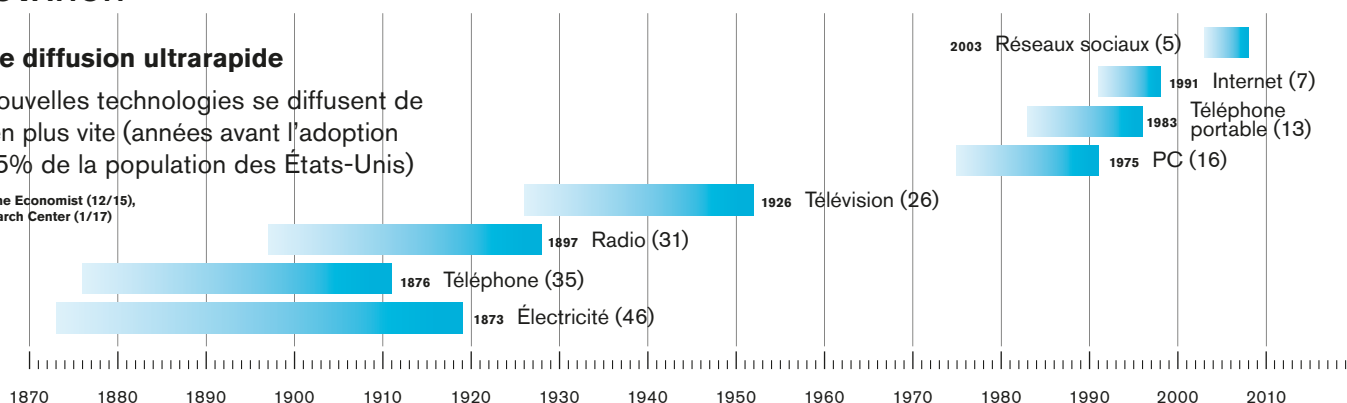
Source: Jakob Pietschnig, Martin Voracek

INNOVATION

● Une diffusion ultrarapide

Les nouvelles technologies se diffusent de plus en plus vite (années avant l'adoption par 25% de la population des États-Unis)

Source: The Economist (12/15), Pew Research Center (11/17)



L'espérance de vie mondiale a grimpé en flèche au siècle dernier, notamment dans les pays en développement :

**1900 =
31 ans**

**1950 =
48 ans**

**2015 =
71,4 ans**

Source : OMS

Plus de pandas, de tigres et de cigognes

La disparition de certaines espèces est inquiétante : la population de thons est par exemple en recul sur toute la planète. Mais d'autres animaux ont plus de chance. Un rapport du Fonds mondial pour la nature (WWF) note l'augmentation du nombre de **tigres de Sibérie**, le plus grand félin au monde. Un récent recensement mené par 2000 spécialistes dans cette région sauvage dans l'est de la Russie a relevé la présence de 510 individus, 60 de plus que lors du précédent recensement, en 2005. Pour le WWF, cette évolution est un très bon signe et dénote un environnement intact.

Emblème de l'organisation, le **panda** ne figure plus sur la liste rouge de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). S'il demeure «vulnérable», il n'est plus menacé d'extinction, notamment grâce au reboisement des forêts de bambous en Chine.

La population de **cigognes orientales** est elle aussi en progression à Toyooka, au Japon. En 1971, l'espèce était pratiquement éteinte du fait de l'expansion continue de la ville. Avec six poussins de cigogne offerts par la Russie, des biologistes ont entrepris de réintroduire l'oiseau. Près de cent individus vivent à ce jour à l'état naturel. Eberhard Brandes, du WWF Allemagne, explique à la revue «Natur» : «L'extinction de nombreuses espèces n'est pas inéluctable.

Leur destin est entre nos mains. »

COMMERCE DE DÉTAIL

En 1750, une banane coûtait à l'unité autant qu'un cheval de selle. Un mets de luxe !

Source : Nicholas Boyle/NZZ

Le panda n'est plus menacé d'extinction.

Un journalisme constructif

Selon une thèse récente (voir aussi p. 12), les gens ont une perception négative de l'état du monde parce que les médias se focalisent trop sur les mauvaises nouvelles. Mais la tendance peut s'inverser. À l'occasion de l'Impact Journalism Day, 50 médias internationaux ont expérimenté un journalisme constructif et orienté solutions. Les journaux suisses ont été nombreux à répondre à l'appel: «Tages-Anzeiger», «La Regione», «24 heures», «Tribune de Genève», sans oublier la Télévision suisse.

Internet propose plusieurs sites d'articles exclusivement positifs: nur-positive-nachrichten.de, ou la chaîne du youtubeur allemand

Tom Tastisch. Fondée en 1993, positive.news est une coopérative de journalistes du monde entier qui édite un magazine papier en plus de son site positive-news.org.

Thebetterindia.com diffuse des bonnes nouvelles d'Inde et d'ailleurs, comme noticiaspositivas.org (destiné aux hispanophones) et dailygood.org, projet animé depuis 1998 par des étudiants américains. Seule ombre au tableau: aucun de ces médias ne semble avoir les faveurs du grand public.

Médias :
le filtre sombre

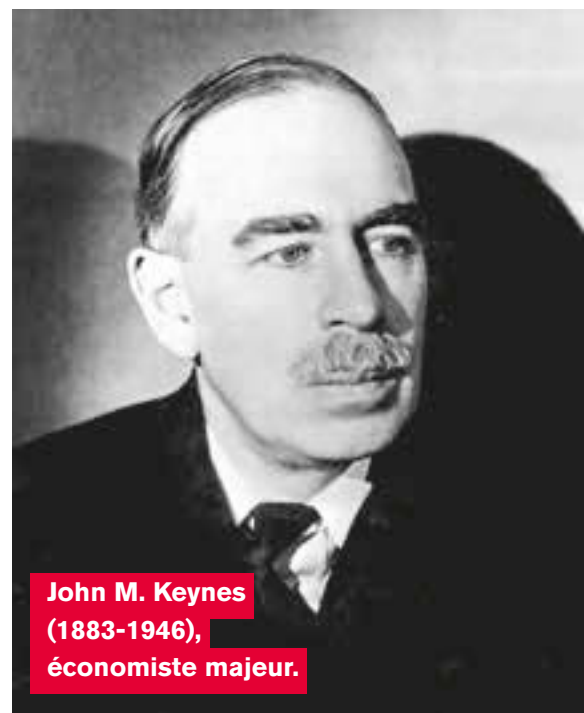
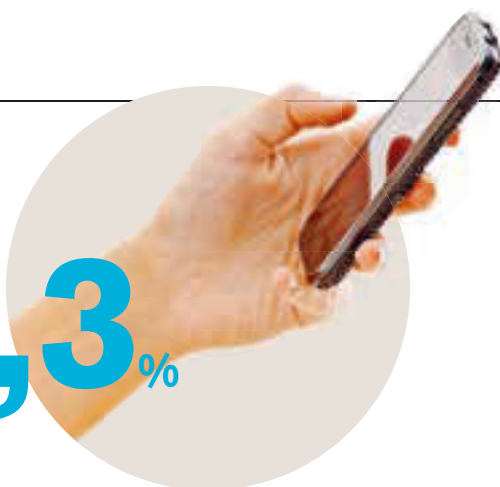
COMMUNICATION

+42,3%

Smartphone

En 2009, on comptait 237 millions de détenteurs de smartphone. En 2016, ils étaient 2800 millions (croissance annuelle: 42,3%).

Source: Morgan Stanley Research



John M. Keynes
(1883-1946),
économiste majeur.

Le cours des choses

«Je prédis que, dans les pays de progrès, le niveau de vie dans cent ans sera de quatre à huit fois supérieur à celui d'aujourd'hui. Cela n'aurait rien d'étonnant, même à la lumière de nos connaissances actuelles. Et juger possible une amélioration de loin supérieure ne serait pas extravagant.»

Cette citation est signée de John Maynard Keynes et figure dans l'exposé «Economic Possibilities for our Grandchildren» («Perspectives économiques pour nos petits-enfants»), rédigé en 1928 et présenté les deux années suivantes en différents lieux d'Angleterre, avant d'être publié en octobre 1930, soit à une époque où l'économie mondiale subissait déjà de plein fouet la Grande Dépression. Keynes s'y penchait sur le cours général des événements.

Source: cité par Boris Zürcher,
«La croissance de l'économie suisse depuis 1920»

Ebola

«Aujourd'hui, nous déclarons la fin de l'épidémie d'Ebola au Liberia et affirmons que toutes les chaînes connues de transmission en Afrique de l'Ouest ont été stoppées», annonçait début 2016 Rick Brennan, directeur du département Gestion des risques liés aux situations d'urgence et action humanitaire de l'OMS. Selon l'organisation, le développement du vaccin contre Ebola aurait considérablement avancé et donnerait des résultats encourageants, avec une efficacité de «près de 100%».

Source :
Die Welt, OMS

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Winston Churchill **1**

« On ne vit qu'une fois. Mais si on s'y prend bien, une fois suffit. »

Mae West **2**

« Toute réussite est le résultat d'un optimisme furieux et aveugle. »

Sylvester Stallone **3**

6500

milliards de croissance

D'où viendra la croissance ces trois prochaines années ? L'économie mondiale devrait croître de 6500 milliards de dollars. Répartition par pays :

35%	Chine
18%	États-Unis
9%	Inde
8%	Zone euro

Source : FMI et Banque mondiale





Like!

À l'ère de Facebook, le poing avec le pouce dressé vers le haut est devenu un signe d'approbation crucial sur les réseaux sociaux, nouveaux marchés de la promotion de soi. L'idée répandue selon laquelle ce signe, utilisé à Rome lors des combats de gladiateurs, permettait au public de signifier que la vie d'un combattant devait être épargnée, est aujourd'hui contestée : les historiens supposent en effet que le pouce symbolisait plutôt un glaive et qu'en le pointant vers le haut, le public exprimait son souhait de voir le gladiateur mis à mort. Au contraire, le pouce rentré dans le poing, à la manière du glaive dans son fourreau, signifiait qu'il devait être épargné. Dans l'Angleterre du haut Moyen-Âge, les archers montraient leur pouce pour indiquer qu'ils étaient prêts pour la bataille.

Il semble que le «Thumbs up» trouve ses différentes origines dans la guerre : durant la Seconde Guerre mondiale, c'est par ce geste que les pilotes américains indiquaient au personnel au sol qu'ils allaient décoller. Si dans certaines régions du monde, il a une connotation positive, signifiant « Bien joué ! » ou « OK », il est considéré comme un geste obscène à éviter dans certains pays arabes.

En Afghanistan, en Australie ou au Nigeria, c'est une insulte des plus grossières.

En bref, ce geste a priori anodin traîne un passé pour le moins mouvementé.



Thums Up : c'est le cola préféré des Indiens. L'absence du « b » (pour « Thumbs ») reste inexpiquée.

Années nécessaires au doublement des connaissances médicales.

1950

=

50

ans

1980

=

7

ans

2010

=

3,5

ans

Selon un décompte d'articles scientifiques.

Source : Peter Densen

La vie en couleurs

En Floride, Chris Stepp, 66 ans, est daltonien depuis la naissance. Pour son anniversaire, il reçoit en cadeau de sa famille des lunettes de soleil médicales qui lui permettent de percevoir les couleurs. Lorsque Chris les essaie, il est submergé par l'émotion. YouTube regorge de vidéos virales montrant des histoires similaires, toutes plus poignantes les unes que les autres.



Des réfugiés rénovent une école

Vingt jeunes hommes originaires d'Irak, de Syrie, d'Iran et d'Afghanistan ont trouvé refuge en Allemagne après avoir fui la terreur. Pour exprimer leur reconnaissance, ils se lancent dans la rénovation d'une école de Berlin-Heiligensee.



Singes secouristes

Le touriste chilien Maykool Acuña, 25 ans, s'est égaré dans la forêt tropicale du parc national Madidi, en Bolivie. À l'arrivée des secours, neuf jours plus tard, il a raconté que des singes lui avaient sauvé la vie en lui apportant des fruits et en lui indiquant un point d'eau.



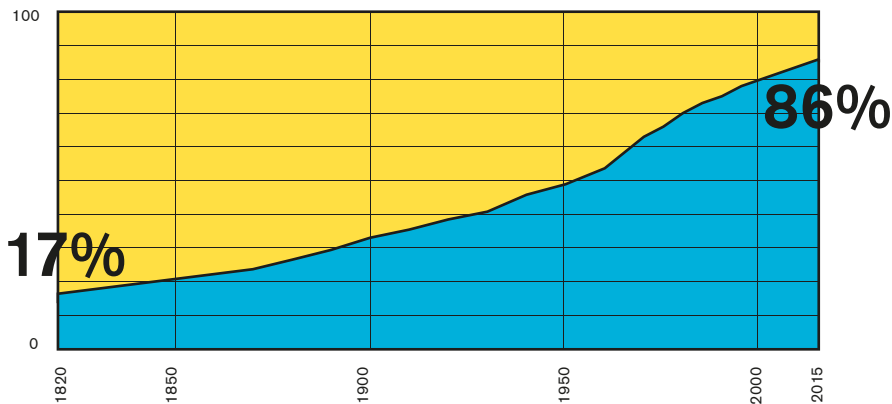
Source : nur-positive-nachrichten.de; Berliner Zeitung; National Geographic

Photos : Winslow Productions / Tetra Images / Alamy Stock Foto, Thomas Uhlemann

STATISTIQUE

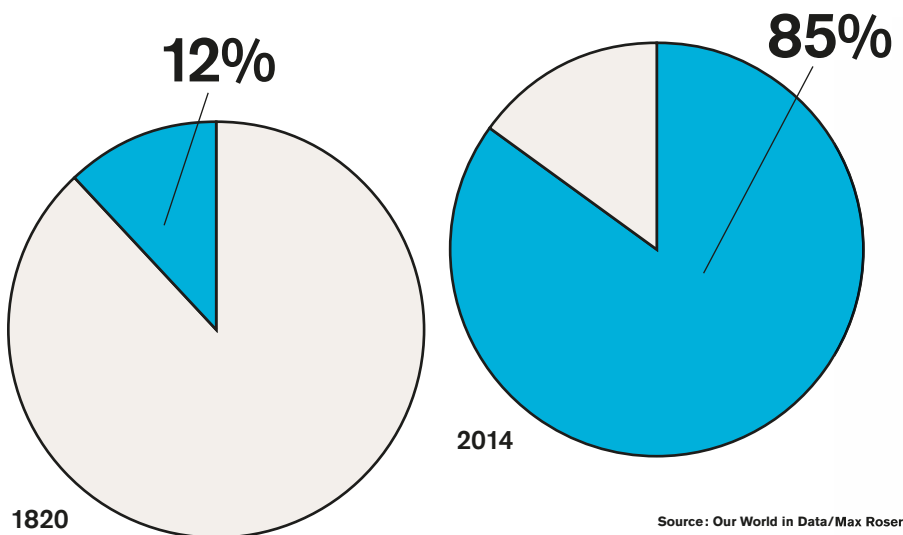
● Éducation

En 1820, seuls 17% des individus fréquentaient l'école primaire, tandis que 83% n'avaient accès à aucune formation. En 2015, à l'échelle de la planète, 86% recevaient une formation de niveau élémentaire, 14% restant sans formation.



● Alphabétisation

En 1820, seuls 12% des êtres humains savaient lire. Ce chiffre s'élevait à 85% en 2014, pour 15% d'analphabètes.



Source: Our World in Data/Max Roser

JEUX VIDÉO

Jeu du bonheur

Une étude de l'Université de Wisconsin-Madison montre que les personnes jouant à Pokémon Go sont plus heureuses et positives que les autres.

STOCKAGE DES DONNÉES



MUSIQUE

Relance

En Amérique, l'industrie musicale a enregistré l'année dernière une croissance de 11%, après seize ans à -4%.

Source: Wired 12/16

HUMANITÉ

Immigration et innovation

Aux États-Unis, on doit environ 60% des géants high-tech comme Apple, Alphabet, Amazon ou Facebook à des immigrants de 1^{re} ou de 2^e génération.

Source: CapIQ



INTERNET

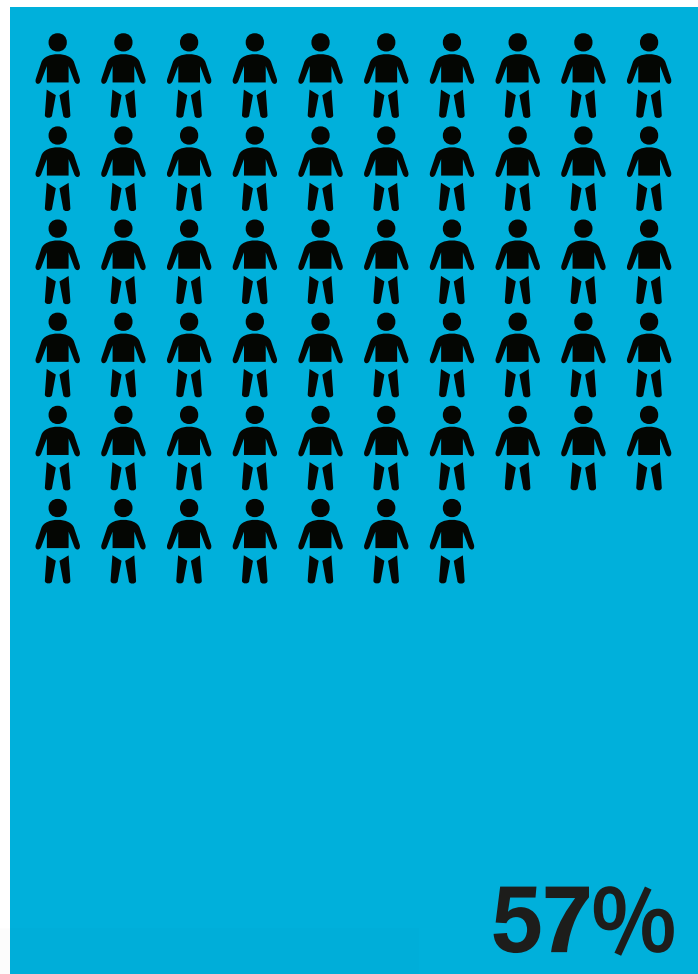
En 2000, 415 millions de personnes avaient accès à Internet, contre 3424 millions en 2016. Croissance annuelle : 13,22%.

Source: internetlivestats.com

● Mortalité infantile

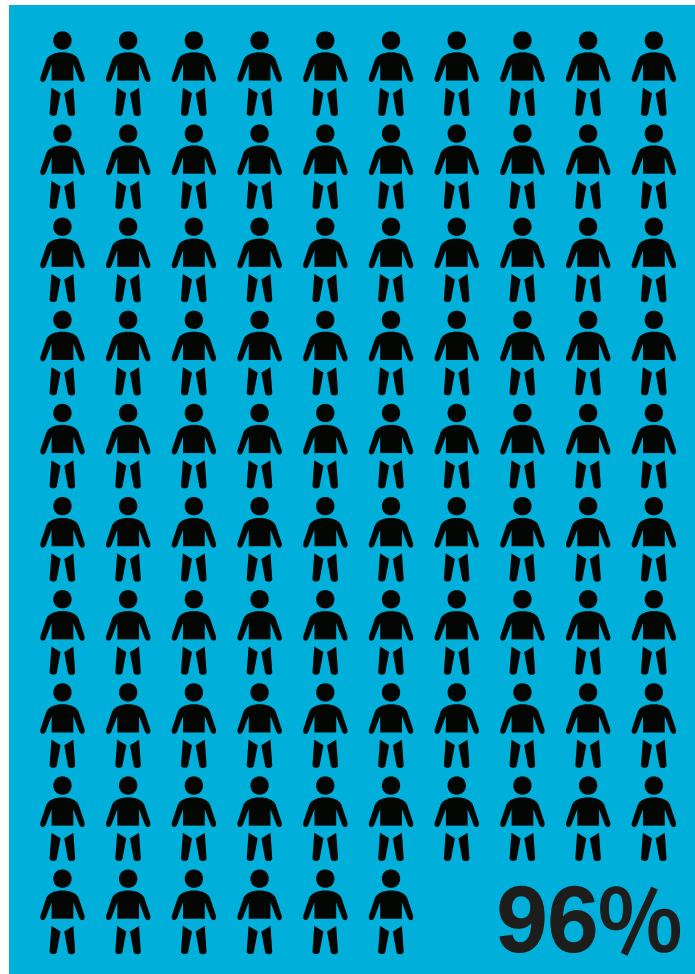
En 1820, seuls 57% des enfants vivaient au-delà de l'âge de 5 ans. Aujourd'hui, ils sont 96% à dépasser cet âge.

1820



2015

Source: Our World in Data/Max Roser



AUTOMOBILE



1982

Longueur (m): 3,6

Poids à vide (kg): 740

Ch (entrée de gamme): 45

Consommation (l/100 km): 7,5

Prix (entrée de gamme, €): 6774*

*= 11 577, compte tenu du pouvoir d'achat



2012

4

1130

70

5,5

11 825

En février 1983, le modèle d'entrée de gamme Opel Corsa 1.0 S, 45 ch, coûtait 13 250 DEM. Cette somme équivaut aujourd'hui à un pouvoir d'achat de 11 577 EUR. Les modèles Corsa actuels coûtant environ 11 825 EUR, cette voiture revient moins cher que son équivalent des années 1980.

Source: Focus

CULTURE

Tous au musée !

En 2005, la Chine comptait environ 2300 musées, contre 4510 en 2015. En Suisse, leur fréquentation a grimpé de près de 30% de 2006 à 2014, une croissance égale à celle des trois plus grands musées londoniens entre 2004 et 2016. Quant au Louvre à Paris, musée le plus visité du monde, il table sur une croissance de 30% jusqu'en 2025.

Source: Statistica, Association des musées suisses, Association of Leading Visitor Attractions, artnet



Ont collaboré à cette édition :

1 – Nannette Hechler-Fayd'herbe

Responsable Investment Strategy & Research au Credit Suisse et mère de deux enfants, elle défend la réputation des Millennials. Cette génération – soit 30% de la population mondiale – est selon elle engagée, autonome et à la pointe de la technologie. *Page 16*

2 – Frederic Spohr

Correspondant en Asie du Sud-Est et en Inde pour le « Handelsblatt », il se rend régulièrement au Vietnam depuis des années. Il évoque ici l'ascension fulgurante de ce pays de 93 millions d'habitants. « Je suis à chaque fois déboussolé : les gratte-ciel poussent comme des champignons. » *Page 26*

3 – Jason Michael Lang

Selon la plate-forme « Complex », ce Californien compte parmi les 25 photographes de voyage les plus talentueux du monde. Au côté de Frederic Spohr au Vietnam, il a été fasciné par le contraste entre tradition et modernité. *Page 26*

4 – Erwin Wurm

Né en 1954, cet Autrichien est l'un des neuf artistes interrogés sur le thème « La vie est belle ». Il fait partie des artistes les plus brillants de son époque. Son travail est actuellement exposé au pavillon de son pays à la Biennale de Venise. Il est célèbre pour ses sculptures « gonflées » humoristiques et d'autres associant personnes et objets quotidiens de façon surprenante. *Page 52*

Rien que des bonnes nouvelles

L'édition de ce Bulletin s'ouvre sur un journal inédit : le « Good News ». Sa mission est double.

Premièrement, il vise à souligner que, contrairement à l'opinion largement répandue, le monde ne va pas si mal. Sur 100 personnes, 94 vivaient dans la pauvreté en 1820, contre 10 en 2015. Taux d'alphabétisation, éducation, vaccins, égalité des sexes, accès à Internet : force est de constater que les courbes évoluent dans la bonne direction.

Deuxièmement, « Good News » est un test : achèteriez-vous un journal qui ne contiendrait que des bonnes nouvelles ? Découvrez à la page 12 pourquoi les humains préfèrent lire de mauvaises nouvelles.

Cette édition du Bulletin a donc vocation à vous faire part d'histoires essentiellement positives. Nous partons au Vietnam, pays à l'essor fulgurant (page 26), puis nous dressons le portrait d'une brillante start-up FinTech au Nigeria (page 25) et faisons la connaissance d'Urs Hölzle, le numéro huit de Google et considéré par la TV helvétique comme le « Suisse le plus influent de la Silicon Valley » (page 44).

Mais le monde n'est pas parfait pour autant. Depuis l'an 2000, le terrorisme augmente et s'internationalise. Environ 800 millions de personnes souffrent encore de la faim. Les inégalités se creusent et la corruption s'accroît dans de nombreuses régions. Le réchauffement climatique se poursuit. Bref, les mauvaises nouvelles sont présentes au quotidien et nous ne dérogerons pas à la règle, nous les évoquerons aussi. Mais pour l'heure, cette édition se veut le juste reflet des paroles d'Hannah Pick-Goslar, rescapée de la Shoah (voir page 62) : « Grâce à Dieu, je peux rire. Il y a assez de gens comme ça qui se plaignent constamment. »

Nous vous souhaitons une agréable lecture.
La rédaction

VOS ARCHITECTES SUISSES



ARCHITECTURE

MAISON FAMILIALE

IMMEUBLE

TRANSFORMATION



Nous construisons pour vous la maison de vos rêves!
Contactez nous - nous vous conseillerons volontiers!

BAUTEC AG ■ www.bautech.ch ■ info@bautech.ch ■ 0800 840 000

BAUTEC

Sommaire

I Good News
Le journal des
bonnes nouvelles.

I2 Envie de bonnes nouvelles
Et pourquoi nous préférons
malgré tout les mauvaises.

I6 Meilleurs qu'on ne le croit
Pourquoi les Millennials
sont en mesure de créer un
avenir meilleur.



I8 Au programme de demain
Ce que nous réserve la
technologie.

22 Investir durablement
L'investissement responsable
expliqué par Falko Paetzold.

**25 Madame Flora
et le poisson-chat**
Une start-up FinTech pour
les PME nigérianes.



26 La grande ascension
La « success story » du Vietnam
plaide pour l'économie de
marché.

**38 Hier paysans, aujourd'hui
millionnaires**
L'essor de la Suisse en 100 ans
et 6 graphiques.

40 La sérénité des entrepreneurs
L'économie suisse reste épargnée
par le tumulte politique.

**41 Plus d'innovation,
plus de prospérité**
Notre travail est-il menacé
par les robots ? Non !

44 Urs Hölzle
Ce Liestallois est le numéro
huit de Google et vante les
vertus du progrès.

52 La vie est belle
Portfolio : neuf artistes et leur
vision de l'optimisme.

62 «Je devais survivre»
Hannah Pick-Goslar sur son
amie d'enfance Anne Frank
et l'humanité au camp de
concentration.



68 «L'échec est naturel»
La psychologue Carol Dweck
explique la bonne manière
d'aborder les revers.

**71 Courrier des lecteurs/
Impressum**

72 Dernière page
Test : et votre verre, à moitié
plein ou à moitié vide ?



Les nouveaux apprentis sorciers :
un logiciel compose de la musique.
Page 18.

GREATEST CRASH in
WALL STREET History

DAILY MAIL, 25.10.1929

EIN BLITZ-
SCHLAG

NZZ, 18.6.2017

La crociera
della morte

LA REPUBBLICA, 14.1.2012

Die Welt in Angst!

BILD, 12.11.2001

hay 20.000 nuevos

UN TRAGICCO
BILANCIO

IL GAZZETTINO, 3.11.1998

Drama auf Zürisee
Franz (20)

Massive icebergs
off Antarctic glacier

L'ÉQUIPE,
14.11.2015

ATTACK on
DEMOCRACY

DAILY MIRROR,
23.3.2017

L'Horreur

Schweiz
Vot

BLICK, 26.8.2005

VENGEANCE
AT LAST!

NEW YORK POST,
2.5.2011

Tensions

de
violence

L'ESPRESSO, 4.8.2008

Envie de bonnes nouvelles

Et pourquoi les mauvaises nous procurent plus de plaisir.

Par Urs Willmann

Quand nos envies et la réalité ne s'accordent pas, en général, c'est parce que la réalité s'impose: l'entreprise ne verse pas de prime, il pleut sans discontinuer et votre club favori est abonné à la deuxième division.

Mais parfois, ce sont les envies qu'il faut revoir. Envies sur lesquelles les sociologues des médias s'interrogent régulièrement: qu'attend le public des médias? La constance des réponses décennie après décennie est étrange: lecteurs de journaux et téléspectateurs souhaitent unanimement des informations plus positives et plus plaisantes. Selon de nombreuses enquêtes, la moitié des sondés trouve que les programmes d'informations de la télévision sont trop négatifs, et 80% souhaitent que les journalistes présentent davantage de solutions et moins de négativité. «Le besoin de bonnes nouvelles semble important», explique Thomas Hestermann, spécialiste des médias installé à Hambourg.

Cela n'intéresse personne

Aussi assiste-t-on à des débats sur le «journalisme positif» et le «journalisme constructif», ces mouvances souhaitent que le flot d'informations nous parvenant chaque jour soit plus édifiant. Après tout, le monde ne va pas aussi mal que les médias le disent. Si, d'après les informations, les guerres se déchaînent, les tempêtes font rage, les pôles fondent, la surpopulation augmente et les crises financières secouent les marchés, on constate également des améliorations à travers le monde: la pauvreté baisse presque partout, l'espérance de vie et le taux d'alphabétisation augmentent, la mortalité infantile décroît...

Mais cela n'intéresse personne. Bien que nous souhaitions être informés d'événements positifs, comme l'annonce d'une avancée géopolitique (du moins dans les sondages), nous préférons son opposé dans les informations. «Bad news is good news», cynique adage journalistique, vaut tout autant pour les consommateurs, et ce sont eux qui déterminent l'offre depuis que l'on calcule les chiffres de tirage et que l'on fixe des quotas. FOCUS Online per-

met de suivre au jour le jour les sujets les plus consultés au cours des dernières 24 heures: il ne s'agit jamais d'informations positives, contrairement à ce qu'indiquent les sondages. Voici les principaux articles consultés le 3 juillet 2017: 18 morts sur une autoroute, le conflit en mer de Chine méridionale, des voyous d'extrême droite aux ordres d'Erdogan, la crise nord-coréenne, une voiture qui percute un pont et une femme presque tuée par un chien. Face à cela, les joies de Wimbledon et une présentatrice TV ayant décidé de prendre 75 kilos ne font pas le poids.

L'inhabituel attire

Même lorsque le consommateur rediffuse lui-même les informations, les mauvaises nouvelles sont les plus consultées: Facebook ou encore Twitter permettent d'accéder plus facilement à l'actualité. Les nouvelles d'un attentat nous parviennent encore plus rapidement, et de toutes parts. L'augmentation de la fréquence accroît l'agitation, mais pas la diffusion. Ce sont les drames qui se diffusent le mieux dans les nouveaux médias.

Les journalistes se considèrent comme les sismographes des évolutions négatives: leur métier consiste à indiquer les perturbations à l'ordre, pas à raconter les reconstructions postguerres >

et postcatastrophes. Les nouvelles positives n'ont aucune valeur informative. Tandis que le négativisme est « un facteur d'attention de premier ordre », explique Vinzenz Wyss, professeur de journalisme à Winterthour. Mais les journalistes agissent comme nous le faisons au quotidien. Ils rapportent eux aussi tout ce qui déroute et déroge à la norme : « Il s'agit généralement d'anomalies plutôt négatives : abus de pouvoir, menaces, dommages et autres, précise M. Wyss. Le fait que, par bonheur, le soleil se lève chaque jour ne représente pas un sujet de discussion pour le public. »

M. Hestermann, son collègue hambourgeois, renchérit : « Ce qui nous intéresse, c'est l'inhabituel, pas le banal. Le pilote provoquant le crash de son avion fait les gros titres, pas celui qui fait atterrir sa machine en toute sécurité. »

Le concept du *biais de négativité* explique ce qui en résulte, à savoir la tendance que nous avons à accorder davantage d'attention aux phénomènes négatifs. Entre plusieurs événements d'égale intensité et de puissance émotionnelle comparable, le négatif influence beaucoup plus sur notre état psychologique que le neutre ou le positif. Cet effet explique peut-être l'ignorance que des chercheurs de la fondation suédoise Gapminder ont mesurée : grâce au « test d'ignorance » qu'ils ont conçu il y a trois ans, ces chercheurs ont démontré de façon impressionnante que la plupart des Occiden-

chies : s'ils avaient commencé par analyser doctement la nature du serpent, du lion ou du scorpion, puis pesé le pour et le contre avant de classer leur adversaire dans la catégorie « danger », ils ne nous auraient pas transmis leurs gènes.

Addiction aux hormones

Les mauvaises nouvelles du journal TV de 19h30 sont le pendant moderne des dangers quotidiens du paléolithique. Les guerres, les épidémies qui nous cernent, les concombres ou les œufs contaminés : tout cela est angoissant. Mais le fait que les informations nous avertissent d'une menace n'explique pas pourquoi nous privilégions les mauvaises nouvelles : cet effet est dû à des substances produites par notre cerveau.

Celui-ci possède un système de récompense. Il génère une sensation de bien-être en sécrétant des hormones chaque fois que nous avons agi en notre faveur. De même, lorsqu'un animal accomplit un acte qui assure sa survie – qu'un vautour déniché une belle charogne, qu'une cigogne bâtit un nid bien solide ou qu'un lapin parvienne à échapper à un aigle – ce mécanisme le récompense en diffusant une agréable substance biochimique.



Karachi hijab

Info en M

taux ne perçoivent pas à quelle vitesse le monde évolue positivement. Ainsi, la moitié des sondés croyait que l'extrême pauvreté avait doublé à l'échelle mondiale, alors qu'elle a diminué de moitié depuis 1990 – ce que ne savent que 30% des Allemands et 7% des Américains. Notre engouement pour les mauvaises nouvelles déforme peut-être notre image de la réalité.

Mais à quoi sont dus le *biais de négativité* et notre penchant pour les mauvaises nouvelles ? L'histoire de l'évolution nous fournit la réponse. Ce qui nous fait réagir le plus intensément, c'est le danger. La vue d'une araignée ou d'un serpent déclenche chez la plupart des gens un réflexe extrêmement rapide et violent, qui se produit avant même qu'ils aient le temps de penser. Lorsque nous réagissons plus vite que de raison, nous sollicitons des zones cérébrales comme l'amygdale. Dans un lointain passé, des millions de nos ancêtres ont été sauvés par des réactions instinctives et irréfle-

C'est après une frayeur que ces effets sont le plus intenses : la peur sert à nous faire éviter le danger. Chacun connaît l'euphorie qui nous étreint quand nous avons échappé à une situation dangereuse ou surmonté l'angoisse que déclenchent des montagnes russes émotionnelles. Ces moments de bien-être nous plaisent tant que nos sociétés créent des accros à l'adrénaline qui s'exposent au danger pour se délecter ensuite de ce cocktail de récompense hormonale. La cardiologue Barbara Natterson-Horowitz pense que l'envie d'accéder aux drogues que libère notre cerveau est extrêmement motivante : il suffit de « faire preuve d'un certain comportement pour sécréter ces substances ». Mais s'adonner au plaisir de la peur n'est pas une invention moderne, contrairement au parapente ou au saut à l'élastique. En fait, la terreur nous fascine depuis l'Antiquité : les Romains s'offraient des frayeurs dans les arènes, et au Moyen-Âge, c'étaient des lanceurs de couteaux qui titillaient les hormones des spectateurs. Et aujourd'hui, les émissions TV qui montrent des monstres humains connaissent un grand succès.

Dans la réalité, nous avons réduit le danger au minimum par des mesures de sécurité, nous avons donc recours à la fiction pour assouvir notre besoin d'excitation. Le professeur de littérature américain Jonathan Gottschall propose une expérience mentale intéressante: «Imaginez un dispositif magique grâce auquel vous pouvez voyager dans un univers parallèle, et observer sans être vu. Avant même d'y arriver, vous savez à quelles horreurs vous allez être confronté: vous verrez des viols et des meurtres de femmes et d'enfants, des corps violentés, torturés, morcelés. Des gens apparemment convenables se révéleront être en réalité des nazis et des fous. Pendant que vous assisterez à tout cela, la peur s'emparera de vous: votre cœur battra violemment, votre respiration s'accélélera et vous transpirerez.»

Gottschall pose alors la question logique: «Pensez-vous user de ce dispositif magique?» Ceux qui répondent «Sûrement pas!» se trompent. Ce scénario, explique Gottschall, est issu de «Millénium», de Stieg Larsson, et «le dispositif magique, c'est le roman.» La littérature la plus appréciée est celle qui thématise le mal. Un

Centre Shorenstein de l'Université de Harvard a calculé que dans 98% des cas, le ton des reportages avait été négatif. Et il n'est pas plus aimé des médias américains. La chaîne d'information CNN, qualifiée dans un tweet de M. Trump de fabrique de «fake news», atteint également 93% de couverture négative, suivie de près par le «New York Times» et le «Washington Post» à 91%.

Ces chiffres montrent que nous obtenons ce que nous voulons: en thématisant ce qui déroge, en négatif, à la norme, l'information est une source d'excitation fiable. Il est vain de s'indigner de cette tendance au négatif, de même qu'il est naïf d'attendre des médias qu'ils reflètent la réalité. Au lieu de critiquer ce reflet déformé, nous devrions nous en réjouir: par chance, la réalité, même stimulante, n'est pas aussi atroce que le prétendent les médias, le cinéma et les romans policiers. Elle est calme et douce, ce qui nous permet de nous remettre de toute notre excitation médiatique. □



roman sur quatre raconte des crimes. Et les téléspectateurs de pratiquement tous les pays consacrent plus d'un tiers de leur temps aux séries et films policiers.

«La peur porte ses fruits»

Pour le psychiatre Borwin Bandelow, ceci est dû au mécanisme primitif de la peur chez l'homme, qui ne sait pas distinguer entre une menace réelle et la télévision: «Il croit vraiment qu'il se passe quelque chose de grave.» Le cœur s'accélère, certaines personnes tremblent en regardant la télévision. Mais en fin de compte, cette peur a un effet stimulant. Bandelow compare les séries policières aux montagnes russes: après la peur vient une sensation d'euphorie. «La peur porte ses fruits. Au plus tard à 21 h 45, quand le coupable a été arrêté.»

Nous pouvons donc nous réjouir de l'élection de l'actuel président américain. M. Obama nous a réservé huit années d'informations ennuyeuses, mais ce temps est enfin révolu. Donald Trump atteint un niveau négatif magistral: presque chaque fois que les chaînes de TV étrangères parlent de lui, le président s'en tire mal. Au cours des cent premiers jours de sa présidence, le

Urs Willmann est journaliste scientifique pour «Die Zeit».

Meilleurs que l'on ne croit

On croit les Millennials égoïstes et peu intéressés par l'état du monde.

Cette opinion est toutefois erronée : pourquoi les 20-37 ans
pourraient être à l'origine d'un avenir meilleur.

Par Nannette Hechler-Fayd'herbe



La « plus stupide des générations » (titre d'un essai) est plus active que l'on ne croit : des Millennials travaillant dans un café à New York (où le wi-fi est gratuit).

Le «Time» a titré à leur sujet «The Me Me Me Generation», d'autres revues et blogs les nomment la «Generation Y Bother» («Génération qu'est-ce que cela peut me faire?»), un essai s'intitule «The Dumbest Generation» («La plus stupide des générations»).

Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU), la génération Y – les fameux Millennials – représente aujourd'hui environ 30% de la population mondiale, mais sa réputation laisse à désirer. À tort: l'analyse des données concernant les 20-37 ans incite à envisager le futur avec optimisme.

Ainsi, le Credit Suisse considère les Millennials comme l'un des cinq Supertrends mondiaux (voir à droite). Au cœur de ces tendances, figurent des évolutions démographiques, socioéconomiques et politiques, ainsi que des progrès technologiques et scientifiques*.

Mais entrons dans le vif du sujet: qu'est-ce qui caractérise les Millennials?

L'importance de la durabilité

D'après l'enquête annuelle Global Shapers du Forum économique mondial, le changement et le réchauffement climatiques comptent parmi les principales inquiétudes des Millennials. Il s'agit actuellement de la génération la plus concernée par la durabilité. Des études de Nielsen et Deloitte révèlent que ses membres sont prêts à dépenser plus pour des produits et des services d'origine durable. Leurs choix de consommation influenceront fortement le succès des entreprises, car les Millennials sont nombreux: près de 2 milliards d'individus. Quantité d'études prouvent par ailleurs que l'investissement à impact (ou impact investing), qui associe résultat financier et bienfaits sociaux et écologiques, trouve un écho retentissant auprès de cette génération.

Son égocentrisme supposé présente également un aspect positif: nombre de Millennials se lancent dans l'entrepreneuriat. Interrogés sur leur employeur préféré dans le cadre du Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse 2016**, les 16-25 ans ont été très nombreux à répondre vouloir être indépendants. Dans d'autres sondages, ils se sont déclarés en faveur de carrières d'entrepreneurs sociaux, auprès de fondations et de fonds d'investissement socialement responsables.

Contrairement à leurs parents, les membres de la génération Y ont grandi après la révolution numérique, la technologie ne leur fait donc pas peur. La plupart des Millennials n'ont jamais vécu sans Internet ni smartphones. L'e-commerce s'inscrit pour eux dans l'ordre des choses. Ils sont donc peu nombreux, dans le Baromètre 2016, à déclarer vouloir se déconnecter. Cette enquête souligne également une chose: bien que le numérique n'ait pas de frontières et soit considéré comme mondial, de fortes disparités existent entre les pays dans l'usage des applications et des appa-

reils numériques par les Millennials. Par ailleurs, la plupart des jeunes savent pertinemment qu'ils sont eux-mêmes les garants de leur sécurité en ligne, comme ils l'ont répondu majoritairement dans le Baromètre.

Tout ira bien!

Même parmi les couples, beaucoup préfèrent habiter seuls dans leur propre logement, comme l'a montré l'étude «Marché immobilier suisse 2017» du Credit Suisse (cf. Bulletin 2/2017). Mais ils s'accordent sur un point: à terme, les Millennials sont nombreux à souhaiter posséder leur propre maison.

Les Supertrends du Credit Suisse*

- 1 Sociétés en colère – *Monde multipolaire*
- 2 Infrastructure – *Comblant l'écart*
- 3 La technologie au service de l'être humain
- 4 Économie des seniors – *Investir en vue du vieillissement démographique*
- 5 Valeurs des Millennials

Conclusion rassurante: cette génération a confiance en l'avenir. 59% des jeunes Suisses l'ont déclaré lors du dernier Baromètre du Credit Suisse: tout ira bien! □

Ensemble, mais chacun de son côté

La génération Y connaît le prix des choses. Ses membres ont pour la plupart terminé leurs études pendant la crise financière et disposent de moins de moyens que leurs prédécesseurs: 33% déclarent dans le Baromètre que les contraintes financières pèsent lourd, voire très lourd sur leur existence. Aussi sont-ils nombreux à vivre longtemps chez leurs parents. Mais ils souhaitent aussi dépenser de l'argent pour satisfaire leurs envies et leurs choix de mode de vie. Profiter de la vie est pour eux essentiel.

En termes de logement, leurs besoins diffèrent de ceux des générations précédentes. Les ménages d'une personne, qui symbolisent les besoins et les valeurs de la génération Y, sont de plus en plus répandus. Vivre seul relève souvent plus d'un

Nannette Hechler-Fayd'herbe
est Global Head Investment Strategy
and Research au Credit Suisse.

* Plus d'informations sur les Supertrends:
credit-suisse.com/thematicinvestment

** Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse 2016: credit-suisse.com/jugend-barometer ou credit-suisse.com/research

Au programme de demain

Prêt à voyager dans le temps ?
Voici ce que nous réserve la
technologie ces prochaines années.

Par Steffan Heuer (texte) et ■ Pieter Van Eenoge (illustrations)



MOBILITÉ

De A à ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ

La téléportation, déjà utilisée en laboratoire pour déplacer des bribes d'information, sera peut-être bientôt accessible aux êtres humains. D'autres modes de transport révolutionnaires, regroupés sous l'acronyme ACE (autonomes, connectés, électriques), existent déjà ou seront prochainement mis sur le marché, comme des drones ou de petits aéronefs qui nous permettront de voyager d'un point A à un point B. En Suisse et ailleurs dans le monde, deux entreprises construisent par exemple des lignes pour l'Hyperloop, un système de transport par tube pneumatique pour les personnes et les marchandises. La planète Mars sera également à portée de main, grâce aux sociétés privées de voyage spatial SpaceX et Blue Origin ainsi qu'aux minisatellites à petit prix.

ÉNERGIE ET ENVIRONNEMENT

Coût marginal zéro

L'abondance n'est (presque) plus un rêve. Les jours de grand soleil et de vent, voilà que les sociétés d'énergie de la Californie jusqu'au Texas se mettent à distribuer le courant gratuitement. Avec quelques panneaux solaires et une unité de stockage, des particuliers alimentent en toute autonomie leur maison, la batterie de leur voiture et leur vélo électrique. C'est le réseau intelligent d'énergies renouvelables que décrit l'auteur américain Jeremy Rifkin dans « La nouvelle société du coût marginal zéro ». La libre circulation des données et leur analyse grâce au Big Data révolutionneront également l'agriculture pour réduire l'usage de la biochimie et quasiment éradiquer la famine. Chaque sillon sera suivi en temps réel et chaque plante créée sur mesure par ordinateur.



FINANCES

La grande chaîne

Transaction immobilière, commande de pièces détachées, achat d'œuvres d'art... Imaginez que chaque objet soit assorti d'un historique qui permettrait à l'acheteur de tout connaître de ses origines et de son passé. Des fournisseurs de logiciels et des banques travaillent intensément à la constitution d'un tel inventaire mondial infailible, multipliant les projets pilotes. La technologie blockchain pourrait faire entrer les transactions dans l'ère du Big Data. Les contrats se mueraient en « smart contracts » capables de savoir quand une partie a rempli ses obligations. La biométrie permettrait également de sécuriser l'univers financier : smartphones, guichets automatiques et portiques de sécurité des aéroports reconnaîtront notre visage ou notre voix.

SANTÉ

Programmer le corps

Le génie génétique, c'est du passé. Demain, pour vaincre les maladies héréditaires et le cancer, les biologistes et les médecins utiliseront la technologie CRISPR, qui permet de reprogrammer les gènes d'une cellule à la manière du code d'un jeu vidéo, y compris dans les lignées germinales. À quand les bébés sur mesure ? Grâce à CRISPR et à d'autres innovations biotechnologiques, les experts espèrent allonger notre espérance de vie jusqu'à 100 ans. Tout le monde pourra bientôt connaître son profil génétique, suivre sa santé au quotidien et bénéficier de mesures de prévention adaptées, en s'aidant de deux atlas actuellement en cours d'élaboration, qui permettront de répertorier l'ensemble des micro-organismes et des quelque 37 milliards de cellules qui composent le corps humain.

PRODUCTION ET COMMERCE

La décentralisation numérique

L'automatisation connaît des progrès fulgurants, signant la fin des délais d'attente. Dans une Chine devenue le premier marché mondial de la robotique, des ateliers entiers du sous-traitant taïwanais Foxconn se passent déjà de main-d'œuvre. Mais le savoir humain reste irremplaçable : dans de nombreux entrepôts et usines, les « cobots », tels que Baxter et Fetch, coopèrent étroitement avec les employés, les aident et apprennent par mimétisme. À tout moment et n'importe où, les machines traduisent des commandes numériques en objets 3D pour imprimer le monde sur commande, des pièces mécaniques aux prothèses sur mesure. Avec l'aide de camions, de drones et de distributeurs automatiques, il sera possible d'expédier des pièces de rechange complexes dans les régions les plus isolées.

Steffan Heuer est journaliste spécialisé dans les technologies et correspondant du magazine économique « brand eins » à San Francisco, aux États-Unis.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Voir et comprendre

Les ordinateurs apprennent à mieux écouter, réfléchir et négocier pour nous. L'apprentissage profond (deep learning) permet aux logiciels de comprendre une discussion, de traduire immédiatement dans n'importe quelle langue, ainsi que de reconnaître et de nommer des personnes et des objets. Invisibles, les « chatbots » et les assistants virtuels comme Alexa et Siri font partie de notre vie – à la maison, au travail et sur nos appareils mobiles. Avec la commande vocale et la réalité augmentée, on animerait un tourneur ! Prochaines étapes déjà à l'essai : la commande mentale par capteurs lisant les ondes cérébrales, ainsi qu'un logiciel qui traduira les ondes acoustiques sur notre peau en texte lisible par machine.

ARTS/CULTURE/ÉDUCATION

Les apprentis sorciers 2.0

On savait les ordinateurs capables de battre les meilleurs joueurs d'échecs. Ils peuvent désormais rédiger des articles et des fictions, résumer un match et composer de la musique ! La révolution touche aussi la finance et le marché de l'art : les plates-formes de financement participatif permettent à tout un chacun de soumettre un projet ou de tester et vendre un produit. Grâce aux logiciels intelligents, chacun se rêve en mécène. Dès le primaire, les enfants se familiarisent avec des programmes avancés : modules ludiques autour de l'Internet des objets, de la manipulation génétique ou de la création de nouvelles formes de vie.





« Je veux un capitalisme social juste »

Le jeune économiste Falko Paetzold milite pour un monde plus juste, plus sain et plus écologique. Il veut inciter les investisseurs privés dont la fortune dépasse 50 millions de dollars à placer leur argent durablement.

Par Daniel Ammann et Simon Brunner (interview) et Christian Grund (photos)

Monsieur Paetzold, comment va le monde aujourd'hui ?

À de nombreux égards, mieux qu'il y a 20 ou 50 ans. Mais notre société est confrontée à ses plus grands défis potentiels. Il s'agit d'en être conscient pour trouver des solutions : changement climatique, manque de soins médicaux dans le monde, pénurie d'eau, esclavage, pauvreté. Pour relever ces défis, nous disposons de moyens intéressants et adaptés au marché actuel : énergies renouvelables, utilisation plus efficace de l'énergie, solutions de santé largement évolutives ou chaînes de livraison plus justes. Ces solutions peuvent être très profitables pour les investisseurs – et pour l'humanité tout entière.

Pourquoi mettre les personnes les plus fortunées à contribution pour relever ces défis mondiaux ?

Ce n'est un secret pour personne : depuis les années 1970, les richesses mondiales sont réparties de façon très inégale. Mais on n'imagine pas l'ampleur de cette inégalité. Près de 100 000 milliards de francs (plus de la moitié des richesses mondiales) sont entre les mains de moins de 1% de la population. Imaginez ce que l'on pourrait réaliser si ces personnes investissaient 1% de leur capital dans des projets de lutte contre la pauvreté ou les changements climatiques.

Les ultrariches devraient donc placer leur argent dans des associations, comme l'a fait Bill Gates ?

Non, ce n'est pas avec la philanthropie ou la charité que nous atteindrons les

volumes d'investissement requis. Je parle ici d'investissements durables, comme les investissements avec un *business case*, très accessibles et rentables pour les investisseurs et la société : on peut investir son capital dans des entreprises développant activement des solutions rentables pour relever ces défis, privilégier des entreprises qui respectent des normes éthiques, sociales et écologiques ou soutenir des groupes d'actionnaires qui imposent ces normes aux entreprises

seurs très fortunés ont plutôt un horizon de placement à long terme, afin de préserver leur patrimoine pour la prochaine génération. De plus, les portefeuilles orientés vers l'avenir promettent de meilleurs rendements ; et personne n'a envie de miser sur de futurs perdants. Les psychologues ont déjà démontré que les gens veulent faire coïncider leurs idéaux avec leurs activités. On le voit dans les comportements d'achat, par exemple avec la croissance des produits alimen-

« Personne n'a envie de miser sur de futurs perdants. »

qui ne les satisfont pas encore. Il existe des solutions adaptées à tous les types d'investisseurs. On peut même investir dans des sociétés douteuses pour contribuer à leur amélioration en tant qu'actionnaire – la paresse intellectuelle n'a pas sa place, il faut chercher des solutions et des moyens efficaces.

Les personnes fortunées s'intéressent-elles au sujet ?

Et comment ! Neuf UHNWI sur dix [*Ultra High Net Worth Individuals*, c.-à-d. des personnes dont le patrimoine dépasse 50 millions de dollars, NDLR] se disent intéressés par des investissements durables. Mais seul un sur dix investit réellement. Il reste donc un grand potentiel, et pas seulement en termes de capital : par leurs propres sociétés, leur droit de vote en tant qu'actionnaire, leur statut social et leurs relations, ces personnes peuvent aussi exercer une grande influence sur d'autres décideurs et politiques.

Cette volonté d'investir dans des projets sociaux et écologiques vous a-t-elle surpris ?

Non. Mais je suis heureux de constater qu'elle existe : pourquoi, en tant qu'investisseur, ne devrait-on pas tenir compte de thèmes aussi essentiels que le changement climatique, la pénurie d'eau ou les problèmes de santé mondiaux ? Mais il faut pour ce faire agir à très court terme. Or, on rencontre surtout cette pensée auprès des employés ou managers. Les investis-

seurs sains et bio. Mais beaucoup n'ont pas encore compris que leur fortune avait aussi une grande influence – et dans le cas des ultrariches, elle est loin d'être négligeable.

En juillet, vous avez créé le « Center for Sustainable Finance and Private Wealth » à l'Université de Zurich.

Quels sont ses objectifs ?

Nous voulons surtout que les UHNWI intègrent massivement la durabilité dans la gestion de leur fortune. Notre objectif à long terme : faire des fortunes privées le facteur clé de l'évolution durable. Je veux un capitalisme social et juste.

Les jeunes et les anciennes générations investissent-elles différemment ?

Les plus anciens préfèrent souvent scinder : d'une part, je réalise des bénéfices, peu importe comment ; d'autre part, je fais un don à une bonne œuvre, qu'il existe ou non des solutions plus adaptées à l'économie de marché. Les plus jeunes se rendent compte que cette approche est peu utile – pourquoi créer des problèmes contre lesquels il faudra ensuite « agir financièrement » ? Ils veulent intégrer dès le départ la durabilité – pour de meilleurs rendements et parce que cela est utile, au niveau humain et social. Les 20-40 ans, ceux que l'on surnomme les « Millennials », ont grandi en entendant parler des changements climatiques et de l'injustice sociale. Nous nous

Falko Paetzold, 34 ans, a créé en juillet le « Center for Sustainable Finance and Private Wealth » à l'Université de Zurich (www.csf.uzh.ch). Le capital de départ de 3,5 millions de francs a été apporté par de riches investisseurs privés. M. Paetzold codirige un programme de formation sur les investissements durables à l'Université de Harvard. Avant, cet éminent spécialiste financier travaillait pour la banque Vontobel. Il a fondé le réseau international GreenBuzz dédié à la durabilité.

concentrons donc surtout sur cette jeune génération.

À Harvard, vous donnez des cours aux familles riches sur les investissements durables. Qui sont vos élèves ?

C'est la troisième édition de ce cours. Nous comptons environ 25 participants à chaque fois, tous ont entre 20 et 45 ans et viennent de riches familles du monde entier. Ils peuvent parler librement de leurs inquiétudes, mais aussi des conflits familiaux. Comment discuter avec un oncle qui a une grande influence dans la famille, mais qui ne croit pas au changement climatique ? Dois-je associer mes cousins comme co-investisseurs ? L'essentiel est de leur créer un environnement sécurisé. Je ne peux donc pas vous donner le nom de nos participants.

D'où viennent-ils ?

De partout : nous comptons des membres de grandes familles d'industriels suisses, mais aussi une famille d'investisseurs brésiliens, des membres de la dynastie pharmaceutique allemande, une famille suédoise active dans le commerce maritime, des Coréens travaillant dans les assurances ou encore une famille chinoise qui a fait fortune dans l'automobile. Un membre d'une famille royale du Moyen-Orient a aussi participé à notre cours. Nous avons ensuite été invités à organiser un atelier sur les placements durables directement auprès de la famille.

Améliorer le monde

L'investissement durable est un concept générique qui désigne les processus d'investissement intégrant les données financières classiques, mais aussi les aspects environnementaux, sociaux et une bonne gestion d'entreprise. La durabilité est tendance. En 2016, elle a généré près de 23 000 milliards de dollars d'investissement dans le monde (+25% par rapport à 2014). L'an dernier, en Suisse, 266,3 milliards de francs y ont été consacrés (+ 39% par rapport à 2015).

Produits et services durables disponibles auprès de Credit Suisse :
www.credit-suisse.com/sustainableproducts

Les fonds durables ne représentent que quelques pour-cent de l'ensemble du marché des investissements. Est-ce parce que ces placements sont réputés peu performants ?

Cette idée est tenace. Nous savons depuis longtemps qu'elle est fautive. Les études montrent que la durabilité a une vraie valeur, tant intellectuelle que matérielle.

Pourquoi les investisseurs sont-ils dès lors si frileux ?

Votre banque vous a-t-elle déjà demandé si vous souhaitiez investir dans un produit durable ? Ou si, au contraire, vous ne le souhaitiez pas ? Sans doute pas. Bien souvent, les conseillers clientèle ne communiquent pas ces informations – non pas parce qu'ils les trouvent mauvaises, mais parce qu'ils manquent de connaissances.

Que devraient faire les gestionnaires de fortune ?

Coordonner ce thème en interne : informer les clients, qui pourront ensuite se renseigner auprès de leur conseiller

« La durabilité a
une vraie valeur,
tant intellectuelle que
matérielle. »

clientèle. Proposer de nouveaux fonds, plus petits et innovants. Former les conseillers clientèle. Globalement, pour l'industrie financière, le secteur retail est insuffisamment couvert. Une enquête mystère réalisée en Allemagne a révélé que quasiment aucun conseiller n'abordait les placements durables avec ses clients retail. Précisons toutefois que, dans ce domaine, le Credit Suisse se démarque et pourrait donc assumer un rôle clé à l'avenir s'il le souhaite.

Dans une autre enquête, vous concluez qu'aborder les placements durables lors des entretiens clients serait profitable pour les banques. Pourquoi ?

La banque y gagnerait de différentes façons : en matière de durabilité, un conseil actif apporte un vrai plus. Les clients

peuvent en effet très bien se diriger vers les Robo-Advisors ou les fonds négociés en bourse. Le client doit se sentir pris au sérieux et le conseil doit lui apporter une valeur ajoutée. Pour ce faire, il faut du contenu. Parler des valeurs personnelles avec les clients permet aussi au conseiller de créer avec ces derniers une relation au niveau émotionnel et intellectuel et de mieux les comprendre. Les études montrent que les clients bien informés sur la durabilité de leur portefeuille agissent davantage à long terme et sont moins fébriles – et retirent donc moins vite les capitaux investis.

Selon vous, les placements durables sont-ils une opportunité pour la place financière suisse ?

Oui. La durabilité peut être un nouvel avantage concurrentiel pour la place financière helvétique. La Suisse et le Swissness sont synonymes de qualité élevée, de stabilité, d'innovation et de durabilité. Or, les placements durables reposent sur les mêmes valeurs.

Appliquez-vous aussi la durabilité au quotidien ?

Pour mes investissements, je privilégie les fonds durables et les start-up actives dans la finance durable. Pour mon travail, je dois très souvent prendre l'avion : je compense donc les miles parcourus, souvent même doublement. Simple et efficace ! Je ne mange que de la viande produite de manière durable et en petite quantité. Je partage ma voiture et roule le plus souvent à vélo. Et je voudrais préciser que je ne fais pas ce métier par hasard. Pour moi, s'engager est important, tant sur le plan privé que professionnel. En Suisse, un revenu moyen vous place déjà dans un percentile supérieur par rapport au reste du monde. La grande majorité de la population mondiale n'a pas la possibilité d'influencer un virage vers un développement durable – nous, oui. Nous sommes privilégiés et devons donc agir de manière responsable. De plus, le virage à emprunter offre d'innombrables possibilités que nous pouvons faire devenir réalité. □

Madame Flora et le poisson-chat

En aidant les PME nigérianes à obtenir rapidement des évaluations de crédit, la start-up FinTech Lidya favorise le financement par des fonds étrangers et stimule la croissance.

Par David Schnapp



«Un exemple pour tous»: l'agent de placement Muneeb Ahmed et la commerçante Flora Edojah.

Malgré sa stature fluette, Madame Flora est une redoutable femme d'affaires. Sur le marché d'Ijesha, à Lagos, la capitale nigérienne, le stand de cette vendeuse de poisson-chat de 53 ans est devenu l'un des piliers du commerce de poisson. Pour les femmes qui achètent chez elle ce poisson très apprécié, Madame Flora incarne la réussite.

Grâce à son sens des affaires, elle a créé un petit empire. C'est ici que Lidya entre en scène: cette start-up propose des solutions de financement et de transactions, avec le soutien du Venture Lab d'Accion, premier investisseur pour les start-up FinTech dans les zones isolées (voir encadré). Elle tire son nom d'un royaume grec, la Lydie, situé dans l'ancienne région de l'Anatolie occidentale. Ses habitants auraient été les premiers à utiliser des écus d'or et d'argent, révolutionnant le commerce.

En mai 2017, Lidya a conclu un accord avec Triton Aqua Africa, un fournisseur nigérian de poisson-chat et de poisson et poulet surgelés, pour proposer aux commerçants des microcrédits selon le prix des marchandises déjà achetées. Lorsque Lydia a chargé Triton de recommander un emprunteur pour le sud du Nigeria, Flora Edojah fut le premier nom évoqué. Originaire du Delta, État pétrolier du sud du pays, Madame Flora s'est installée à Lagos en 1986 pour vendre du poisson-chat au détail. Au début des années 2000, avec l'essor de l'économie nigérienne, les ventes ont progressé. Flora Edojah a alors souhaité attirer de nouveaux clients: les supermar-

chés et les hôtels. Cependant, les banques du pays octroyant difficilement des crédits, la transition vers le commerce de gros fut quasi impossible. «C'était trop de stress. Avec Lidya, c'est plus simple», explique Madame Flora.

Des bases solides pour le commerce

D'après la SFI, banque de développement membre du Groupe de la Banque mondiale, les besoins en financement non couverts par les banques traditionnelles nigérianes se chiffrent à 30 milliards de dollars. Plus de neuf millions de PME sont concernées. Depuis 2016, Lidya pallie ce manque. Avec son statut d'établissement financier, elle peut accorder aux PME des crédits de 500 à 50 000 dollars, par le biais des téléphones portables. En 24 heures, Lidya évalue la solvabilité des demandeurs sur la base de dizaines de paramètres et verse les sommes immédiatement. Madame Flora a bénéficié de l'aide de Muneeb Ahmed, agent de placement chez Lidya, pour ouvrir un compte bancaire et obtenir un numéro de certification, afin d'accroître sa solvabilité.

«Le cas de Madame Flora est exemplaire», note Muneeb Ahmed. Les activités de Lidya ne se cantonnent pas au crédit, elles créent une base solide pour les entreprises. Flora Edojah ne place plus ses revenus sous son matelas, mais sur son compte en banque: elle peut commercer avec de plus grandes entreprises, supermarchés ou hôtels. □

Accion Venture Lab

Dans le cadre de son initiative Microfinance Capacity Building, le Credit Suisse soutient Venture Lab, l'entité d'investissement pour start-up d'Accion, ONG pionnière de l'intégration financière.

Venture Lab s'adresse aux start-up innovantes qui facilitent l'accès aux services financiers à des personnes vivant dans la précarité. Il leur fournit un capital de départ et l'assistance nécessaire.

www.credit-suisse.com/mikrofinanz
www.accion.org/venturelab

Placement à impact et microfinance: 15 ans d'engagement du Credit Suisse

- 2003 Fondation de responsAbility, gestionnaire de fortune spécialisé qui développe des produits et services financiers destinés aux plus pauvres. Le Credit Suisse injecte actuellement plus de 3,3 milliards de dollars d'actifs financiers dans la microfinance et le placement à impact. Près de 5000 clients ont investi dans ces produits.
- 2008 Lancement de l'initiative Microfinance Capacity Building pour l'accroissement des capacités et de l'innovation dans la microfinance. Le Credit Suisse soutient des organisations partenaires comme Accion (voir article ci-contre), FINCA, Opportunity International, Swisscontact ou la Banque mondiale des femmes.
- 2016 Formation de plus de 4000 collaborateurs locaux d'institutions de microfinance. Plus de 380 000 personnes bénéficient de produits et services nouveaux ou améliorés.
- 2017 Présentation des projets d'investissement responsable et des objectifs futurs lors de différents événements dans le monde, à l'occasion du 15^e anniversaire de l'engagement du Credit Suisse.

Depuis trente ans, le Vietnam connaît un essor économique impressionnant. Une jeune génération de créateurs d'entreprises souhaite continuer d'écrire la « success story » du pays et célèbre l'économie de marché.

Par Frederic Spohr (texte) et Jason Michael Lang (photos)



A close-up photograph of a hand holding a small, simple metal cross. The hand is in sharp focus, while the background is heavily blurred, showing the out-of-focus faces and clothing of a crowd of people. The overall tone is soft and contemplative.

La grande ascension

G

«Get Rich or Die Tryin'» («Deviens riche ou meurs en essayant de le devenir»), premier album studio du rappeur américain 50 Cent, est l'un des albums de rap les plus vendus de tous les temps. Wowy, son homologue vietnamien, essaie toujours – à l'image de son pays d'origine.

Dans un bar en toit-terrasse de Hô-Chi-Minh-Ville, Wowy sirote une bière en observant les alentours : des femmes élégamment vêtues sortent un smartphone étincelant de leur sac à main pour faire un selfie. Les lumières de la mégapole scintillent au loin. Où que l'on regarde depuis ce 26^e étage, chaque image semble tout droit sortie d'un spot publicitaire.

Le musicien en costume blanc et marcel noir a déjà parcouru beaucoup de chemin. Ce jeune homme âgé de 29 ans raconte que dans son enfance, il ne mangeait pas toujours à sa faim. Et aujourd'hui, il est là, une bière à la main, sa vieille Mercedes l'attendant au parking situé 150 mètres plus bas. Mais Wowy en veut plus. «On a une belle vue d'ici, dit-il. Quand je serai vraiment riche, je m'achèterai aussi ce



Un vrai spot publicitaire : la skyline de Hô-Chi-Minh-Ville.

« Communisme ou capitalisme, peu importe. C'est à toi de voir comment tu peux t'en sortir. »

Wowy, rappeur

genre d'appartement.» Il va bientôt lancer sa marque de mode, « Black Lotus ».

La gloire ne remplit pas l'estomac

Il est indéniable que la situation au Vietnam s'améliore. Selon la Banque mondiale, la croissance du pays devrait s'élever à près de 6,3% cette année, un rythme beaucoup plus soutenu que dans la plupart des pays de cette région en plein boom. Rien de nouveau pour le Vietnam. Depuis 2000, l'économie progresse de 6,2% par an en moyenne (voir fig. 1). En 1989, le revenu annuel par habitant se situait encore en dessous de 100 dollars. Aujourd'hui, il a franchi la barre des 2000 dollars. Plus

de sept millions de scooters sillonnent Hô-Chi-Minh-Ville, alors qu'ils étaient à peine deux millions en 2011.

La Banque mondiale qualifie l'ascension du Vietnam de « success story » de la politique de développement. Cette histoire commence en 1986, alors que le Parti communiste vietnamien est obligé d'admettre que son économie planifiée est un échec. Cela fait bien dix ans que les Américains ont été chassés du pays, mais l'économie reste exsangue. La fierté d'avoir vaincu une puissance mondiale remplit certes les cœurs, mais pas les estomacs.

Avec les réformes dites du Doi Moi (« renouveau »), le Vietnam mise sur des mesures semblables à celles adoptées par la Chine quelques années plus tôt. Le Parti communiste accorde tout d'abord plus de libertés aux agriculteurs et autorise la création d'entreprises, puis le pays s'ouvre de plus en plus aux investisseurs internationaux : c'est l'« économie de marché à orientation socialiste ». Ce système accorde toujours un rôle important à l'État, mais repose aussi sur le marché – un modèle de développement également qualifié de « consensus de Beijing », faisant figure de contre-projet face aux précédents concepts de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI). Leur « consensus de Washington » en demandait souvent trop aux marchés émergents, avec une ouverture trop brutale de l'économie.

Mais le Vietnam lui-même parie de plus en plus sur le marché. L'État accumule les accords de libre-échange : un traité est déjà signé avec l'Union européenne >

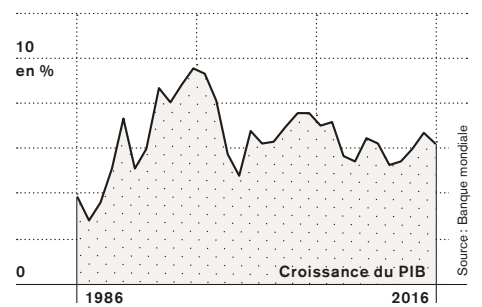
Ils sont 95% à soutenir l'ouverture.

Photo : succursale Starbucks à Hô-Chi-Minh-Ville.



Fig. 1 Plus rapide que les autres

Depuis 2000, le produit intérieur brut augmente en moyenne de 6,2% par an.



(UE) et des négociations sont ouvertes avec la Suisse. Il fait également partie de plusieurs zones de libre-échange régionales, comme le Partenariat économique intégral régional (RCEP). Les Vietnamiens saluent la libéralisation de leur économie : selon un sondage du Pew Research Center, ils sont 95% à soutenir l'économie de marché. Aucun autre pays au monde n'affiche un tel engouement. Au Vietnam, la tension entre socialisme et économie de marché libérale imprègne la vie quotidienne. À Hanoï, la capitale, on fait la queue devant le mausolée de Hồ Chí Minh, mais aussi devant Starbucks, avec enthousiasme et selfies à la clé.

La révolutionnaire du marché

Thuy Dam a vécu le changement de système et en a tiré avantage. Avant de devenir présidente de l'Université Fulbright Vietnam, cette femme de 56 ans était l'une des plus célèbres dirigeantes du secteur de la finance du pays. Elle a notamment été CEO de la banque ANZ pour la région du Mékong. Du haut de son bureau vitré situé dans la Tour financière Bitexco, un emblème de Hồ-Chi-Minh-Ville, elle scrute l'effervescence de la métropole. Au loin, des grues font sortir de terre des quartiers entiers.

De là-haut, elle peut chaque jour observer l'essor de son pays. Un contraste saisissant avec son enfance, lorsqu'elle devait se lever à trois heures du matin pour obtenir des tickets de rationnement. En décembre 1972, toute jeune fille, elle a vécu l'opération Linebacker II, aussi connue

sous le nom de « bombardements de Noël ». De très près. À une distance de vingt kilomètres, elle a vu les centaines de bombardements tactiques des forces américaines réduire Hanoï en cendres.

Mais Thuy Dam, comme beaucoup de Vietnamiens, a une discipline de fer. Elle a appris ses leçons à la lumière des lampes à huile, avant d'étudier l'anglais puis de décrocher un poste convoité au Ministère des sciences en 1986. Sa carrière a débuté au moment où le pays a commencé à s'ouvrir. Au ministère, elle était responsable des brevets et des licences. Soudain, des entreprises comme Citibank ou Coca-Cola sont arrivées. « On savait que les choses étaient en train de bouger », dit-elle.

« Quand
Coca-Cola est
arrivé, on savait
que les choses
étaient en train
de bouger. »

Thuy Dam, présidente de l'Université
Fulbright Vietnam





« La «success story» de la politique de développement » (Banque mondiale) : plus de sept millions de scooters sillonnent Hô-Chi-Minh-Ville. En 2011, on en comptait à peine deux millions.

Avec quatre collègues du ministère, elle a ouvert le premier cabinet de conseil du Vietnam, spécialisé dans l'entrée d'entreprises étrangères sur le marché, dans une petite rue d'Hanoï. Une famille vivait à l'arrière de la maison, pendant qu'à l'avant, Thuy Dam et ses associés tapaient leurs lettres sur des machines à écrire, avant de les envoyer vers le vaste monde. Ambitieuse, la jeune Vietnamiennne a continué à se former : alors qu'elle décryptait la bureaucratie vietnamienne pour les entrepreneurs occidentaux, ceux-ci lui apportaient des livres. Elle a également utilisé ses contacts au Ministère de l'intérieur pour obtenir des œuvres confisquées. Elle a appris ce qu'était vraiment l'économie de marché et a été enthousiasmée.

« J'étais une révolutionnaire du marché », dit-elle aujourd'hui de cette époque où elle repoussait toujours plus les limites. En 1989, sa société de conseil a invité les responsables des bourses européennes sur la place de l'Opéra de Hô-Chi-Minh-Ville à une discussion publique sur les contours d'une future place financière vietnamienne. Elle avait sonorisé l'endroit avec d'immenses haut-parleurs, endossant le rôle d'interprète. L'intérêt fut immense : des milliers de Vietnamiens se rassemblèrent sur la place. « Les gens n'avaient encore jamais rien vu de tel », raconte-t-elle.

Pour le Parti communiste vietnamien aussi, c'était nouveau. Le gouvernement a bloqué le cabinet de conseil de Thuy Dam pendant six mois. « Nous y avons peut-être mis un peu trop de fougue », dit-elle aujourd'hui. L'idée d'installer deux bouteilles de Coca-Cola géantes devant l'opéra de Hanoï, alors que les Américains venaient de lever l'embargo, en 1994, n'était pas non plus du goût des cadres du Parti. Peu après, elle a été admise dans l'un des MBA les plus difficiles du monde : celui de Wharton, à Philadelphie.

Une création de valeur insuffisante ?

Aujourd'hui encore, la direction du Parti essaie de décider jusqu'où doit aller la libéralisation. Elle continue d'adopter un plan quinquennal fixant les grandes lignes de la politique économique. Les prix sont partiellement régulés et les entreprises publiques dominent toujours l'économie. « En interne, le gouvernement souligne son orientation socialiste, déclare Le Dang Doanh, l'un des économistes les plus célèbres du Vietnam. Mais au monde entier, il affirme que le pays est une économie de marché. »

Ce n'est pas sans raison, car les investissements directs étrangers restent un élixir de vie pour l'économie du pays (voir fig. 2, page 34). Le Vietnam attire les entreprises avec de généreuses subventions et une main-



Histoire : Au I^{er} millénaire av. J.-C., un royaume occupait déjà l'actuel Vietnam. La Chine a pris le contrôle de la région à partir de 111 av. J.-C. et l'a conservé pendant plus de mille ans. Le pays, devenu prospère, s'est alors étendu vers le sud. Au XIX^e siècle, le pouvoir colonial français s'en est emparé, jusqu'à l'occupation japonaise lors de la Seconde Guerre mondiale. En 1954, le pays a été divisé entre le nord socialiste et le sud pro-occidental. La guerre du Vietnam a duré de 1955 à 1975, les troupes nord-vietnamiennes ayant finalement conquis le sud. Le pays a été réuni en 1976 sous un gouvernement communiste. Les réformes orientées vers l'économie de marché ont été amorcées en 1986.

Habitants : 93 millions

Produit intérieur brut : 202,6 milliards USD

Revenu par habitant : 2185 USD

Taux de pauvreté : 13,5% (2014), 20,7% (2010)

Espérance de vie : 75,8 ans

Source : Banque mondiale

d'œuvre abondante à bas coût. Selon une étude de l'Organisation internationale du travail (OIT), le salaire moyen atteignait tout juste 214 USD par mois en 2014, soit un tiers de moins qu'en Chine. Les géants technologiques, comme Panasonic, Microsoft et Intel, ont considérablement développé leur production. Samsung, la société d'électronique sud-coréenne, produit également au Vietnam : 40% de ses appareils mobiles y sont assemblés.

Mais ce modèle de croissance pourrait bientôt atteindre ses limites. En effet, la création de valeur en propre reste faible car bien souvent, les appareils sont seulement assemblés sur place. La technologie et le logiciel sont importés. « Nous devons »

Tradition et modernité : à son achèvement (2010), la Bitexco Financial Tower (à g.) était le plus haut bâtiment du pays. La plateforme du 52^e étage sert d'héliport. Un homme se fait poser des ventouses en pleine rue (à dr.). Cette technique de la médecine chinoise est très appréciée au Vietnam.





encore remonter la chaîne de création de valeur, déclare Le Dang Doanh. Faute de quoi, le Vietnam risquerait de subir le sort de nombreux pays émergents et resterait englué dans le « piège du revenu intermédiaire ».

La folie des start-up

Mais en marchant dans une Hô-Chi-Minh-Ville en plein boom, il est évident que les choses bougent. La jeunesse, férue de technologie, expérimente : la métropole vit la folie des start-up. Les espaces de coworking poussent comme des champignons et n'attirent pas seulement des nomades du numérique occidentaux, mais aussi de nombreux jeunes entrepreneurs locaux.

Certains ont déjà créé des entreprises florissantes, à l'image de Dang Hoang Minh qui, à 33 ans, dirige la start-up Foody. Son entreprise est à la croisée des chemins entre l'application de notation de restaurants Yelp, le service de livraison Foodpanda et le service de paiement PayPal. « Nous voulons construire un système global autour de la restauration », explique le fondateur. Il a déjà su convaincre de grands investisseurs, comme le hedge fund américain Tiger Global Management, qui détient aussi des parts d'Airbnb. « Dans deux ou trois ans, nous serons rentables », promet Dang Hoang Minh.

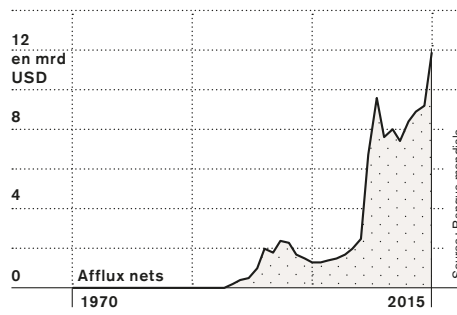
Il est midi : le coup de feu au centre d'appels de Foody. Près de 70 collaborateurs sont assis derrière Dang Hoang Minh, prennent des appels et dirigent les chauffeurs. Même s'il emploie déjà plus de 500 personnes, il continue de s'occuper des détails de l'exécution. Il explique inlassablement à certains standardistes comment résoudre au mieux les problèmes.

Dang Hoang Minh ne recule devant rien. Peut-être qu'il revient de loin. Comme beaucoup au Vietnam, sa vie commence en pleine guerre. Pour lui, celle contre la Chine, au milieu des années 1980. Il a passé la quasi-totalité des premiers mois de sa vie dans des bunkers souterrains, au nord du pays. Après une enfance modeste, il a lui-même financé ses études d'informatique en Australie. « Là-bas, j'ai passé plus de temps à travailler qu'à étudier », dit-il.

Après son retour, sa mère a voulu le convaincre d'entrer dans une entreprise nationale. Pour la génération précédente, la quintessence de la réussite. Mais les maigres salaires réservés aux débutants le rebu-

Fig. 2 Un élixir de vie

Les investissements directs étrangers stimulent la croissance du Vietnam.



« Nous construisons un système global autour de la restauration. Dans deux ou trois ans, nous serons rentables. »

Dang Hoang Minh, créateur d'entreprise



taient. Il a plutôt rejoint une société d'externalisation privée, où il était bien mieux payé. Mais cela ne lui suffisait pas. Quelques années plus tard, il a fondé avec deux associés sa propre entreprise : Foody.

Si autant d'entreprises sont créées dans le secteur d'Internet, ce n'est pas pour rien : contrairement à ce qui se passe dans beaucoup d'autres branches, il n'y a pas ici de concurrence de la part d'entreprises nationales subventionnées. Celles-ci dominent toujours en grande partie l'économie, mais peu d'entre elles connaissent le succès du groupe télécoms Viettel. Il appartient à l'armée vietnamienne et a conquis de nombreux marchés étrangers, notamment en Afrique. Au contraire, d'autres entreprises nationales ne sont pas rentables et on leur impute souvent la sclérose du système. « Les entreprises nationales permettent à de nombreux dirigeants politiques d'exercer un pouvoir dans l'économie, explique Le Dang Doanh. C'est également l'une des causes de la forte corruption dans le pays. » À l'aune de l'Indice de perception de la corruption de Transparency International, le Vietnam est classé 113^e sur 176 pays.

Creusement des inégalités

L'association du capitalisme et d'une nomenklatura puissante fait du pays un terrain sensible. « Ici, beaucoup sont >

L'une des plus
anciennes structures de
Hô-Chi-Minh-Ville :
le marché de Ben Thanh,
édifié en 1912.



« L'histoire ne nous intéresse plus. »

Son Ha, créateur d'entreprise

persuadés que les affaires sont un jeu à somme nulle, avec ses gagnants et ses perdants », analyse Thuy Dam, la présidente de Fulbright. Selon elle, cette croyance serait peut-être liée à l'histoire tourmentée du pays : les nombreux conflits du siècle dernier auraient profondément marqué l'esprit des Vietnamiens. « De nombreuses personnes considèrent les affaires comme le prolongement de la guerre. »

Le capitalisme est sûrement un défi pour le Vietnam. La libéralisation a résolument réduit la pauvreté, mais dans le même temps, les inégalités s'accroissent. Entre 1992 et 2012, la consommation quotidienne moyenne des plus pauvres a certes augmenté de 1,3 USD, mais elle s'est accrue de plus de 17 USD pour les plus riches. Pourtant, le Vietnam est considéré comme politiquement stable. Tant que la situation de tout un chacun s'améliore, rares sont ceux qui remettent les choses en question. Les Vietnamiens s'efforcent plutôt d'être du bon côté de la barrière, alors que le fossé entre pauvres et riches ne cesse d'augmenter. Même Wowy, le rappeur, n'aime pas parler de politique. « Communisme ou capitalisme, peu importe, dit-il. Il y a toujours des gens qui en font travailler d'autres pour eux. Et c'est à toi de voir comment tu peux t'en sortir », déclare-t-il.

Mais la montée de l'individualisme libère aussi de l'énergie créative : de jeunes entrepreneurs espèrent que l'essor économique ouvrira le pays sur le plan politique. « Qu'est-ce qui fait l'identité du Vietnam ? demande le jeune entrepreneur Son Ha. Pendant longtemps, cela a été la victoire contre les Américains, mais cela ne fonc-

tionne plus. » Il pense plutôt que le nouveau Vietnam doit se définir par des atouts économiques et par l'esprit d'entreprise de ses citoyens.

« Les gens rêvent de nouveauté »

Son, 31 ans, est assis dans un espace de coworking décoré avec style à Hô-Chi-Minh-Ville. Près de lui, des jeunes dans la vingtaine pianotent sur leur MacBook et boivent un cappuccino. Derrière une fenêtre, on aperçoit la piscine, délaissée, car tous préfèrent travailler. « Nous avons un bureau, mais j'aime venir ici », précise Son. Il apprécie la liberté : après avoir été banquier d'investissement pendant plusieurs



années, il a créé en 2012 sa start-up, Mitssy, une société d'e-commerce de meubles.

Il surfe sur la vague du désir d'épanouissement personnel éprouvé par sa génération. Il trouve facilement des personnes bien formées, même si Mitssy paye les programmeurs environ 20% de moins que les entreprises étrangères. En 2015, son entreprise a traversé une crise et il n'a pas pu rémunérer ses employés pendant quatre mois. Ils sont tout de même restés. «Les gens rêvent de construire quelque chose de nouveau», dit-il.

Ils souhaitent également soutenir l'économie du pays. Tous les meubles Mitssy sont produits au Vietnam. La plupart des fabricants concernés travaillent presque exclusivement pour des groupes occidentaux. «Lorsque nous traitons directement avec eux, sans intermédiaires, l'argent reste au Vietnam», explique Son. Les fabricants locaux auxquels Mitssy

s'adresse sont des entreprises privées. Il a aussi négocié avec des entreprises nationales. Mais en fin de compte, elles n'étaient pas assez flexibles. «Dans ces entreprises, personne ne voit quand tu fais quelque chose de bien, dit Son. Mais si tu fais une erreur, tout le monde le sait.» Là-bas, tout dépend des relations, des contacts, dit-il, et des portraits de Hô Chi Minh ornent toujours les bureaux.

«L'histoire ne nous intéresse plus, déclare Son. Les modèles de mes amis sont Steve Jobs et Mark Zuckerberg.» Son livre favori est «La Source vive», de l'auteur libertaire Ayn Rand. À la fin du livre, le héros, Howard Roark, explique sa vision du monde: un rejet en bloc du collectivisme et une ode au libre marché. «Ce livre, dit le jeune entrepreneur, c'est ma bible.» □

Frederic Spohr est journaliste indépendant et correspondant en Asie du Sud-Est et en Inde pour le «Handelsblatt». Il est le cofondateur du portail 8mrd.com, qui s'intéresse à l'essor des pays émergents. Il vit à Bangkok.

Jason Michael Lang est photoreporter et photographe de voyage spécialisé dans l'Asie. Maintes fois primé, il travaille notamment pour «Monocle», «Condé Nast Traveller» et «GQ».



La piscine de l'espace de coworking est rarement utilisée, les gens préfèrent travailler.

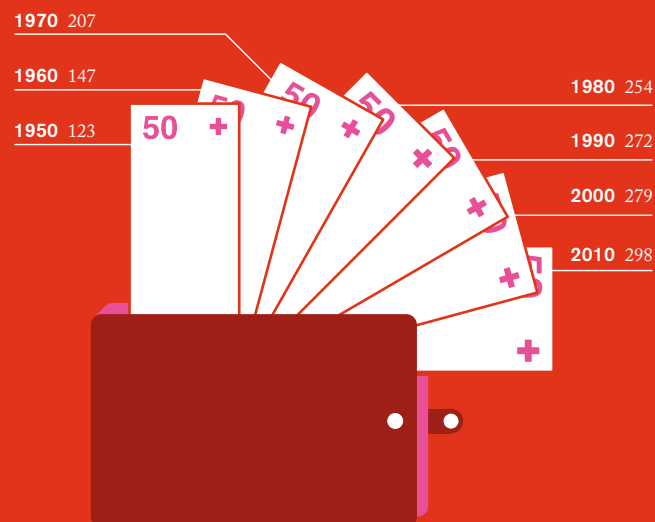
Hier paysans, aujourd'hui millionnaires

Il y a un siècle, la vie n'était pas si rose en Suisse : bas salaires, temps de travail élevé, évolutions de carrière inexistantes. L'essor économique d'une nation en six graphiques.

Par Lamosca (infographie)

3× plus dans le portefeuille

Salaire réel, indice (1939 = 100)

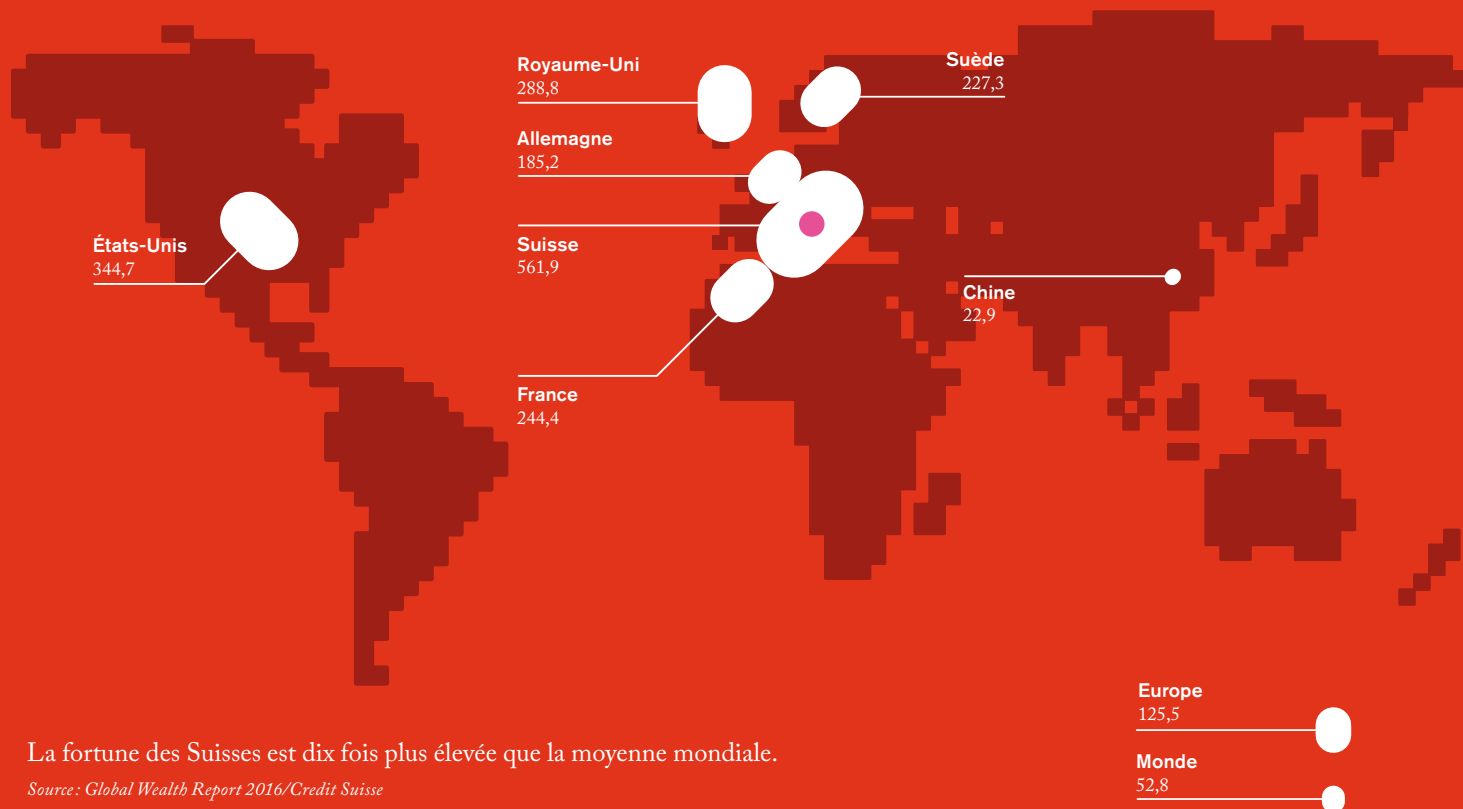


Les salaires ont le plus fortement progressé dans les années 1960 et 1970. Après la phase de croissance atone des années 1990, ils sont repartis à la hausse malgré la crise financière.

Source: Indice suisse des salaires/OFS

Les plus riches du monde ?

Fortune par adulte, en milliers USD

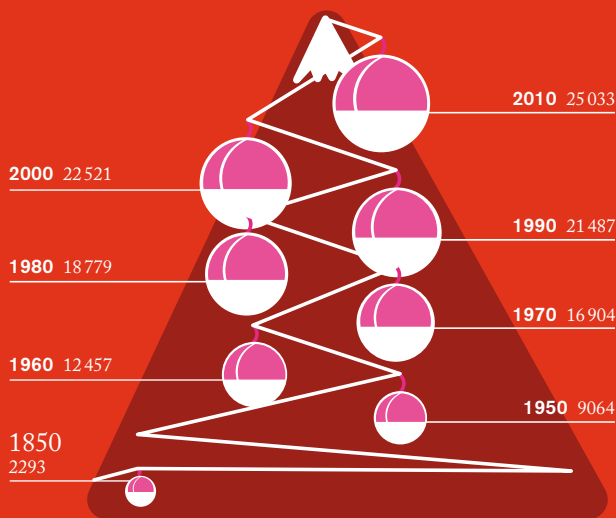


La fortune des Suisses est dix fois plus élevée que la moyenne mondiale.

Source: Global Wealth Report 2016/Credit Suisse

Fort essor économique

Produit intérieur brut par habitant, en dollars Geary-Khamis

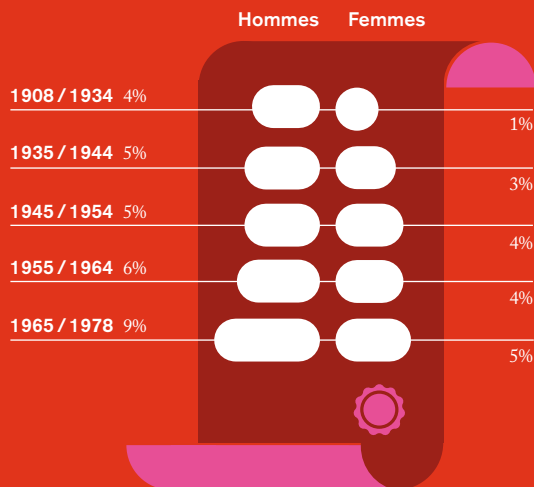


Entre 1850 et 1950, le PIB par habitant a augmenté de près de 7000 dollars, puis a progressé de ce montant en moins de vingt ans.

Source : Maddison Project

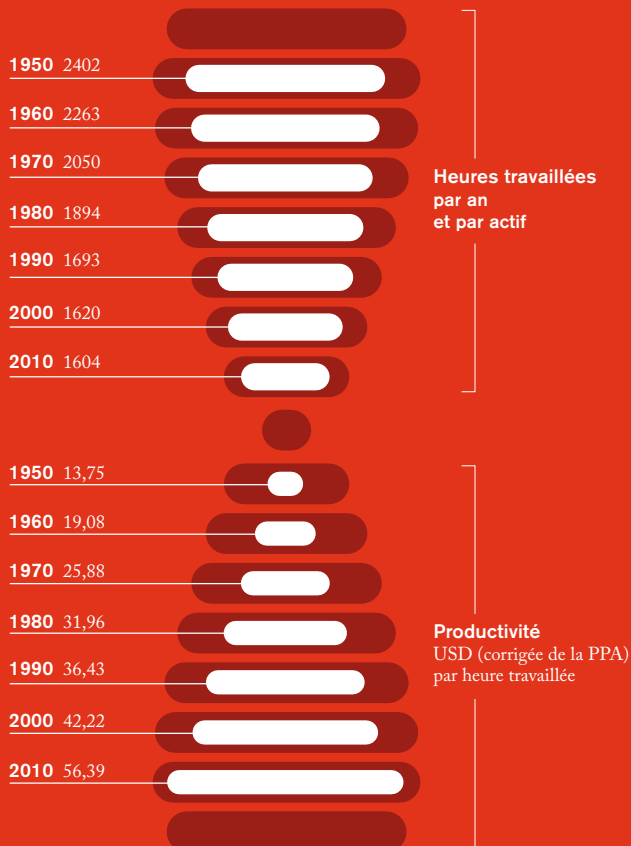
Formation

Accès à l'enseignement supérieur de la classe ouvrière en fonction de l'année de naissance, en %



Bien que seuls 9% des hommes et 5% des femmes issus de la classe ouvrière suivent aujourd'hui des études supérieures (classe moyenne supérieure : 39% et 29%), ces chiffres sont bien plus élevés qu'au temps de leurs grands-parents. Source : Julie Falcon

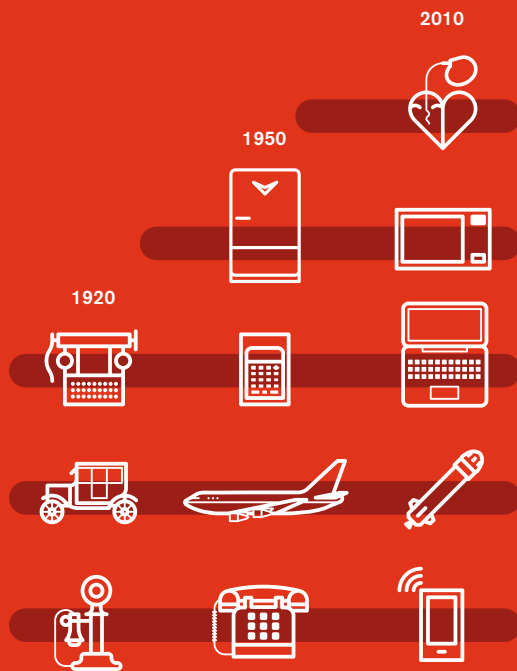
Travailler moins, mais mieux



Le temps de travail annuel a diminué d'environ 800 heures entre 1950 et 2010. Cette évolution n'a été possible qu'en raison de la hausse massive simultanée de la productivité.

Sources : Michael Siegenthaler (temps de travail), Penn World Table (productivité)

30% en plus !

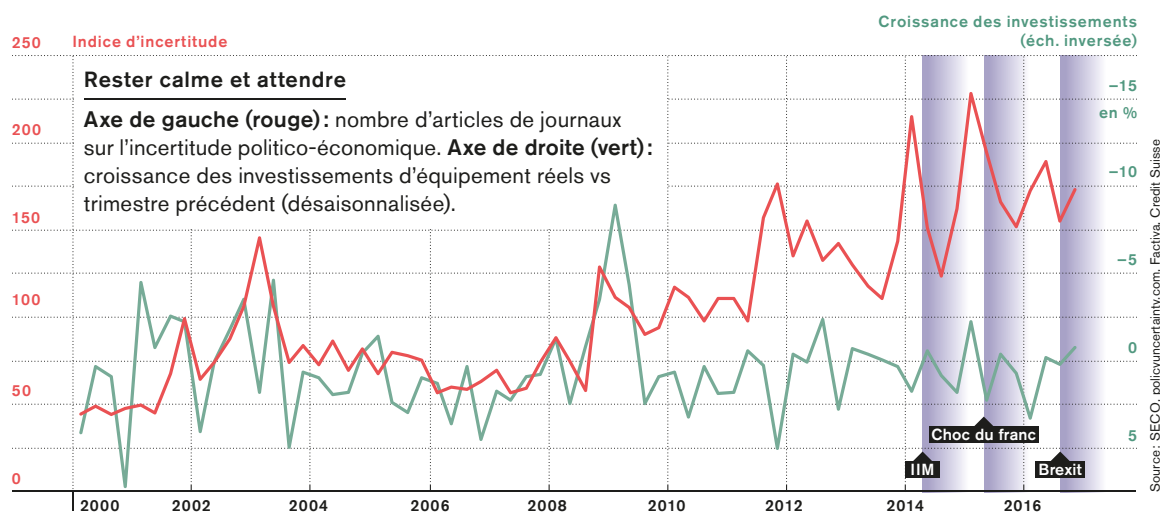


On ne réalise à quel point nous sommes mieux lotis aujourd'hui qu'à partir du moment où l'on tient compte de l'immense quantité des biens et services auxquels nous pouvons consacrer notre revenu et qui n'étaient tout simplement pas disponibles en 1920, quelle que fût la taille du porte-monnaie. D'après une estimation grossière, 30% de tous les biens et services disponibles de nos jours n'existaient pas encore vers 1920. Citons à titre d'exemple des objets aussi courants que le **four à micro-ondes**, le **réfrigérateur** et le **stimulateur cardiaque**, ou des opérations médicales comme le **pontage coronarien**. Boris Zürcher, SECO

Les entrepreneurs savent rester sereins

Initiative contre l'immigration de masse, Brexit, cours plancher de l'EUR/CHF : malgré toutes les mauvaises nouvelles, l'économie suisse reste épargnée par le tumulte politique.

Par Claude Maurer



La lecture des journaux du matin est souvent démoralisante. Le nombre de nouvelles évoquant les incertitudes qui pèsent sur l'économie suisse a bondi. Des événements comme l'initiative contre l'immigration de masse (IIM), l'abandon du cours plancher EUR/CHF par la Banque nationale suisse (BNS) ou le vote sur le Brexit en Grande-Bretagne ont fait les gros titres des médias.

Des prévisions à la teneur négative telles que « Au vu de la montée de l'incertitude, l'économie va fortement ralentir, voire entrer en récession » ont été monnaie courante et elles ont effectivement pesé sur le moral des états-majors d'entreprises, des analystes financiers et, dans une moindre mesure, des ménages, comme l'illustrent les indicateurs de tendance. Pourtant, en fin de compte, elles se sont souvent révélées trop pessimistes. À l'exception de l'abandon du cours plancher, les événements en question n'ont guère suscité de réactions mesurables dans l'économie réelle.

Si bien que dernièrement, on n'observe plus de corrélation significative entre l'évolution de la croissance des investissements et l'« indice d'incertitude politique » cal-

**En fin de compte,
toutes les prévisions
se sont révélées
trop pessimistes.**

culé par les économistes du Credit Suisse (cf. graphique). S'appuyant sur les travaux de policyuncertainty.com, cet indice reflète le nombre d'articles consacrés à ce thème dans les médias suisses.

Cela ne signifie pas pour autant que les décisions politiques soient sans incidence sur le comportement des entreprises. Si ces dernières n'ont pas réfréné leurs investissements, comme on le craignait, c'est

avant tout parce qu'elles évaluent soigneusement les chances d'application des décisions politiques et leurs répercussions concrètes sur leurs affaires quotidiennes. En l'absence d'évolution palpable et immédiate des conditions-cadres économiques, les entreprises se contentent d'attendre. Elles se préparent certes à des scénarios extrêmes, mais ne prennent aucune décision précipitée.

42% pensent qu'aucune action n'est nécessaire

Ce comportement ressort de façon flagrante des enquêtes auprès des entreprises. Quelques mois seulement après l'adoption de l'IIM, plus de 75% des directeurs d'achat interrogés par le Credit Suisse en collaboration avec procure.ch estimaient que la probabilité que les accords bilatéraux soient encore en vigueur après le 9 février 2017 était « élevée, voire très élevée ». Une enquête de l'organisation faïtière économique suisse a conclu que 57% des entreprises

élaboraient certes une planification prévisionnelle, mais restaient dans l'expectative; 42% ne voyaient aucune mesure à prendre dans l'immédiat.

La situation s'est révélée tout autre après l'abandon du cours plancher par la BNS: selon les sondages, celui-ci a été perçu comme irrévocable par les entreprises, pratiquement aucune ne tablait alors sur une dépréciation prochaine du franc. Elles ont donc réagi d'autant plus vite: quatre mois après la remontée du franc, près des deux tiers des entreprises interrogées achetaient davantage en euros qu'auparavant, avaient ajusté leur politique de prix et avaient supprimé des emplois.

Effet limité du populisme

Il est donc important de connaître l'avis des acteurs économiques pour établir des prévisions de qualité après des décisions politiques. S'appuyer sur une incertitude politique diffuse, telle qu'on peut la mesurer dans les médias, ne suffit pas.

Autrement dit: si une décision politique est difficile à évaluer ou à mettre en œuvre et s'accompagne d'un horizon temporel incertain (ce qui est souvent le cas des revendications populistes), son impact sur l'économie réelle restera faible, même si elle prédomine dans les médias. □

Claude Maurer est économiste au Credit Suisse.

Téléchargement: le «Moniteur Suisse» du Credit Suisse, dont l'édition du deuxième trimestre 2017 avait pour thème «L'économie insensible à l'agitation politique», est disponible gratuitement sur Internet à l'adresse www.credit-suisse.com/research

Plus d'innovation, plus de prospérité

Les sceptiques considèrent le progrès technique comme une menace et craignent que l'homme soit remplacé par la machine. L'Histoire montre cependant que l'être humain a toujours su améliorer son avenir.

Par Pascal Bührig et Sara Carnazzi Weber



Notre travail est-il menacé par les robots? Manifestation avant la votation sur le revenu de base inconditionnel, le 30 avril 2016 à Zurich.

Les sceptiques du progrès ne prononcent les termes «automatisation» ou «robotisation» qu'à contrecœur. Journalistes, dirigeants politiques ou scientifiques voient dans le recours à l'intelligence artificielle ou à la communication entre ordinateurs dans les processus de travail un danger pour l'emploi. La peur de la disparition du travail humain et le scepticisme fondamental à l'égard du progrès technique ne sont pas des phénomènes nouveaux.

Jeremy Rifkin, économiste et prospectiviste, fait partie des sceptiques connus. En 1995, dans son best-seller «La fin du travail», il prédisait déjà la disparition du travail humain et de l'économie de marché. Cette crainte était aussi omniprésente chez Karl Marx, le plus célèbre détracteur du

capitalisme. Dans sa loi de la baisse tendancielle du taux de profit, Karl Marx présume qu'avec le progrès technique, les entreprises se privent de leurs fondements. D'après lui, l'essor de la production mécanique ne crée aucune plus-value, mais entraîne au contraire l'appauvrissement en masse chez les chômeurs en nombre croissant.

Mais aujourd'hui aussi, et même en Suisse, les doutes se multiplient. L'initiative «Pour un revenu de base inconditionnel», sur laquelle s'est prononcé le peuple suisse le 5 juin 2016, était placée sous le signe de la mutation économique. Ses instigateurs trouvaient notamment que la Suisse devait prévenir la future instabilité de l'emploi due à l'automatisation en garantissant un revenu minimum. >

Il est cependant surprenant que tous les économistes s'accordent dans la théorie sur les avantages de l'innovation, indépendamment de leurs idéologies, et la considèrent généralement comme moteur de prospérité générale. Des processus moins coûteux entraînent des économies directes chez les fabricants ou les consommateurs, les ressources jusque-là bloquées peuvent être investies, maintenant le cycle en mouvement. Comme nous manquons uniquement de ressources et non de besoins, les économies réalisées pourraient être utilisées de façon judicieuse. La vraie bonne nouvelle : au regard de l'histoire de l'économie suisse, on peut en conclure que cette hypothèse est plus réaliste que celle de certains pessimistes.

Un bilan toujours positif

En dépit de toutes les innovations prétendument destructrices apparues au XX^e siècle, la population active et les salaires réels ont augmenté – après la Seconde Guerre mondiale, même plus fortement que la population (cf. graphique). Les baisses significatives sont dues aux guerres, à la Grande Dépression des années 1930 et aux chocs pétroliers. Si on examine les chiffres de plus près, l'on constate de fortes migrations entre les secteurs économiques, provoquées par les bouleversements du moment, mais qui, en fin de compte, ont toujours entraîné une dynamique de

l'emploi positive. Ainsi, l'emploi dans le secteur primaire suisse a quasiment diminué de moitié entre 1860 et 1960, mais il a plus que triplé dans les secteurs secondaire et tertiaire.

Peu importe l'innovation technologique que l'on considère dans le domaine de la fabrication, de la communication ou des transports au cours de l'Histoire, les changements radicaux ont toujours engendré de nouveaux métiers ou des reports vers de nouveaux profils professionnels. Aucune des trois révolutions industrielles n'a abouti

Une chance à saisir

Le secteur de la santé sera notamment moins concerné que la moyenne par l'automatisation et les systèmes intelligents, qui pourront cependant nettement optimiser la qualité et l'efficacité des prestations. La décentralisation du travail (travail à temps partiel, à domicile, coworking) et les progrès dans l'utilisation d'Internet permettront en outre de mieux utiliser les ressources comme l'espace ou les moyens de transport. Ces potentiels seront particulièrement importants à l'échelle internationale.

**S'il a des ressources, l'être humain les investit
dans des projets nouveaux, générant
une force créatrice.**

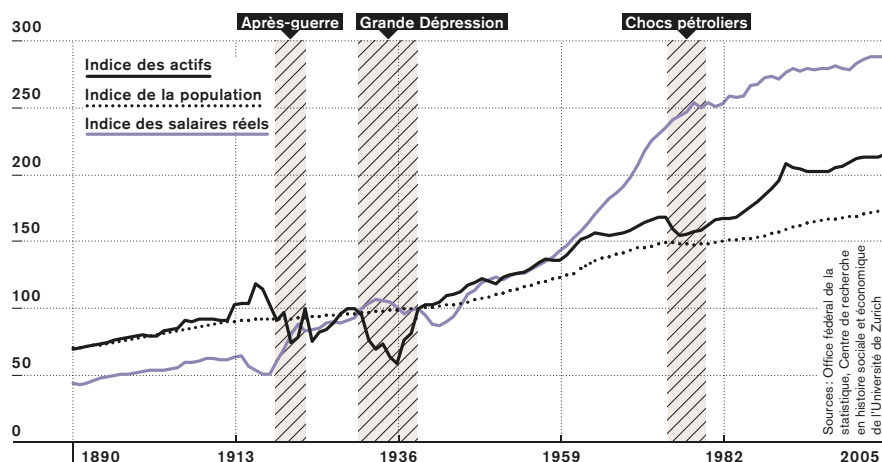
à une prise de pouvoir totale de pans sectoriels entiers par les machines. Des études prouvent qu'aujourd'hui, comme par le passé, la technologie sert à automatiser des tâches routinières déterminées. Chaque nouvelle coopération entre l'homme et la machine crée de nouvelles possibilités économiques, avec des effets positifs sur l'évolution de l'emploi et des salaires réels ; en précisant cependant qu'aujourd'hui comme autrefois, les différentes classes de revenus ne sont pas toutes menacées immédiatement ou de la même façon par la technologie.

nale. La disponibilité des technologies mondiales, telles que la téléphonie mobile et Internet, a justement posé les bases nécessaires au déploiement des avantages concurrentiels des pays en voie de développement face aux pays industrialisés, permettant à des millions de personnes de s'affranchir de la pauvreté.

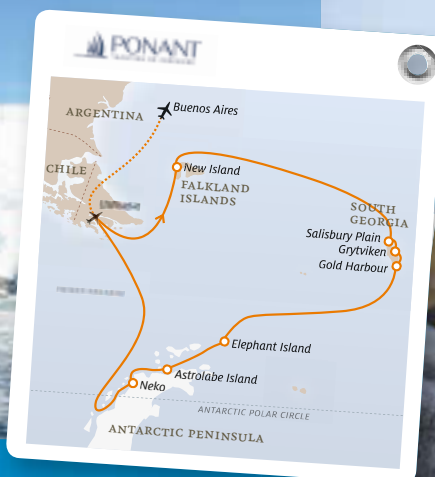
L'être humain a beau être complexe, il a toujours été fidèle à un principe simple : s'il a des ressources, il les investit dans des projets nouveaux, générant une force créatrice, pour rendre son avenir toujours un peu plus agréable que son présent. Peu importe comment le progrès se manifestera dans les prochaines décennies ou dans quelle mesure l'intelligence artificielle décidera à notre place : ce n'est pas demain qu'un programme informatique supprimera le désir intrinsèque d'assouvir des besoins sans cesse renouvelés. □

Le travail ne manque pas

Évolution du salaire réel, du nombre d'actifs et de la population en Suisse de 1890 à 2005



Pascal Bührig et Sara Carnazzi Weber travaillent au Credit Suisse dans l'analyse sectorielle et régionale Suisse.



L'Antarctique jusqu'au cercle polaire

BUENOS AIRES - ÎLES MALOUINES - GEORGIE DU SUD - ANTARCTIQUE

VOTRE VOYAGE DU 21.01 AU 10.02.2018

1er-2e jours: GENÈVE – BUENOS AIRES/ARGENTINE

Vol de nuit avec Lufthansa via Francfort à destination de Buenos Aires. Arrivée le matin. Découverte du «Paris de l'Amérique du Sud» lors d'un tour de ville. Nuit dans un hôtel de première classe.

3e jour: BUENOS AIRES – USHUAIA

Tôt le matin, vol charter avec LAN à destination d'Ushuaia. De là, une excursion est organisée en Terre de Feu (Tierra de Fuego). Le déjeuner vous sera servi à bord du Soléal. Le soir, le bateau lèvera les amarres en mettant cap sur l'Antarctique.

4e jour: EN MER

Aujourd'hui, vous écouterez les exposés de nos conférenciers et ferez connaissance avec vos compagnons de voyage.

5e jour: ÎLES MALOUINES

Votre première sortie en zodiac est au programme. Il y a bien plus d'albatros et de manchots que de gens qui habitent les îles Malouines. Lors de votre visite, vous irez à la rencontre de toutes les espèces.

6e-7e jours: EN MER

Même si aucune terre n'est en vue, gardez vos jumelles à portée de main. Les oiseaux marins aiment s'exposer au vent du bateau.

8e-10e jours: GEORGIE DU SUD

C'est la meilleure période pour observer les jeunes manchots donc un impressionnant tableau s'offre à vous: 100'000 manchots royaux, et aussi des pétrels géants, des phoques, et là, au milieu, des éléphants de mer en train de se battre pour protéger leur femelle et territoire. Avec le zodiac, vous rejoindrez les plages «les plus animées» et visiterez l'ancienne station balnéaire de Grytviken.

11e jour: EN MER

Regardez bien! Bientôt, vous verrez les premières glaces flottantes dans l'océan Atlantique Sud. L'Antarctique n'est plus très loin.

12e jour: L'ÎLE DE L'ÉLÉPHANT

Si les conditions le permettent, vous accéderez à l'île, où l'équipage de Sir Ernest Shackleton a attendu d'être secouru lors d'un hiver rigoureux. Des éléphants de mer sont également attendus ici.

13e-15e jours: EN ANTARCTIQUE

Les icebergs hauts comme des montagnes croiseront votre chemin mais à une distance sûre. Appréciez la vue et le silence dans la mer de Weddell. Les albatros accompagnent le bateau et peut-être verrez-vous à quelques mètres du bateau une baleine passer. Les plages de cailloux sont fortement fréquentées par les oiseaux migrateurs, les manchots Adélie et les manchots papou. Lors des randonnées et des tours en zodiac le long des îles et des icebergs, vous plongerez au cœur de l'Antarctique. Le but est de traverser le cercle polaire antarctique et d'être l'une des rares personnes à pouvoir dire qu'elles ont franchi le 66° de latitude sud.

16e-17e jours: EN MER

La traversée de l'Antarctique en Amérique du Sud dure environ 48 heures.

18e-19e: USHUAIA-BUENOS AIRES

Arrivée à Ushuaia dans la soirée. Débarquement le lendemain matin. L'après-midi, vol charter avec LAN vers Buenos Aires puis dîner dans un Steakhouse typique suivi par un spectacle de tango.

20e jour: BUENOS AIRES-GENÈVE

Profitez de la matinée à Buenos Aires. Dans l'après-midi vol de retour avec Lufthansa via Francfort à destination de Genève.

21e jour: GENÈVE

Arrivée à Genève en mi-journée.

REMARQUE: Toutes sorties à terre sont soumises aux conditions météorologiques à l'état des glaces et peuvent être modifiées à tout moment.

21 JOURS

DÈS CHF 17 990.-

- Traverser le cercle polaire
- 100'000 manchots royaux à proximité
- All inclusive à bord
- Exclusivement francophone

Guide Kuoni Croisiers

Votre bateau: Le Soléal ****

Le Soléal incarne cette atmosphère unique, subtile alliance de luxe, d'intimité et de bien-être, qui fait la signature de PONANT. Ses lignes extérieures et intérieures, tout en sobriété et raffinement, ainsi que sa taille intimiste en font un yacht rare et innovant sur le marché des navires de croisières.

DONNEES TECHNIQUES: longueur: 142 m, largeur: 18 m, année de construction: 2013, passagers: max. 200 (pour les croisières en Antarctique), équipage: 136, tonnage brut: 10700, certification glace: 1C, langue à bord: français

MAX. 25 PARTICIPANTS

CONSEIL ET RÉSERVATION au **022 389 70 55**
directement avec votre expert Kuoni Croisiers ou auprès de votre succursale Kuoni

VOTRE VOYAGE DU 21.01. AU 10.02.2018 DE/À GENÈVE

CATÉGORIE DE CABINE	EN OCCUP. DOUBLE	EN OCCUP. INDIV.
Superior (cab. extérieure)	CHF 17 990.-	dès CHF 25 890.-
Deluxe balcon D3	CHF 20 390.-	dès CHF 29 490.-
Prestige balcon P4	CHF 22 180.-	en demande
Prestige balcon P5	CHF 22 990.-	en demande
Prestige balcon P6	CHF 23 890.-	en demande

Prix par personne. Nombre limité de cabines à ce prix. Cat. Deluxe D3, (pont 3) balcon avec porte battante. Cat. Prestige P4,P5,P6, (ponts 4-6) balcon avec porte coulissante.

PRESTATIONS SENSATIONNELLES:

- Vols avec Lufthansa en classe Eco Genève-Buenos Aires et retour, transferts et taxes inclus
- 2 nuits dans un hôtel de première classe à Buenos Aires, petit déjeuner inclus
- Tour de ville et dîner avec spectacle de tango
- Vols charter Buenos Aires-Ushuaia et retour organisés par Ponant (seulement en classe Economique)
- 16 nuits à bord y compris pension complète, boissons, dîner de gala, cocktail de bienvenue, taxes portuaires et pourboires
- Toutes les excursions terrestres et tours en zodiac
- Une parka personnelle
- Guide Kuoni Croisiers de/à Genève
- Soirée d'informations avant le voyage

NON COMPRIS DANS LE PRIX: repas et boissons non mentionnés, pourboires pour les guides locaux à Buenos Aires, dépenses personnelles, assurances. Frais de réservation de CHF 30.- p. Pers. Vols Lufthansa en classe Economique-Plus ou Business: à réserver 320 jours avant le départ.

A close-up portrait of a man with a full, dark beard and mustache, looking slightly to the right. He is wearing a light-colored, possibly white, shirt. The background is a solid, light blue color.

Urs Hölzle



Urs Hölzle Cloud

Urs Hölzle Google

Urs Hölzle Suisse

Qu'apporte la numérisation du monde ? Quelle sera la prochaine étape ? Pourquoi avons-nous peur du progrès ?

Les réponses d'un homme d'avant-garde : Urs Hölzle, Suisse de la Silicon Valley, numéro huit de Google.

Interview : Simon Brunner et Michael Kroboth, photos : Dan Cermak

Aucun Suisse ne s'est autant impliqué dans la révolution numérique qu'Urs Hölzle, 53 ans, originaire de Liestal. Qualifié de « tech guru » par Business Insider, le numéro huit de Google est, pour la télévision suisse, « le Suisse le plus influent de la Silicon Valley ».

Dès le début, ce docteur en informatique a gagné la confiance des fondateurs de Google, Larry Page et Sergey Brin. En 1999, il met au point l'infrastructure informatique du moteur de recherche, aujourd'hui le centre de données le plus efficace du monde.

Mais cela ne lui suffisait pas. En 2013, l'une de ses notes de service entraîne un fameux « Ursquake » (jeu de mots signifiant « séisme à la Urs »). Hölzle y expliquait à ses collègues que son équipe et lui auraient bientôt moins de temps à consacrer à leurs problèmes, ayant plus important à faire : il leur fallait en effet aménager les serveurs Google en « cloud » pour les clients externes qui, à terme, devait rapporter plus que les annonces (représentant alors 92% du chiffre d'affaires).

Urs Hölzle se présente à notre rendez-vous en chemise et pantalon parfaitement repassés, un style étonnant pour un salarié de Google. Il doit ensuite se rendre à un important rendez-vous à Berne explique, un peu gêné, le responsable presse. Mais il arbore tout de même son diamant à l'oreille et ses éternelles chaussettes rouges. Pourquoi ces chaussettes ? Chez Google, on n'en sait trop rien. Urs Hölzle parle un dialecte bâlois mâtiné d'américanismes, et nous reçoit à l'Europaallee, nouveau site zurichois de Google. Les bureaux sont installés dans les anciens locaux de La Poste suisse – tout un symbole.

M. Hölzle, lors de l'entrée en bourse de Google, l'entreprise a promis aux futurs actionnaires d'améliorer la vie du plus grand nombre de personnes possible. C'était en 2004. Y êtes-vous parvenu ?

Nous proposons sept applications, dont la recherche Google, YouTube et Gmail. Chacune est utilisée chaque mois par un milliard de personnes. >

C'est fabuleux et j'espère que nous pouvons ainsi aider ces utilisateurs. Pourtant, d'une certaine manière, nous n'en sommes qu'au début.

Alphabet, la maison mère de Google, est aujourd'hui la deuxième entreprise la plus valorisée du monde. Ce ne serait qu'un début ?

Pensez au monde tel qu'il était il y a dix ans, à tout ce qui n'existait pas et qui va de soi aujourd'hui : le smartphone, Instagram... Gmail n'en était qu'à ses débuts, comme YouTube ou Facebook. Netflix expédiait des DVD. Et les innovations vont se poursuivre à un rythme élevé : en 2027, nous utiliserons des outils pour lesquels nous n'avons pas encore de nom.

1900 a marqué le début d'un énorme élan d'innovation dans le monde, qui s'est rapidement calmé. Qu'est-ce qui vous fait croire que cela va continuer ?

Nous utilisons Internet depuis 1995 et en 2007, nous pensions qu'il avait atteint ses limites. Tout le monde imaginait qu'il n'y aurait plus de changement. Mais le smartphone est apparu ! Je suis certain que les dix années à venir verront naître de grandes innovations.

Quel poste occupiez-vous pendant les débuts légendaires de Google ?

J'ai d'abord été Search Engine Mechanic. À l'époque, nous devions sans cesse acquérir plus de capacité et de puissance informatiques, et nous croissions à toute allure.

Vous vous voyiez comme un mécanicien ?

Rien n'allait, mes collègues et moi passions notre temps à réparer toute sorte de choses.

Les choses se sont calmées ?

J'attends ce moment depuis 1999. Les deux dernières années ont été très mouvementées. L'une des préoccupations actuelles de toute la Silicon Valley est la fin de la loi de Moore : jusqu'à présent, la puissance des puces doublait tous les 18 mois. Or, cela touche à sa fin. Nous pourrions nous estimer chanceux de gagner 20% en vitesse. Mais cela ne suffit pas !

Nos téléphones actuels ont plus de puissance de calcul que la première fusée envoyée sur la lune. Pourquoi en faudrait-il encore plus ?

Pour la commande vocale des appareils, par exemple, très en vogue aujourd'hui. Cette technologie à base d'intelligence artificielle peut apprendre par elle-même. Mais cela demande beaucoup de puissance.

« Rien n'allait,
mes collègues
et moi passions
notre temps
à réparer toute
sorte de choses. »

Beaucoup d'appareils utilisent la reconnaissance vocale.

Oui, la percée a eu lieu il y a environ quatre ans. Nous étions tous ravis. Et puis nous avons réfléchi à la capacité informatique qu'il nous faudrait si les utilisateurs d'Android, un peu plus d'un milliard à l'époque, utilisaient cette fonctionnalité trois minutes chaque jour. Il aurait fallu doubler le nombre de nos data centers. Ces trois minutes nous auraient coûté autant que tous nos autres services, YouTube et Gmail compris, pour une fonctionnalité qui ne nous rapporte rien !

Vous avez choisi une autre voie.

Nous avons créé de nouvelles puces électroniques. Sans vous ennuyer avec des détails techniques, elles ressemblent à des voitures de course puissantes : elles ne savent bien faire qu'une seule chose. Par rapport aux puces classiques, celles-ci multiplient par cinquante leur vitesse d'apprentissage. Si l'on m'avait demandé il y a cinq ans si l'on créerait un jour des puces dédiées à la reconnaissance vocale, j'aurais dit : impossible.

Google s'est aventuré dans de nombreux domaines. Vos activités sont en grande partie novatrices. Quel effet cela fait-il ?

Tout d'abord, il faut savoir que cela n'a pas été si facile. Nous aurions aimé bâtir sur des bases existantes, mais il nous a fallu inventer de nombreuses choses, car c'était la seule option.

Lorsque vous abordez une tâche apparemment insoluble, d'où vous vient la certitude que vous allez y arriver ?

>



Urs Hölzle, 53 ans, est l'un des rares Senior Vice Presidents de Google. Il est chargé de l'infrastructure globale de la société Internet américaine.

J'aime la formule « S'évaluer objectivement fait déprimer ». Il faut un peu surestimer ses chances, autrement nous ne nous lancerions jamais dans un nouveau projet. C'est une sorte de mécanisme de protection. Aux États-Unis, on est parfois trop optimiste : tout est génial ! Ce n'est pas vrai, bien sûr, mais ça fait du bien à un Suisse sceptique comme moi. Aujourd'hui, j'arrive bien à me mentir, surtout pour les projets extrêmes.

La quête constante du prochain grand coup doit être un gouffre financier.

En informatique, les expériences ne sont pas si chères. Au début, il a suffi d'une équipe de trois personnes pour développer cinq modèles de puces de reconnaissance vocale. Ces collaborateurs savaient qu'ils amélioreraient de 20 à 60 fois les puces existantes. Ce n'est qu'à ce moment que nous avons décidé de bien investir dans ce projet.

Voitures et avions sans pilote, vie éternelle, résolution de la crise énergétique : chez Google, la prochaine invention doit être aussi novatrice que l'atterrissage sur la lune. Pourquoi ?

Selon Larry Page, cofondateur de Google, une entreprise modeste fait face à deux problèmes. Soit elle réussit, mais cela n'intéresse personne, soit elle échoue, et alors l'échec est total. C'est différent lorsqu'on vise la lune : en cas de réussite, les efforts sont justifiés et les dix essais infructueux sont compensés. En cas d'échec, on peut tirer des leçons importantes. Enfin, si l'on essaie de décupler l'efficacité d'un produit et qu'on ne fait « que » la doubler, c'est déjà très bien, alors que si l'on prévoit une amélioration de 10% et qu'on n'arrive qu'à 2%, eh bien...

Le revers de l'élan d'innovation est la crainte de perdre son emploi. Quand tout sera numérisé et robotisé, y aura-t-il encore assez de travail pour tous ?

C'est une peur fondée et compréhensible. Mais regardez les 250 dernières années : les bouleversements actuels n'ont rien de nouveau. Au XIX^e siècle, la majorité de la population travaillait dans l'agriculture. Et à la fin du XX^e siècle ? Peut-être 3% ? Qui voudrait retourner travailler dans les champs aujourd'hui ? L'évolution a été positive pour une grande majorité.

Mais la quatrième révolution industrielle est, elle, beaucoup plus rapide.

L'évolution actuelle est peut-être plus rapide et plus profonde que par le passé, mais je reste persuadé que ce sera une bonne chose. Il y a toujours eu de grands changements – dans

l'agriculture, avec l'arrivée de la machine à vapeur, de la voiture, des télécommunications ou de l'ordinateur – et tous ont amélioré durablement l'existence. Cette fois encore, certaines choses ne fonctionneront pas, mais il est presque impossible de prévoir lesquelles. Voilà la question essentielle : sommes-nous plutôt optimistes ou plutôt pessimistes ?

Êtes-vous frustré lorsque les gens ne sont pas aussi optimistes que vous ?

Le progrès a toujours amélioré l'existence : réduction de la pauvreté, diminution du nombre des victimes de guerres. Si l'on regarde les 50, 200, voire les 2000 dernières années, la science et la technologie ont globalement eu un effet extrêmement positif. Pourquoi cela devrait-il changer aujourd'hui ? Pourquoi sommes-nous si pessimistes, surtout en Europe ? Statistiquement parlant, le pessimisme n'a pas de sens. Nous devrions être beaucoup plus optimistes.



Urs Hölzle et son chien Yoshka aux débuts de Google (2002), à Mountain View en Californie.

Seriez-vous un utopiste ?

En la matière, je pense comme Larry Page, qui a dit un jour que ce terme avait une connotation trop négative. Qu'il était simplement optimiste. Est-ce si grave ?

La numérisation promet notamment d'augmenter la productivité. Mais depuis quelques années, ce n'est plus le cas dans de nombreux pays occidentaux. En effet, mais c'est un indicateur économique difficile à mesurer. Prenez le téléphone portable : les usines produisent de plus en plus de téléphones

«Le progrès a toujours amélioré l'existence.»

à l'heure, mais du fait de la forte concurrence, les prix de vente baissent. On ne constate donc pas d'augmentation de la productivité en dollars par employé, mais le résultat est tout autre en mesurant en nombre de téléphones par employé.

Outre la peur du chômage, il existe aussi un scepticisme de fond envers les nouvelles technologies. Comprenez-vous cela ?

Bien sûr ! Le changement fait toujours peur. Nouveau lieu de résidence, nouveau travail, arrivée d'un bébé : nous n'aimons pas la nouveauté. Cela vient peut-être de nos ancêtres : pour les chasseurs-cueilleurs, très vulnérables, c'était un danger potentiel.

Ce nouveau danger n'est pas une illusion : les cyberdélinquants augmentent, le harcèlement virtuel aussi. Les voitures autonomes se font pirater...

La liste est longue.

Là aussi, vous avez raison, mais en Californie, nous avons parfois l'impression qu'en Europe, *on n'innove que sur autorisation*, qu'il faut instaurer des règles avant de pouvoir inventer. Mais cela ne fonctionne pas ainsi. À l'ère du fiacre, on ne pouvait pas créer de règles pour les voitures. La plupart des grandes innovations de l'Histoire comportent une part de hasard, comme la pénicilline, qui s'est développée dans des moisissures pendant que le chercheur Alexander Fleming était en congé. Trop de règles tuent le progrès.

Les nouvelles technologies peuvent se répandre très vite, et le potentiel de risque est d'autant plus élevé.

Le mot « intelligence artificielle » est déjà anxiogène. En outre, l'une de nos machines a battu le meilleur joueur de go du monde [très répandu en Asie, le go est un jeu de plateau particulièrement complexe, NDLR]. Je comprends qu'on ait l'impression que les ordinateurs n'ont aucune limite. Mais franchement, c'est plutôt leur faiblesse qui m'étonne, et l'on en parle très peu.

C'est-à-dire ?

Un ordinateur sait détecter un cancer sur une radio, mais il ne comprend pas ce qu'est un zèbre. Nous sommes fiers que vous puissiez aujourd'hui chercher « zèbre » dans vos albums photo. Pour cela, nous avons dû faire avaler des millions d'images à nos ordinateurs. Mais il suffit qu'un algorithme change quelques pixels dans une photo de zèbre pour que la machine croie voir une voiture de course. Un enfant de trois ans saisit mieux ce qui définit l'animal, et il apprend plus vite : on lui montre une photo trois fois et c'est enregistré. La machine parviendra-t-elle un jour à ce niveau ? Mystère.

Avec tous ces bouleversements, comment les jeunes doivent-ils désormais planifier leur carrière ?

Quelle que soit la tendance, le principal est qu'ils fassent quelque chose qui les intéresse, sinon ils ne seront jamais heureux. Ils doivent aussi savoir qu'ils n'auront pas de poste à vie, cela n'existe plus. Et même quand on reste quelque part, comme c'est mon cas depuis dix-huit ans chez Google, le travail change constamment.

Votre projet actuel est le cloud. Dès 2013, vous avez pressenti son fort potentiel commercial pour Google. Comment en étiez-vous si sûr ?

Je suis convaincu à 99,9% que d'ici quelques années, l'informatique externalisée sera beaucoup plus importante que l'informatique interne aux entreprises.

Ce cloud, qu'est-ce que c'est au juste ?

C'est un monde où les ordinateurs sont aussi petits qu'un smartphone ou un ordinateur portable, ou aussi grands qu'un centre de données. Entre les deux, il n'y a plus rien, surtout pas de PC. Si vous voulez effectuer des tâches élaborées comme gérer votre collection de photos ou de vidéos, le tout petit doit être connecté au très gros. La connexion, c'est Internet. Cela permet au petit ordinateur de faire la même chose que le gros, avec un espace de stockage quasi infini. Autre intérêt : tout étant sauvegardé automatiquement, perdre son téléphone ou son ordinateur portables n'est plus un problème. C'est aussi pour ça que le cloud offre davantage de sécurité.

>

Est-il plus sûr d'externaliser les données ?

Oui, même si beaucoup continuent à craindre le contraire. Dans moins de cinq ans, ce sera l'inverse : tout le monde aura conscience du risque de stocker les données localement, ou pour une entreprise d'utiliser sa salle de serveurs.

Pourquoi ?

J'utilise un Chromebook Google, mais il existe d'autres solutions. Ces ordinateurs portables sauvegardent très peu en local et utilisent un logiciel très simple qui s'actualise automatiquement. Au démarrage, la puce vérifie que vous utilisez le système d'exploitation d'origine, sinon rien ne se passe. Il est donc presque impossible de charger un virus. Fini l'antivirus et l'administrateur système : le cloud s'en charge. Il le fait pour une pléiade d'ordinateurs, beaucoup mieux et moins cher qu'une seule entreprise ne le pourrait. Aux États-Unis, pour des raisons de coût, 60% des écoles utilisent des Chromebooks. L'ordinateur portable coûte 300 dollars et les coûts de maintenance sont nuls. Les entreprises leur emboîteront le pas.

Mais ces ordinateurs connectés au cloud ne fonctionnent qu'avec un accès Internet.

En effet, sinon vous ne pouvez pas échanger de données avec le serveur. Mais je tiens à souligner que le cloud a également un grand potentiel écologique.

Sur le cloud, on transmet des données en continu.

Est-ce économe en énergie ?

L'informatique nécessite à elle seule environ 2% de la consommation mondiale d'énergie, l'équivalent de l'ensemble du trafic aérien. Les serveurs sont les principaux responsables : une entreprise ayant son propre système de messagerie a besoin d'un serveur, souvent surdimensionné et qui, bien qu'inutile la nuit, doit rester opérationnel. Les e-mails étant essentiels, les entreprises utilisent aussi un serveur de secours, inactif 99,9% du temps. C'est très inefficace. Dans le cloud, le système d'exploitation et de sauvegarde est partagé avec les autres utilisateurs. Gmail consomme 40 fois moins de courant qu'un système de messagerie privé. Plus on externalise vers le cloud, moins l'informatique consomme d'électricité.

Google a atteint son principal objectif en 2017 : ne consommer que des énergies renouvelables. Ce projet était aussi votre idée.

Nous sommes, et de loin, la société qui achète le plus d'énergie renouvelable du monde, principalement des parcs éoliens. Heureusement, le coût des énergies renouvelables a considérablement baissé.



« Le cloud est un monde où les ordinateurs sont soit très petits, soit très gros. »

Image : Centre de calcul de Google en Iowa. Plus de 10 000 m² de surface.

Le prix par unité d'énergie photovoltaïque est 150 fois plus bas qu'en 1970, une évolution très positive. J'espère que beaucoup d'autres entreprises suivront notre exemple.

Où en sera Google dans dix ans ?

Je ne sais pas. Nous sous-estimons souvent combien notre monde change et à quel point nous manquons de visibilité. Il y a dix ans, nous travaillions un peu par hasard sur Android, notre système d'exploitation mobile. En interne, cela allait mal. À présent, trois smartphones sur quatre utilisent Android. Google serait bien différent si nous avions fait autre chose à ce moment-là. Je ne sais pas quelle est la prochaine étape. Mais ce qui est sûr, c'est que nous n'en sommes qu'au début. □



Plus qu'un don...

Il s'agit d'un nouveau départ pour une personne qui veut se sortir de la pauvreté.

Il s'agit de dignité pour une personne qui veut exercer un vrai métier.

Il s'agit d'une chance pour un avenir meilleur.

Le soutien du Credit Suisse en faveur de FINCA nous permet de donner accès à des microcrédits, des comptes d'épargne et d'autres services financiers importants pour des millions de personnes qui travaillent dur dans 21 pays différents.

Merci au Credit Suisse de fournir à des entrepreneurs le soutien dont ils ont besoin pour accéder à une vie meilleure. Félicitations pour les 15 années d'investissement dans la microfinance!

FINCA.org |  @FINCA |  FINCAInternational



FINCA®

Photo: Julia Maria Ixchop Us De Ventura, cliente FINCA au Guatemala.

La
vie

Sarah Illenberger, illustratrice
et designeuse à Berlin :

« Happy by nature. »

(« Heureux de nature. »)



est

Neuf artistes présentent ici
en exclusivité – et en images –
ce qui incarne pour eux
l'expression « La vie est belle ».

belle





Maurizio Di Iorio,
photographe italien :

« Je m'imagine le monde comme
résultant de l'imagination et du
génie humains. Car ce n'est qu'en
changeant notre perspective que l'on
peut nommer de plus en plus
d'aspects positifs de ce qui constitue
pour nous le présent. »



Ana Kraš, artiste et
photographe à Belgrade :

« Mes amis pendant la pause de midi,
un jour d'été sur la plage de Barcelone. »



Lena Amuat et Zoë Meyer,
artistes à Zurich et à Berne :
« Où finit l'infini ? »



Martin Parr, photographe
à Bristol, Grande-Bretagne :
« Voici ma femme dans une cabine
aux thermes d'Enniscrone, en
Irlande. Des algues et de l'eau de
mer sont introduites dans ces
antiques réceptacles à vapeur,
et ce mélange gélatineux
rend la peau très douce. Ces
bains existent depuis plus
d'un siècle et, chaque fois, le
plaisir est intact. »



Martin Parr / Magnum Photos / Agence Focus ;
Lena Amuat et Zoë Meyer, Sterne, 2009





**Olaf Breuning, artiste multimédia
à Schaffhouse/New York :**

« Beaucoup de mes œuvres thématisent la vie elle-même. C'est par pure joie de vivre que j'ai réalisé ce travail de céramique intitulé « Animals Look Always Good ». J'ai parfois besoin de telles choses pour pouvoir ensuite à nouveau me plaindre. »

**Walter Pfeiffer,
photographe à Zurich :**

« Dis-moi où sont les fleurs »







Erwin Wurm, *Misconceivable*, 2011, techniques mixtes, 10 x 8 x 3 cm | 4 x 3 1/4 x 1 1/4 in, pièce unique.
Courtesy: Musée Middelheim, Anvers, Belgique. © 2017, Pol.Literis, Zurich. Photo: Jesse Willems

**Erwin Wurm, artiste
et photographe à Vienne :**

« Seule la liberté nous permet
de nous élever au-dessus de
ce monde pour le supporter ! »



**Leanne Shapton, auteur
et artiste à New York :**

« Un vase avec un bouquet de
fleurs achetées au supermarché me
rappelle qu'un petit rien – une
touche de nature ou de beauté –
peut changer les choses ou rendre
plus supportable une situation
désolante. »



«Je devais survivre. Pour ma petite sœur.»

C'est au camp de concentration de Bergen-Belsen qu'Hannah Pick-Goslar vit Anne Frank, son amie d'enfance, pour la dernière fois. Durant les pires heures du nazisme, elle a connu les persécutions et la cruauté, mais aussi le courage et l'humanité. Rencontre avec une femme heureuse de vivre, qui n'a jamais perdu espoir.

Par Daniel Ammann (texte) et Michal Chelbin (photos)

Le 20 juin 1943, un dimanche, ce qu'Hannah avait tant redouté se produisit. Ces derniers mois, presque chaque nuit, la jeune fille de 14 ans allait vérifier que la porte était bien fermée à clé, comme si cela pouvait protéger sa famille.

Tôt le matin, elle entendit des poings marteler la porte de sa maison à Amsterdam. «Est-ce qu'il y a des juifs ici?», hurle un homme en allemand. Hannah sait tout de suite ce qui se passe. Depuis quelque temps, les soldats allemands, aidés par des collaborateurs néerlandais, mènent régulièrement des rafles et chassent des juifs de leur maison pour les déporter. Les parents ne peuvent même pas dire au revoir à leurs enfants.

«Est-ce qu'il y a des juifs ici?» continue de hurler l'officier SS. «Oui, répond le père d'Hannah dans un allemand parfait, il y a des juifs ici.»

Hans Goslar, qui a grandi à Berlin, est Allemand jusqu'au bout des ongles. Au cours de la Première Guerre mondiale, il a servi en Europe de l'Est et a été décoré de la Croix de fer. Pendant la République de Weimar, ce journaliste et économiste a été chef du service de presse du Ministère d'État de la Prusse, puis conseiller. Son compositeur préféré est Ludwig van Beethoven. Mais après l'arrivée au pouvoir du parti national-socialiste, Goslar sut que son Allemagne bien-aimée n'était plus. Ainsi, en 1933, il décide d'émigrer avec sa femme et Hannah, sa fille de 4 ans.

«Malheureusement, mes parents ont choisi le mauvais endroit, raconte Hannah Pick-Goslar avec regret. Au lieu des Pays-Bas, ils auraient aussi eu la possibilité d'aller aux États-Unis ou en Palestine.»

Elle interrompt alors son récit et nous dit, un peu contrariée : «Vous ne mangez rien. Prenez donc un biscuit, ils sont excel- >



Hannah Pick-Goslar, 88 ans,
devant sa maison à Jérusalem.

lents.» Elle nous accueille autour d'un thé et d'un gâteau fait maison, dans son appartement situé dans un quartier moderne de Jérusalem. Hannah Pick-Goslar a 88 ans et l'éloquence d'une femme beaucoup plus jeune. Elle porte un chemisier mauve et, en juive pratiquante, elle cache ses cheveux sous un chapeau noir. Pas une seule fois, elle ne perdra le fil de son récit. Sur la table, l'iPad avec lequel elle écrit ses e-mails. Le regard vif, elle nous raconte son histoire avec espièglerie. Son histoire, c'est celle d'une jeune fille qui a échappé à l'extermination des juifs d'Europe.

De très bonnes amies

«*Hanneli Goslar [...] est une fille un peu bizarre, en général elle est timide et, chez elle, très insolente. [...]. Mais elle dit franchement ce qu'elle pense et ces derniers temps surtout, je l'apprécie beaucoup*», écrit Anne Frank le 15 juin 1942 dans son journal. Celui-ci raconte comment la famille Frank s'est cachée dans l'annexe d'une maison d'Amsterdam, avant d'être dénoncée, arrêtée et déportée au camp d'Auschwitz en septembre 1944. Il fait partie des livres les plus lus au monde et a donné un visage et une voix à l'extermination des juifs.

Hannah et Anne se rencontrent le premier jour de maternelle. Elles deviennent vite de très bonnes amies, adorent jouer au ping-pong ou jeter de l'eau par la fenêtre sur les passants. Plus tard, toutes deux fréquentent l'école Montessori.

«Anne était intelligente et impertinente. Ma mère disait toujours: «Dieu sait tout, mais Anne sait tout mieux que tout le

monde.» Hannah Pick-Goslar rit malicieusement. Au cours de notre entretien, elle rira encore souvent. «Grâce à Dieu, je peux rire, dit-elle. Il y a assez de gens comme ça qui se plaignent constamment.»

«Interdit aux juifs et aux chiens»

Hannah et Anne vivent la défaite et l'occupation des Pays-Bas par les nazis en mai 1940. Ces derniers commencent à priver les juifs de leurs droits et de leurs biens, et à les assassiner. «Les nazis ont d'abord pris nos vélos et nos radios, puis nous n'avons plus eu le droit d'utiliser le bus et le tram», raconte Hannah Pick-Goslar. Les juifs n'ont le droit d'acheter à manger que de 15 à 17 heures, et uniquement dans des magasins juifs. «Mais c'était la guerre et à cette heure-là, il n'y avait déjà presque plus rien à acheter.» À l'entrée des parcs, on peut lire: «Interdit aux juifs et aux chiens.»

Ce dimanche matin, il ne restait que vingt minutes à Hannah et à sa famille avant que les soldats allemands les emmènent. Elle a tellement peur qu'elle se sent mal. Son père la



1

1 — Le père d'Hannah, Hans Goslar, s'est battu pour l'Allemagne pendant la Première Guerre mondiale. Économiste et journaliste, il a également été chef de presse et conseiller au Ministère d'État de Prusse à Berlin. Ce portrait date de 1930, il a alors 41 ans.

2 — Hannah, 12 ans, à droite, et Anne Frank, 11 ans, à Amsterdam, en 1940.

3 — Hannah, 13 ans, avec sa petite sœur Gabi dans l'appartement familial à Amsterdam, en 1941.



2



3

soutient et, avec ses grands-parents et sa petite sœur de trois ans, Gabi, ils attendent devant la maison. La mère d'Hannah est décédée il y a quelques mois en accouchant d'un troisième enfant qui n'a pas survécu. À cause de la grossesse, la famille Goslar ne s'est pas cachée quand elle en avait encore le temps.

Une menace irréaliste

Au moment où les soldats les font monter dans un camion, sa voisine Maya sort de la maison en courant. Elle habite depuis quelque temps dans la même maison que les Goslar et est devenue

raconte Hannah Pick-Goslar. Malheureusement, ajoute-t-elle après une longue pause, trop peu de gens ont fait preuve de courage moral et se sont opposés aux nazis.

La famille Goslar est emmenée en camion au camp de transit. Officiellement, ils doivent partir en Europe de l'Est dans un «service du travail» (Arbeitseinsatz). Même quand le bruit court que beaucoup de gens y meurent, il est impossible d'imaginer à quoi ressemble réellement la menace. «Qui aurait pu imaginer que l'Allemagne, le pays qui a vu naître Beethoven, Bach, Goethe et Schiller, voudrait exterminer un peuple entier.»

«Grâce à Dieu, je peux rire. Il y a assez de gens comme ça qui se plaignent constamment.»

leur amie. Même s'il était strictement interdit aux juifs de fréquenter des chrétiens, Maya, une chrétienne, laissait jouer Hannah et Gabi dans son bac à sable. Hans Goslar s'assurait par la fenêtre qu'elles ne soient pas découvertes. «S'il vous plaît, laissez-moi au moins la petite», supplia Maya à un soldat allemand. «Toi, une chrétienne de Hollande, tu n'as pas honte d'aider des juifs?», la menace-t-il. «Je suis chrétienne et allemande, lui rétorque Maya, et je n'ai pas honte du tout.»

«C'était une femme très courageuse, elle voulait sauver Gabi. On pouvait être tué par les nazis pour moins que ça, vous savez»,

Dans le camp de concentration de Bergen-Belsen, par exemple, au centre de l'Allemagne, à 50 km à peine de Hanovre, où a rayonné le philosophe et mathématicien Gottfried Wilhelm Leibniz, l'un des penseurs des Lumières les plus importants. C'est là qu'Hannah est déportée avec sa famille.

Dans leur malheur, ils ont de la chance : ils sont enfermés dans une zone spéciale du camp, car l'oncle d'Hannah, qui s'est enfui en Suisse en 1938, leur a fourni des passeports pour le Paraguay. En outre, grâce à son ancienne position en Prusse, Hans Goslar >



4

4 — Camp de concentration de Bergen-Belsen, où Hannah Pick-Goslar et sa famille sont déportées. La photo a été prise juste après la libération du camp par les troupes britanniques le 15 avril 1945.

5 — Après-guerre : le couple Pick-Goslar fête Pessah chez des amis. Hannah Pick-Goslar, 31 ans, est la troisième personne à partir de la gauche. Son mari, Walter Pinchas Pick, se trouve tout à droite de l'image. La photo a été prise en 1959 à Jérusalem.



5

a pu faire en sorte que leurs noms figurent sur une liste de candidats à l'émigration en Palestine. Pour les nazis, cela fait d'eux des otages qu'ils peuvent échanger contre des prisonniers de guerre allemands.

Les conditions de vie sont un peu moins désastreuses que dans d'autres parties du camp. «Cela ne veut pas dire que nous avons assez, affirme Hannah Pick-Goslar. Chaque jour, des gens mouraient de faim ou du typhus, mais à Auschwitz on nous aurait emmenés directement dans les chambres à gaz. Là-bas, nous avions au moins une chance.»

Puces et poux, vecteurs de maladies, sont partout : dans les paillasses, les vêtements, les cheveux. La nuit, les rats courent dans les baraquements. La nourriture, insuffisante, se compose de soupe aqueuse au chou. Il n'y a que de l'eau froide. «Nous utilisons l'eau chaude et brune qui devait faire office de café pour nous laver les cheveux.»

Ce qu'écrit Anne Frank, cachée à Amsterdam, au même moment dans son journal après avoir rêvé de son amie Hannah, est étonnamment réel :

«Je la voyais devant moi, en haillons, le visage tiré et amaigri. (...) Elle voulait aussi faire le bien, alors pourquoi ai-je été choisie pour vivre et elle pour mourir peut-être ? (...) Hanneli, Hanneli, si je pouvais te sortir de là...»

Un peu d'humanité

Hannah et sa petite sœur Gabi vivent séparées de leur père. Après quelques jours, Hannah souffre de la jaunisse, elle tremble de fièvre et est si faible qu'elle n'arrive plus à soulever son écuelle. Mais elle est sûre d'une chose, si elle va à l'hôpital, elle ne pourra plus s'occuper de la petite Gabi, qui n'y survivrait pas.

Se produit alors ce qu'Hannah Pick-Goslar considère comme «un miracle» : «Tu dois aller à l'infirmerie, sinon tu vas mourir», lui dit une femme de haute stature qui se présente comme Madame Abrahams. «N'aie pas peur, je m'occupe de ta petite sœur.» Elle vit avec ses cinq filles dans un autre baraquement et a déjà du mal à faire vivre toute sa famille. Avoir une septième bouche à nourrir augmente le risque pour tous de mourir de faim. Pendant un mois, le temps que passera Hannah à l'infirmerie pour guérir, la famille Abrahams s'occupera de Gabi.

C'est dans ce camp, au cours de l'une des périodes les plus sombres de l'histoire du monde, qu'Hannah va aussi vivre une solidarité et une humanité profondes. «Il est difficile de s'imaginer qu'il pouvait y avoir de la bonté dans le camp, déclare-t-elle, mais c'était le cas. Il y a toujours eu des gens qui m'ont aidée, grâce à



«On ne peut pas survivre sans espoir», affirme Hannah Pick-Goslar, ici chez elle.

Dieu.» Une Grecque qui vit dans le même baraquement qu'elle, par exemple. Alors que Gabi est constamment affamée et que son état empire, elle lui donne régulièrement deux verres de son lait. Deux verres de lait pouvaient alors décider de la vie ou de la mort d'une enfant de trois ans. «Si elle n'avait bu que de l'eau, Gabi serait morte», affirme Hannah Pick-Goslar.

En novembre 1944, l'Allemagne sait qu'elle va perdre la guerre, et des dizaines de milliers de juifs sont transférés d'Auschwitz à Bergen-Belsen : les nazis évacuent les camps d'extermination de l'est avant l'arrivée de l'Armée rouge afin d'effacer les preuves de leurs crimes. «Si les nazis ne s'étaient pas tant occupés de nous à la fin, remarque Hannah Pick-Goslar avec une bonne dose de sarcasme, ils auraient malheureusement gagné la guerre.»

Parmi les nouveaux arrivants figure Anne Frank, qui est envoyée dans une partie hautement protégée du camp. Par hasard, Hannah l'apprend et ne peut d'abord pas le croire : elle croyait

qu'Anne avait réussi à s'enfuir en Suisse. C'est ce que leurs voisins à Amsterdam leur avaient raconté en 1942 afin de protéger la famille Frank, qui vivait cachée dans leur annexe. Les deux jeunes filles réussissent à communiquer en secret. Bien que cela soit puni de mort, elles se retrouvent une nuit de février 1945 près de la clôture en barbelés qui sépare les différentes parties du camp. La clôture est comblée de paille, si bien que les deux amies peuvent se parler, mais pas se voir.

« Anne n'était plus la fille espiègle que je connaissais à Amsterdam, explique Hannah Pick-Goslar. Elle était brisée. » D'une voix faible, Anne raconte les chambres à gaz à Auschwitz, le décès de ses parents et sa sœur à l'article de la mort. Elle avait si faim et si froid. Hannah fait un petit paquet avec le peu qu'elle possède et le lui lance par-dessus les barbelés. Elle sent qu'Anne est désespérée et a perdu toute envie de vivre. « Nous avons pleuré ensemble », raconte Hannah Pick-Goslar, avant de faire une longue pause. « Si Anne avait su que son père était encore en vie, dit-elle d'une voix saccadée, je crois qu'elle aurait eu la force de survivre. » Un peu plus tard, on ne connaît pas exactement la date, Anne Frank meurt du typhus. Si elle avait survécu encore quelques semaines, elle aurait pu être sauvée : le 15 avril 1945, les Britanniques libèrent le camp de concentration.

plus âgées : cela les a poursuivis. » Avec sa sœur Gabi, elle a vécu un certain temps chez son oncle en Suisse. Puis, elles ont émigré en Palestine, l'actuel Israël. Hannah aurait aimé étudier l'histoire, mais comme elle n'avait pas le baccalauréat, elle est devenue puéricultrice.

À 88 ans, Hannah Pick-Goslar vit encore dans son propre appartement à Jérusalem, qu'elle entretient seule avec l'aide de ses petits-enfants, qui passent la voir chaque jour. « Ici et aujourd'hui, avec [ses] enfants et petits-enfants », elle vit la période la plus heureuse de sa vie. Elle a élevé deux fils et une fille, a onze petits-enfants, 17 arrière-petits-enfants, « et trois autres sont en route ». « Ma famille nombreuse, rit Hannah Pick-Goslar, c'est ma vengeance personnelle contre Hitler. » □

« Je ne pouvais pas simplement m'allonger et me dire : Eh bien maintenant, c'est fini. »

Trop affaiblie

« C'est aussi une question de chance », dit Hannah Pick-Goslar. Atteignant tout juste 45 kilos et souffrant du typhus, Hannah, âgée de 16 ans, a survécu, ainsi que Gabi, au camp de concentration de Bergen-Belsen. Son père meurt d'épuisement le 25 février 1945. Madame Abrahams survit à la capitulation de l'Allemagne avant de mourir elle aussi, trop affaiblie. Beaucoup de détenus de Bergen-Belsen connaîtront le même sort : sur 60 000 prisonniers qui ont survécu dans ce camp, 15 000 sont morts de malnutrition, de faiblesse et de maladie, alors même qu'ils avaient été libérés.

« C'était comme ça, que voulez-vous que je vous dise ? » ajoute Hannah Pick-Goslar, comme à chaque fois qu'elle voudra masquer ses émotions au cours de notre rencontre. « J'ai survécu parce que Gabi a survécu. » Elle en est convaincue avec le recul : « Je ne pouvais pas simplement m'allonger et me dire : Eh bien maintenant, c'est fini. Que serait-il arrivé à Gabi ? » La question de savoir comment elle s'est habituée à la mort omniprésente la met aussi mal à l'aise que celle sur la façon dont elle a réussi à tenir après la guerre. Elle n'aime pas parler de ses sentiments et ajoute : « Dans le camp, j'espérais tout le temps que cela s'arrêterait. On ne peut pas survivre sans espoir. Sinon, on prend tout de suite une corde pour se pendre. »

La période la plus heureuse de sa vie

Et après la guerre ? « Quand on est jeune, tout est plus facile. Je me suis mariée, j'ai eu des enfants et me suis installée dans la jeune Palestine libre. Cela a sûrement été plus difficile pour les personnes

Livres :

Anne Frank. *Le Journal d'Anne Frank.* Payot.

Alison L. Gold. *Memories of Anne Frank*

Reflections of a childhood friend. Polaris Paperback.

« L'échec est inhérent à l'apprentissage »

Attitude face à l'échec, abord optimiste des revers et problème des enfants surprotégés : ce qu'en pense Carol Dweck, chercheuse à l'Université de Stanford.

Par Helene Laube (entretien) et Takeuma (illustration)

Madame Dweck, vos études portent notamment sur la réaction humaine face à l'échec. « Échouez vite, échouez souvent » : la Silicon Valley en a fait un adage. Or dans les pays comme la Suisse, les faillites ne sont pas (encore) acceptables.

Effectivement, l'échec est un stigmate rédhibitoire. Lors de mes conférences en Europe, l'écho de la communauté des affaires est récurrent : « Il n'y a pas de repêchage pour ceux qui échouent. » Il est temps de changer la donne.

Pourquoi ?

Le monde se transforme à une vitesse fulgurante. Des branches et des professions entières disparaissent. Nous devons tester de nouvelles formes d'économie. Pour autant, il ne suffit pas d'échouer, c'est évident : nous devons encourager ceux et celles qui prennent des risques et qui tirent les leçons de leurs insuccès. Les personnes qui parviennent à progresser et à mieux se positionner pour apporter de réelles contributions doivent être saluées.



Née en 1946 à New York, **Carol Dweck** est devenue professeur de psychologie à l'Université de Stanford, dans la Silicon Valley, en 2004, après avoir enseigné à l'Université de Columbia et à Harvard. Aujourd'hui, elle est considérée comme l'un des meilleurs experts dans le domaine de la recherche en motivation.

Il y a donc de bons et de mauvais échecs ?

Tout à fait. Contrairement à ce que l'on entend souvent, l'échec n'est en soi pas une expérience joyeuse. Je ne dis pas non plus qu'il doit être récompensé quoi qu'il advienne. Une personne qui prend des risques inconsidérés ou n'apprend rien d'un atterrissage forcé ne doit pas être applaudie. En revanche, la manière d'aborder la situation et l'expérience accumulée comptent énormément. Profitable et naturel, l'échec est inhérent à l'apprentissage.

Dans vos travaux de recherche, vous distinguez l'état d'esprit « fixe » (fixed mindset) de l'état d'esprit « de développement » (growth mindset).

Le premier désigne la conviction selon laquelle les compétences et l'intelligence sont innées et statiques. Le second part du principe que persévérance et rigueur permettent de les acquérir.

Ces deux états d'esprit peuvent-ils être assimilés au pessimisme et à l'optimisme ?

Non. Une personne optimiste peut avoir un état d'esprit fixe. Lorsque nous mesurons l'optimisme dans le cadre de nos études, nous ne constatons pas de corrélation avec l'état d'esprit. Ce qui change, selon l'état d'esprit, c'est la réaction face à l'adversité. Les personnes à l'état d'esprit fixe peuvent aborder une tâche avec optimisme, mais se laisser gagner par le pessimisme au premier obstacle. Si leur état d'esprit est dynamique, il leur est plus aisé de rester optimistes.

Statique et dynamique s'excluent-ils l'un l'autre ?

Non, vous pouvez avoir une attitude statique à l'égard des mathématiques et penser pouvoir développer vos capacités artistiques, ou inversement.

« Si seulement les parents transmettaient à leurs enfants la passion du défi et la persévérance ! »



La psyché humaine est donc souple ?

Elle est beaucoup plus évolutive qu'on le croit. À chaque situation son image de soi : vous pouvez être convaincu que les capacités et les talents s'apprennent, mais adopter une attitude statique dès la première critique ou le premier écueil. Votre cerveau se met alors à répéter en boucle : « Je ne suis peut-être pas assez bon, finalement je n'ai peut-être pas ce talent. » Nous devons apprendre à identifier nos ressorts pour retrouver notre état d'esprit de développement.

Comment ?

En résistant. Ça paraît banal, mais vous pouvez vous adresser à votre « moi statique » et lui dire, par exemple : « Merci, je comprends. C'est très désagréable d'être critiqué ou de ne pas réussir, mais je veux avancer et relever ce défi. »

Comment communiquer un état d'esprit dynamique aux enfants ?

Si seulement les parents transmettaient à leurs enfants la passion du défi et la persévérance ! Ils doivent les encourager à apprendre de leurs échecs et à considérer

les problèmes différemment quand une approche ne fonctionne pas. Les professeurs doivent se détacher de l'enseignement purement académique consistant à faire apprendre par cœur et aider leurs élèves à se confronter aux crises en leur faisant découvrir que les stratégies pour en sortir sont multiples, tout en les préparant à tirer des enseignements des résultats obtenus. Il faut saluer davantage les progrès et l'apprentissage, tout en défendant l'idée selon laquelle nous ignorons ce dont nous sommes capables.

Que pensez-vous de la pratique largement répandue ces dernières années qui consiste à accroître l'estime de soi des enfants à grand renfort de louanges ?

Parfois, mon travail est mal interprété. Certaines personnes pensent que le moindre effort doit être récompensé. Elles attendent des enfants surprotégés qu'ils deviennent des adultes motivés, ambitieux et résistants. Leur logique : les éloges et l'adulation renforcent l'estime personnelle, qui, à son tour, propulse l'enfant tout au long de sa vie. Or, nous savons désormais que minimiser les mauvais résultats

n'accroît pas l'amour-propre et n'engendre pas un état d'esprit dynamique. Les parents qui enjolivent les erreurs et s'inquiètent des effets préjudiciables des échecs sur leurs enfants forgent en réalité leur état d'esprit fixe.

Pourquoi ?

Passer l'échec sous silence ou reconforter un enfant en lui disant « Tu ne peux pas être bon partout » suggère que ses capacités sont limitées, qu'il est inapte à faire telle ou telle chose ou qu'il est incapable de l'apprendre. Les enfants qui apprennent, qui varient les stratégies pour parvenir à leurs fins ou qui persévèrent doivent être encouragés. Il leur faut identifier les approches menant au progrès. Dire simplement « Super, tu as essayé » sans qu'aucun effort ni progrès n'aient été constatés peut s'avérer contre-productif.

Vous effectuez vos recherches et enseignez dans la Silicon Valley depuis 2004. La mentalité y est-elle vraiment différente ?

J'ai vite constaté le dynamisme de la région et la soif de connaissances qui caractérise ses habitants. J'ai été surprise de voir tant de gens issus de facultés et de domaines divers me solliciter pour bénéficier de conseils.

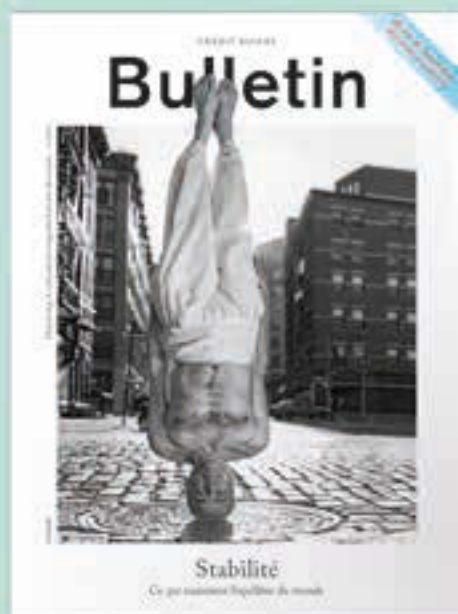
En Europe, cette quête permanente d'un état d'esprit positif n'est pas toujours considérée comme naturelle ou est vue comme superficielle. Pouvez-vous le concevoir ?

Il existe sûrement des cas extrêmes, mais c'est un fait, la nouveauté est inhérente à la Silicon Valley. Le pouvoir d'innovation est considérable ici. Il est sous-tendu par la curiosité des gens, leur désir d'apprendre et leur volonté de multiplier les échanges fructueux. □

Helene Laube, cofondatrice du journal « Financial Times Deutschland », dont elle a longtemps été correspondante dans la Silicon Valley, est journaliste indépendante à San Francisco.



Abonnez-vous au Bulletin ...



... ou commandez gratuitement
d'autres publications du Credit Suisse à l'adresse
www.credit-suisse.com/shop (Publishop).

Les newsletters électroniques sur l'économie, la société,
la culture et le sport sont disponibles à l'adresse
www.credit-suisse.com/newsletter/fr.





Réactions

Bulletin «Sphère privée», 2/2017

Brillant

Merci pour ce formidable Bulletin, dont je ne manque aucun numéro.

Jürgen Dunsch, Wädenswil, ancien correspondant en Suisse du journal allemand «Frankfurter Allgemeine Zeitung»

Intelligent et pertinent

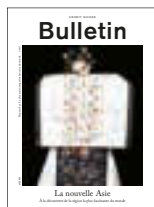
Si je devais résumer l'interview avec Hanspeter Thür, je dirais : des réponses intelligentes à des questions pertinentes.

Gieri Battaglia, Rorschach

Gratuit et sans publicité

Le Bulletin du CS est l'un des deux magazines que je lis régulièrement et dont j'étudie les articles en profondeur. Il est toujours intéressant, visuellement attrayant et structuré de façon claire. Le tout gratuitement et presque sans publicité. Que demander de plus ?

Beat Schneckenburger, Thayngen



Réactions

Bulletin «La nouvelle Asie», 1/2017

Divertissement à bord

J'ai récemment pris l'avion pour le Japon. La diversité des sujets, la richesse des illustrations, la mise en page et les superbes textes du Bulletin m'ont agréablement diverti pendant les onze heures séparant Zurich de Tokyo-Narita. J'ai recommandé le magazine à tous mes proches vivant ou travaillant en Asie. J'espère qu'une autre région de notre monde multipolaire sera mise en avant dans un prochain numéro !

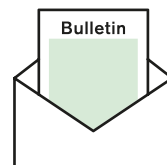
James Blake Wiener, Ancient History Encyclopedia, Sarasota, États-Unis

Une aide précieuse

Merci beaucoup pour le numéro sur l'Asie et d'une manière générale, pour l'envoi de cette publication. Je lis toujours le Bulletin avec un grand intérêt et il m'aide régulièrement dans mon travail. Je l'ai par exemple cité dans la bibliographie de l'un de mes derniers travaux de recherche, qui traite de l'explosion démographique en Afrique noire et des flux migratoires vers l'Europe.

Giovanni Galizzi, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, Italie

Service



Abonnement gratuit
au Bulletin du
Credit Suisse





→ Envoyez un e-mail avec votre adresse à :
abo.bulletin@credit-suisse.com

*Nous attendons vos impressions avec impatience.
La rédaction se réserve le droit d'en présenter une sélection et de répondre aux courriers.
Écrivez-nous par :*

E-mail : bulletin@abk.ch

Courrier : Credit Suisse AG,
Rédaction Bulletin, GCPA, 8070 Zurich

Suivez-nous !

 [www.twitter.com/creditsuisse](https://twitter.com/creditsuisse)
 www.facebook.com/creditsuisse
 www.youtube.com/creditsuisse
 www.flickr.com/creditsuisse

Archives

Tous les anciens numéros du Bulletin sont disponibles au format électronique sur :
www.credit-suisse.com/bulletin

CREDIT SUISSE 

Impressum : éditeur: Credit Suisse AG, responsabilité du projet: Christoph G. Meier, Mandana Razavi
collaboration: Jessica Cunti, Katrin Schaad, Yanik Schubiger, Simon Stauffer, contenu, rédaction: Ammann, Brunner & Krobath AG (www.abk.ch), conception, mise en page, réalisation: Crafft Kommunikation AG (www.crafft.ch), rédaction photo: Studio Andreas Wellnitz, Berlin, pré-impression: n c ag (www.ncag.ch), adaptation française: Credit Suisse Language & Translation Services, impression: Stämpfli AG, tirage: 110 000

Commission de rédaction: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Béatrice Fischer, André Helfenstein, Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Carsten Luther, Manuel Rybach, Frank T. Schubert, Robert Wagner, Michael Willmann, Gabriele Zanzi



Verre à moitié plein ou à moitié vide ?



1 Selon l'enquête 2016 de l'institut de sondage YouGov, lequel de ces pays est le plus optimiste ?

- a — Le Danemark
- b — La Chine
- c — La Thaïlande

2 Et le plus pessimiste ?

- a — La Finlande
- b — L'Arabie saoudite
- c — La France

3 Selon le Baromètre de l'espoir 2016 de la Société suisse pour la recherche prospective, qui des hommes ou des femmes sont les plus optimistes ?

- a — Les femmes
- b — Les hommes

4 Une étude de la plate-forme de musique Spotify montre qu'il y a plus de chansons en mineur qu'en majeur. Est-ce vrai ?

- a — Non
- b — Oui

5 Selon le Baromètre des préoccupations 2016 du Credit Suisse, combien de Suisses jugent leurs finances bonnes, voire très bonnes ?

- a — 55%
- b — 68%
- c — 75%

6 Lequel de ces émojis est le plus utilisé sur Facebook ?

- a — 😊
- b — 😄
- c — 😁

7 Selon le Baromètre des préoccupations, les Suisses pensent-ils que leur situation va s'améliorer ou se dégrader ?

- a — 92% pensent qu'elle sera stable ou meilleure
- b — 62% pensent qu'elle sera stable ou moins bonne
- c — 32% pensent qu'elle sera stable ou meilleure

8 Selon Dictionary.com, quel philosophe a popularisé le concept d'optimisme ?

- a — Aristote (384-322 av. J.-C.)
- b — Thomas Hobbes (1588-1679)
- c — Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716)

9 Selon cette même source, quel concept est né en premier : l'optimisme ou le pessimisme ?

- a — L'optimisme
- b — Le pessimisme

10 Qui a l'espérance de vie la plus élevée, les optimistes ou les pessimistes ? C'est le sujet d'une étude de 2015 de l'University College de Londres.

- a — Les optimistes
- b — Les pessimistes

Réponses : 1b, 2c, 3a, 4a, 5b, 6c, 7a, 8c, 9a, 10a.



NEW ROYAL SILK
SERVICE

A STAR ALLIANCE MEMBER 



ALL DAY DINE

Rice Vermicelli Noodles Soup with Pork Balls
Fried Rice Noodles "Pad Thai" with Prawns
Quiche Lorraine Served with Mixed Salad

Breakfast

Seasonal Fresh Fruits, Yoghurt
and

Scrambled Egg

Grilled Bacon, Sauteed Potatoes with
Buttered Zucchini with Hazelnuts, Ch
Assorted Breads, Butter, Jam

or

Cold Cut Platter

Bierschinken, Butcher Ham, Salami
Assorted Breads, Butter, Jam

ental Breakfast

with Red Sn

Thai Omelet

HAVE IT YOUR OWN WAY

C'est à vous de choisir l'heure de votre repas, et à personne d'autre. Le nouveau service Royal Silk de THAI comprend la prestation All Day Dine avec des plats thaï et occidentaux, accompagnés de bons vins, de cocktails et de boissons rafraîchissantes. Mangez lorsque vous avez faim, buvez lorsque vous en avez besoin ou profitez d'un en-cas copieux en chemin. En volant avec THAI, vous jouissez toujours d'une liberté de décision absolue.

Faites l'expérience de notre nouveau service Royal Silk sur nos vols directs quotidiens. Par ex. Zurich-Bangkok en Business Class à partir de CHF 2820.-*, Zurich-Bangkok en Economy Class à partir de CHF 552.-*.

Informations et réservations: +41 (0)44 215 65 00

 **THAI**
Smooth as silk

www.thaiair.ch

*Tarifs soumis à des conditions spéciales. Nombre de places limité. Réservation possible uniquement en ligne sur www.thaiair.ch.

RESORT COLLINA D'ORO

HÔTEL et RESIDENCE AVEC SERVICES HÔTELIERS



A seulement quelques minutes du centre de Lugano, entouré par un paysage magnifique avec une vue imprenable qui s'étend des Alpes au lac, le Resort Collina d'Oro comprend un hôtel exclusif avec 16 chambres doubles et 30 suites, un centre Spa & Fitness avec piscine intérieure et extérieure, un restaurant raffiné et deux modernes salles de réunion. Le Resort comprend également de nombreux appartements avec services hôteliers, élégamment meublés, à louer pour séjours à court ou long terme, à partir d'un mois.

WWW.RESORTCOLLINADORO.COM

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO
INFO@RESORTCOLLINADORO.COM
Tel. +41 (0)91 641 11 11

